

Geberit Gruppe 2013

Geschäftsbericht

Be- richts- teil

Geberit Gruppe 2013

Highlights Berichtsjahr



Die Alpha-Macher

Die Produktion in Indien ist erfolgreich angelaufen. Nach eineinhalb Jahren Bauzeit konnten im nagelneuen Werk am Standort Pune die ersten Unterputzspülkästen des Typs «Alpha» hergestellt werden. Diese Spülkästen sind speziell für die Bedürfnisse des indischen Markts konzipiert.



Am Treffpunkt

Alle zwei Jahre trifft sich die Crème de la Crème der Sanitärtechnik an der ISH in Frankfurt, der weltweit wichtigsten Sanitär-Fachmesse. Geberit nutzte diese Gelegenheit und vermittelte den Messebesuchern vielseitige Einblicke in das breite Spektrum an Produkten und Leistungen.



Zeug zum Klassiker

Je einfacher und schlichter, desto besser. Nach diesem Motto gestaltete der renommierte Architekt und Designer Matteo Thun das neue Geberit AquaClean Sela. Das Dusch-WC, das aussieht wie ein normales WC, wurde bereits mehrfach für sein überzeugendes Design ausgezeichnet.



Ruhe unter dem Dach

Laut gurgelnde Geräusche im Dachentwässerungssystem können ganz schön nerven. Vor allem, wenn sich unter dem Dach Wohnungen oder Arbeitsplätze befinden. Geberit brachte einen neuen Dachwassereinlauf auf den Markt, der hier Abhilfe schafft.

Highlights Berichtsjahr



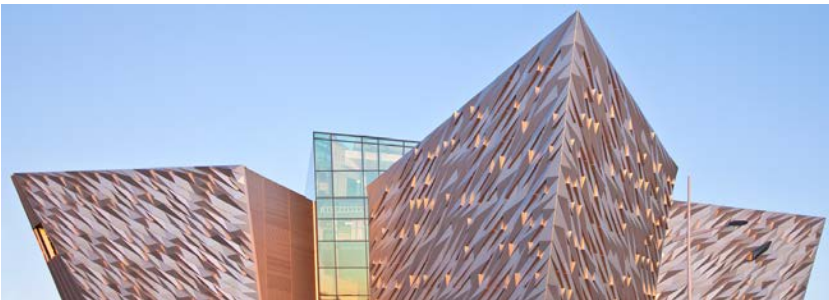
Erfahrung fürs Leben

Im Rahmen unseres Sozialprojekts arbeiteten acht Geberit Lernende aus verschiedenen Ländern zwei Wochen lang in einem Hospiz für Schwerkranke in Bukarest. Sie halfen mit bei der Installation von sanitären Anlagen und leisteten auch willkommene Freiwilligenarbeit in der Patientenpflege.



Über den Tellerrand schauen

Während ein paar Monaten im Ausland leben und arbeiten – da lernt man enorm viel, beruflich wie persönlich. Deshalb bot Geberit jungen Lehrgängern die Möglichkeit für einen mehrmonatigen Einsatz am Produktionsstandort Schanghai.



Schiffsbug oder Eisberg?

Das Museum «Titanic Belfast» steht am selben Ort, wo einst der legendäre Dampfer «Titanic» vom Stapel lief. Bereits im ersten Jahr wurde es von 800 000 Leuten besucht. Für die anspruchsvolle Dachentwässerung kamen Know-how und Produkte von Geberit zum Einsatz.



Greenbuildings in der Wüste

Die Al Bahar Towers in Abu Dhabi verfügen über einen raffinierten Sonnenschutz. Damit kann der Energieverbrauch im Vergleich zu konventionellen Bauten um die Hälfte gesenkt werden. In den Gebäuden sorgt Geberit Spültechnik für nachhaltigen Wasserverbrauch.

Highlights Finanzjahr

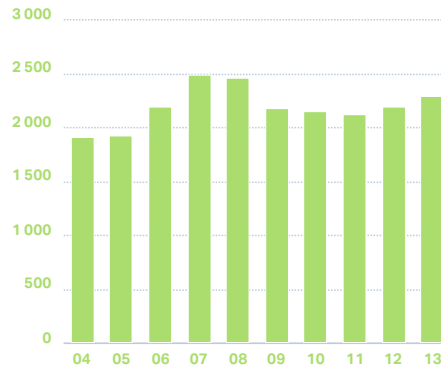
Umsatz

+3,6%

Währungsbereinigtes
Umsatzwachstum im Jahr 2013

Umsatzentwicklung 2004 – 2013

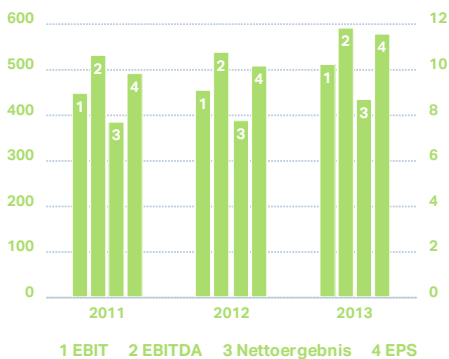
(in Mio. CHF)



EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2011 – 2013

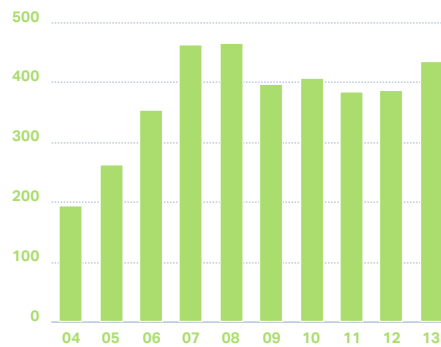
(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



Entwicklung Nettoergebnis 2004 – 2013

(in Mio. CHF)



Operative Cashflow-Marge (EBITDA-Marge)

25,9%

Am oberen Ende des
mittelfristigen Zielkorridors
von 25 bis 26%

Free Cashflow (in CHF)

444,3 Mio.

13,6% über dem Vorjahreswert

Highlights Finanzjahr

Gewinn je Aktie
(in CHF)

11.59

+14,1% gegenüber dem Vorjahr

Ausschüttungsquote

65,1%

Die Ausschüttungsquote liegt im oberen Bereich der Ziel-Bandbreite von 50 bis 70%

Investitionen in Sachanlagen
(in CHF)

98,0 Mio.

+14,0% im Vorjahresvergleich

F&E-Aufwand
(in CHF)

50,9 Mio.

1,1 Mio. mehr als im Vorjahr

Umsatz
(in CHF)

≈ 25 Mio.

positive Fremdwährungseffekte

Betriebsergebnis (EBIT)
(in CHF)

≈ 2 Mio.

positive Fremdwährungseffekte

Geberit Kennzahlen

2009 – 2013

		2013	2012 ³	2011	2010	2009
Umsatz	MCHF	2 291,6	2 187,8	2 122,6	2 146,9	2 181,2
Veränderung zum Vorjahr	%	+4,7	+3,1	-1,1	-1,6	-11,2
Umsatzerlöse	MCHF	1 999,9	1 919,6	1 867,6	1 900,0	1 931,0
Veränderung zum Vorjahr	%	+4,2	+2,8	-1,7	-1,6	-11,4
Betriebsergebnis (EBIT)	MCHF	510,7	456,5	449,2	486,2	526,7
Marge in % des Umsatzes	%	22,3	20,9	21,2	22,6	24,1
Nettoergebnis	MCHF	435,8	387,5	384,0	406,8	397,5
Marge in % des Umsatzes	%	19,0	17,7	18,1	18,9	18,2
Operativer Cashflow (EBITDA)	MCHF	592,8	536,6	532,0	573,7	611,0
Marge in % des Umsatzes	%	25,9	24,5	25,1	26,7	28,0
Free Cashflow	MCHF	444,3	391,0	386,0	493,8	349,7
Marge in % des Umsatzes	%	19,4	17,9	18,2	23,0	16,0
Finanzergebnis, netto	MCHF	-5,5	-7,2	-7,3	-14,3	-13,5
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen	MCHF	98,0	86,0	92,6	80,5	106,4
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	MCHF	50,9	49,8	48,4	44,2	45,6
Anteil am Umsatz	%	2,2	2,3	2,3	2,1	2,1
Gewinn je Aktie¹	CHF	11.59	10.16	9.82	10.32	10.18
Gewinn je Aktie bereinigt ²	CHF	11.59	10.16	9.82	10.32	10.18
Stand Beschäftigte	31.12.	6 226	6 134	6 004	5 820	5 608
Jahresdurchschnitt		6 219	6 150	5 992	5 793	5 634
Umsatz pro Beschäftigtem	TCHF	368,5	355,7	354,2	370,6	387,1
		31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Bilanzsumme	MCHF	2 226,0	2 007,4	2 122,7	2 171,2	2 212,2
Liquide Mittel und Wertschriften	MCHF	612,8	423,1	542,0	586,6	406,5
Nettoumlaufvermögen	MCHF	127,9	134,4	114,1	108,5	180,9
Sachanlagen	MCHF	536,4	521,2	516,2	514,3	576,2
Goodwill und immaterielle Anlagen	MCHF	645,5	638,1	645,2	658,8	753,1
Finanzverbindlichkeiten	MCHF	11,7	14,7	75,6	73,4	110,9
Eigenkapital	MCHF	1 664,1	1 431,3	1 419,5	1 520,9	1 509,2
Eigenkapitalquote	%	74,8	71,3	66,9	70,0	68,2
Gearing	%	-36,1	-28,5	-32,9	-33,7	-19,6

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

² Bereinigt um Amortisationen auf Goodwill

³ Restatement vergleiche Note 1 des konsolidierten Jahresabschlusses der Geberit Gruppe

Geberit Kennzahlen

2004 – 2008

		2008	2007	2006	2005	2004
Umsatz	MCHF	2 455,1	2 486,8	2 183,5	1 922,9	1 906,8
Veränderung zum Vorjahr	%	-1,3	+13,9	+13,6	+0,8	+35,8
Umsatzerlöse	MCHF	2 178,9	2 206,4	1 935,1	1 718,9	1 731,6
Veränderung zum Vorjahr	%	-1,2	+14,0	+12,6	-0,7	+36,2
Betriebsergebnis (EBIT)	MCHF	563,4	553,8	482,2	366,9	305,5
Marge in % des Umsatzes	%	22,9	22,3	22,1	19,1	16,0
Nettoergebnis	MCHF	466,3	463,3	355,0	262,5	194,4
Marge in % des Umsatzes	%	19,0	18,6	16,3	13,7	10,2
Operativer Cashflow (EBITDA)	MCHF	649,1	637,9	569,1	455,9	453,4
Marge in % des Umsatzes	%	26,4	25,7	26,1	23,7	23,8
Free Cashflow	MCHF	407,9	362,7	355,5	290,2	273,4
Marge in % des Umsatzes	%	16,6	14,6	16,3	15,1	14,3
Finanzergebnis, netto	MCHF	5,4	-11,4	-16,3	-17,2	-30,0
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen	MCHF	152,5	103,5	81,3	79,5	87,8
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	MCHF	46,0	48,1	44,3	43,5	43,4
Anteil am Umsatz	%	1,9	1,9	2,0	2,3	2,3
Gewinn je Aktie¹	CHF	11,90	11,67	8,86	6,41	4,73
Gewinn je Aktie bereinigt ²	CHF	11,90	11,67	8,86	6,47	6,04
Stand Beschäftigte	31.12.	5 697	5 344	5 269	5 162	5 516
Jahresdurchschnitt		5 684	5 360	5 199	5 237	5 469
Umsatz pro Beschäftigtem	TCHF	431,9	464,0	420,0	367,2	348,7
		31.12.2008	31.12.2007	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2004
Bilanzsumme	MCHF	2 054,1	2 298,3	2 010,7	1 946,6	1 937,1
Liquide Mittel und Wertschriften	MCHF	302,6	450,1	182,4	180,0	81,6
Nettoumlaufvermögen	MCHF	156,5	168,7	131,9	120,8	130,9
Sachanlagen	MCHF	555,5	529,3	533,9	528,3	538,8
Goodwill und immaterielle Anlagen	MCHF	756,2	828,8	825,1	812,4	878,8
Finanzverbindlichkeiten	MCHF	152,3	273,9	323,1	393,4	535,3
Eigenkapital	MCHF	1 311,9	1 404,4	1 065,9	958,0	816,8
Eigenkapitalquote	%	63,9	61,1	53,0	49,2	42,2
Gearing	%	-11,5	-12,5	13,2	22,3	55,5

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

² Bereinigt um Amortisationen auf Goodwill

Nachhaltig im Quadrat

Geberit ist konsequent auf Nachhaltigkeit ausgerichtet – mit weltweit nachhaltigen Projekten, innovativem Wassermanagement und sozialem Engagement.



«Nachhaltig im Quadrat» bedeutet, dass wir in der Produktion, mit unseren Produkten, in der Beschaffung und Logistik sowie unserem sozialen Engagement mit kompetenten und engagierten Mitarbeitenden und Partnern unser Ziel umsetzen, als nachhaltiges Unternehmen führend zu sein.

Dazu drei Beispiele: Im slowenischen Ruše bauen wir ein Produktionswerk, das ein ausgeklügeltes Energiekonzept aufweist. Oder wir ermöglichen unseren Lehrabgängern, rund um den Globus an Geberit Standorten wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Wir punkten auch mit erdgasbetriebenen LKWs, die zwischen den Standorten Pfullendorf (DE) und Rapperswil-Jona (CH) Güter transportieren.

Ob umweltfreundliche Produktion, unsere Verantwortung als Arbeitgeber oder «Green Logistics»: Nachhaltiges Wirtschaften zahlt sich aus. Für die Menschen, für die Umwelt. Jedes einzelne Projekt ist ein weiterer Baustein für eine erfolgreiche Zukunft und unser Credo «Nachhaltig im Quadrat».

- **Wie Geberit für die Zukunft baut.**
- **Wie junge Geberit Talente den eigenen Horizont erfolgreich erweitern.**
- **Wie Geberit mit vereinten Kräften für sauberes Wasser sorgt.**
- **Wie Architekten mit Unterstützung von Geberit grün bauen.**
- **Wie Geberit mit alternativer Energie sauber Gas gibt.**

Einfach aussergewöhnlich

Auch wenn es um eigene Bauten geht, ist Green Building für Geberit der Massstab. Das neue Produktionswerk in Ruše (SI) ist ein herausragendes Beispiel dafür.



In Ruše (SI) entsteht ein Fabrikareal, das in Sachen «Green Production» bereits Vorbildcharakter für ganz Slowenien erreicht hat. Der zukünftige Geberit Produktionsstandort, nur wenige Kilometer entfernt vom heutigen, steht beispielhaft dafür, wie ein Fabrikareal ökologisch und ökonomisch nachhaltig geplant und umgesetzt werden kann.

Eines der besonderen Merkmale ist das durchdachte Energiekonzept. Es umfasst unter anderem die Nutzung der gesamten Abwärme aus den Industrieprozessen und den kompletten Verzicht auf fossile Brennstoffe. Das vorhandene Grundwasser wird zur Kühlung eingesetzt, und das Regenwasser wird aufgefangen und als Löschwasser oder zur Umgebungsbewässerung genutzt.

Ein interdisziplinäres Geberit Team hat den gesamten Produktionsprozess hinterfragt und für den Neubau die Besonderheiten der Landschaft in die Überlegungen miteinbezogen. So entwickelte sich ein einzigartiges Konzept, das bei Bedarf etappenweise erweitert werden kann. Das Gebäude selber steht für hochmodernes Design, ausgeklügelte Prozesse, umweltfreundliche Materialien und ein aussergewöhnliches Energiekonzept.



Matjaz Lesjak ist Geschäftsführer des Geberit Produktionswerks in Ruše (SI). Im Gespräch erläutert er die Besonderheiten des neuen Gebäudekomplexes.

Einfach aussergewöhnlich



«Dank der neuen Fabrik ist die Zukunft unserer Arbeitsplätze noch besser gesichert.»

Andrej Ketis, Werkzeugbauer und Präsident
Mitarbeitervertretung Geberit Ruše (SI)



«Geberit ist für Ruše und die Umgebung einer der bedeutendsten Arbeitgeber und ein Partner, auf den wir uns jederzeit verlassen können.»

Uroš Štanc, Bürgermeister der Stadt Ruše (SI)



Das neue Produktionswerk wird gegenüber dem bisherigen doppelt so grosse Kapazitäten bieten.



Der gesamte Gebäudekomplex wird vollumfänglich mit Abwärme aus den Produktionsprozessen beheizt.



Die Fundamente für den Bürotrakt sind gelegt. Die Vorarbeiten für eine zukünftige Erweiterung sind ebenfalls eingeplant.



Geberit PE-Rohre und das System Pluvia sorgen für eine zuverlässige Dachentwässerung.

Talente am Start

International und mobil – zwei Eigenschaften, die erfolgreiche Berufsleute auszeichnen. Geberit öffnet jungen Lehrabgängern die Türe dazu.



Für global tätige Unternehmen wird es immer wichtiger, Mitarbeitende für Einsätze im Ausland zu gewinnen. Um die Internationalisierung der Ausbildung voranzutreiben, setzt Geberit auf Lehrabgänger, die bereit sind, sich auf einen mehrmonatigen Einsatz an einem ausländischen Geberit Standort einzulassen.

Die jungen Leute sollen sich in einer für sie neuen und fremden Umgebung persönlich und fachlich weiterentwickeln können. Dabei erweitern sie nicht nur ihren Horizont, sondern bringen als frisch diplomierte Fachleute oft wertvolle Verbesserungsvorschläge. «Während der Ausbildung wurde mir klar, dass ich Auslandserfahrung sammeln wollte, und das möglichst rasch nach meinem Abschluss», erklärt Manuel Krom (Bild oben), der nach Abschluss seiner Ausbildung bei Geberit Pfullendorf (DE) als Mechatroniker im Produktionswerk Schanghai (CN) praktische Arbeitserfahrungen gesammelt hat. Sein Betreuer Paul Wang betont, wie willkommen Kroms Fachwissen war: «Manuel konnte uns in Bereichen helfen, die wir hier weiter verbessern wollen», meint der Montageleiter im Werk Schanghai. «Das gilt insbesondere für die Instandhaltung der Maschinen.»

Junge Menschen früh in ihrer Karriere für Auslandseinsätze zu begeistern und sie vielfältige Erfahrungen sammeln lassen, erhöht die Bereitschaft zur Mobilität auch später. Genau dies will Geberit erreichen.



Fabienne Huff und Stefanie Giger erzählen im Kurzfilm, was sie von ihrem mehrmonatigen Praktikum bei Geberit im Reich der Mitte mit nach Hause nehmen.



«Die ehemaligen Lernenden bringen neben ihrem Fachwissen viel Enthusiasmus und neue Denksätze mit. Davon profitieren auch die chinesischen Mitarbeitenden.»

Jörg Scherrer, Gruppenleiter Produktentwicklung Geberit Schanghai (CN) und Betreuer der Praktikanten

Talente am Start



«Ich war beeindruckt, wie gut ich in das Team in China integriert wurde und wie schnell das Gefühl aufkam, Teil dieser Kultur zu sein.»

Fabienne Huff, Bachelor of Arts in Logistik, seit Ende November 2013 wieder bei Geberit Pfullendorf (DE)



«Ich habe menschlich und fachlich extrem viel gelernt in dieser kurzen Zeit – vermutlich so viel, wie ich es zu Hause im gewohnten Umfeld in drei Jahren nicht könnte.»

Stefanie Giger, Konstrukteurin, war im Jahr 2013 während sechs Monaten in China

Zukunft gestalten

Geberit übernimmt soziale Verantwortung – weltweit und in verschiedenen Projekten, die immer in einem Zusammenhang mit unserem Kernthema Wasser stehen.



Sozialprojekt Rumänien: Geberit Lernende im Einsatz in Bukarest

Die Organisation «Hospice Casa Sperantei» betreut in Bukarest schwerkranke Menschen, die auf eine kostenlose Unterstützung angewiesen sind. Das neue Hospiz im Zentrum Bukarests bietet sowohl stationäre Behandlung als auch Tagespflege an. Geberit finanzierte 2013 den Bau und die Installation der sanitären Anlagen. Acht Geberit Lernende waren zuständig für einen Teil der Sanitärarbeiten. Nebst handwerklicher Facharbeit haben die jungen Leute wertvolle Freiwilligenarbeit geleistet.

Helvetas und Geberit gemeinsam im Einsatz für Wasser

Im Jahr 2010 haben Helvetas – eine Schweizer Entwicklungsorganisation – und Geberit vereinbart, bis 2013 einer Million Menschen neu den Zugang zu sauberem Wasser zu verschaffen. Dieses Ziel wurde bereits Ende 2012 erreicht. Die Partnerschaft geht im «Internationalen Jahr der Wasserkoooperation», als welches das Jahr 2013 von den United Nations ernannt wurde, weiter. Sie steht gleichsam als Erfolgsgeschichte für die Zusammenarbeit zwischen zwei Partnern, die eine gemeinsame Vision verfolgen.

SwissWaterKiosk – sauberes Trinkwasser in Bangladesch

Sauberes Trinkwasser bedeutet weniger Krankheiten. Die Hochschule für Technik Rapperswil (CH) hat ein solarthermisches System zur Pasteurisierung von Wasser entwickelt. Bereits sind einige Wasseraufbereitungsstationen in Bangladesch in Betrieb. Geberit unterstützt das Projekt seit 2012, weil wir die Lebensqualität dieser Menschen nachhaltig verbessern wollen.



Geberit Lernende packen im Sommer 2013 in Bukarest (RO) mit an – anders als in ihrem gewohnten Berufsalltag, aber mit viel Engagement.

Geberit Sozialprojekte

- 2013 Rumänien
- 2012 Südafrika
- 2011 Serbien
- 2010 Indien
- 2009 Salomonen
- 2008 Ecuador

Seit dem Jahr 2008 waren bereits über 40 Geberit Lernende in unseren weltweiten Sozialprojekten tätig. Dank diesem Engagement erhalten Menschen in Entwicklungsregionen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung.

Zukunft gestalten



Die Geberit Lernenden konzentriert bei der Arbeit im Hospice Casa Sperantei in Bukarest.



Ob Kaufleute, Mechaniker oder Kunststofftechniker – Geberit Lernende sind im Sozialprojekt Rumänien erfolgreich als Sanitärinstallateure im Einsatz.



Zu zweit geht's einfacher: Geberit Lernende zeigen sich vielseitig begabt.



Kindern, deren Eltern schwer erkrankt sind, einige unbeschwerte Stunden zu ermöglichen, das war ein Teil des Sozialeinsatzes in Rumänien.



Das Geberit Team hat mit den rumänischen Kindern unvergessliche Momente geteilt.

Der grüne Riese

Nachhaltig ist, wenn sich ein Besucherzentrum in gekonnter Zurückhaltung gegenüber dem Schauplatz übt, dem es gewidmet ist. So geschehen an Nordirlands «Giant's Causeway».



Sanfte, sattgrüne Hügelzüge und der tosende Nordatlantik bilden die Kulisse für eines der eindrucklichsten Naturspektakel der irischen Insel: Der «Damm des Riesen» (Giant's Causeway), das sind Abertausende sechseckig geformter Basaltpillone, die eng aneinandergereiht eine Rampe ins Meer bilden.

Kann eine vom Menschen geschaffene Struktur diesem legendenumwobenen Ort, der auf der Liste des UNESCO Welterbes figuriert, gerecht werden, ohne störend zu wirken? Das vom Dubliner Architekturbüro heneghan peng entworfene Besucherzentrum kann es. Behutsam dem Abhang einverleibt, nimmt der vielfach ausgezeichnete Bau die Umgebung gestalterisch in sich auf – mit steinernen Säulen, welche die wie aufgefaltet wirkenden Gebäudeteile flankieren, oder mit einer Linienführung, die sich in den schroffen Klippen oberhalb des Dammes fortsetzt.

So augenfällig das «Giant's Causeway Visitor Centre» nach aussen Nachhaltigkeit ausstrahlt, so radikal setzt sich dieser Ansatz im Inneren des Gebäudes fort: Sämtliche Massgaben für Planung, Bau und Betrieb, von der Materialauswahl über die Kriterien für Energieeffizienz, Ressourcennutzung und Langlebigkeit der Produkte bis hin zum Einbezug der lokalen Handwerkstradition, dienen dem einen Zweck – das Haus des Riesen zu einem Musterbeispiel nachhaltigen Bauens zu machen.



«Der National Trust verfolgt das Ziel, kulturelle und landschaftliche Sehenswürdigkeiten zu erhalten und für heutige und zukünftige Generationen zugänglich zu machen. Daran orientiert sich das Projekt mit seiner konsequenten Ausrichtung auf Nachhaltigkeit.»

Róisín Heneghan, heneghan peng Architects, Dublin (IE)

Wasserverbrauch

-75%

Geradema ein Viertel der bei herkömmlichen Haustechnik-Lösungen verzeichneten Wassermenge wird im Besucherzentrum verbraucht. Daran haben auch die Geberit Sigma Unterputzspülkästen 12 cm mit 2-Mengen-Spülung ihren Anteil. Bestückt sind sie mit den Betätigungsplatten Sigma50.

Langlebigkeit

100 Jahre

Auf ein Jahrhundert ist die Lebensdauer des Besucherzentrums veranschlagt. Damit auch die Rohrsysteme möglichst lange funktionstüchtig bleiben, wurden Geberit PE-HD Rohre für sämtliche Abwasser- und Regenwassersysteme und Geberit Mepla Rohre für das Trinkwassersystem verwendet.

Der grüne Riese



Das «Giant's Causeway Visitor Centre» ist den eindrücklichen Basaltformationen an der Nordküste Nordirlands gewidmet.



heneghan peng beschreiben ihren Ansatz als «Verbindung zweier Auffaltungen in der Landschaft»: eine nach oben gerichtete, die das Gebäude in sich aufnimmt, und eine nach unten gerichtete, auf der sich ein Parkplatz befindet.



Lokale Steinmetze schufen insgesamt 186 Säulen aus schwarzem Basalt. Der Stein wurde unweit des Giant's Causeway abgebaut.



Das energieeffiziente Gebäude wartet mit einer Reihe von interaktiven Ausstellungen auf, welche die geologische und mythologische Bedeutung des Ortes veranschaulichen. Vom vollständig mit Gras bewachsenen Dach bietet sich ein spektakulärer Blick auf den Küstenabschnitt rund um den «Causeway» (Blick ins Innere kurz vor der Eröffnung).



Quer durch die Jahrhunderte hat der «Damm des Riesen» mit seinen sechseckigen Basaltsäulen die Fantasie der Menschen angeregt. Die Legende besagt, dass er vom mächtigen Finn McCool erschaffen worden sei.

Vorfahrt für Erdgas

Erdgasfahrzeuge sind nicht nur ökologisch eine sinnvolle Wahl, sie punkten auch in Sachen Ökonomie.



Erdgasbetriebene Fahrzeuge gehören schon heute vielerorts zum Straßenbild und sind weiter auf der Vorfahrt. Kein Wunder, denn der Treibstoff trägt wesentlich dazu bei, die Umwelt zu schonen. Dank einem wachsenden Tankstellennetz für Erdgasfahrzeuge und damit einer hohen Versorgungssicherheit ist die Mobilität weitgehend ohne Einschränkung möglich.

Green Logistics heisst bei Geberit die kontinuierliche Suche nach Verbesserungen, die der Umwelt zugutekommen. Deshalb war der Schritt folgerichtig: Seit Dezember 2013 verkehrt zwischen dem Geberit Produktionswerk in Rapperswil-Jona (CH) und dem Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) regelmässig ein Erdgas-LKW. Die ersten Erfahrungen überzeugen in jeder Hinsicht.

Auch in Sachen Wirtschaftlichkeit darf sich der Erdgas-LKW sehen lassen. Zwar ist der Anschaffungspreis höher, dafür liegen die Kosten für den Kraftstoff rund 30 Prozent tiefer als für Diesel oder Benzin.

Geberit bleibt im Gespräch mit allen Logistikpartnern, um den Einsatz von Erdgas-LKWs schrittweise auszubauen. Denn wenn wir intelligente Lösungen finden, unsere Produkte umweltschonender zu bewegen, sind wir auf dem richtigen Weg.

«Geberit ist für uns ein einzigartiger Partner, um gemeinsam wegweisende Ideen umzusetzen. Damit beweisen wir, dass Green Logistics für uns beide kein Lippenbekenntnis ist, sondern schrittweise in die Tat umgesetzt wird.»

Gerhard Reger, Fuhrparkleiter,
Transco Süd GmbH, Konstanz (DE)

Diesel- und Erdgas-LKW im Vergleich

Partikel

-85%

Methan

-98%

Die Reduktion bezieht sich auf eine Fahrleistung von 150 000 km, die der Erdgas-LKW jährlich im Rundlauf zwischen Rapperswil-Jona (CH) und Pfullendorf (DE) zurücklegt.

Vorfahrt für Erdgas



Transco und Geberit haben den Erdgas-LKW so anfertigen lassen, dass er ihren spezifischen Bedürfnissen entspricht.



Die acht Erdgastanks haben ein Fassungsvermögen von 640 Litern. Damit kann das Fahrzeug insgesamt rund 550 km zurücklegen, bevor es eine neue Tankfüllung benötigt.



Die Fahrerkabine des Erdgas-LKWs ist anders als bei den herkömmlichen Diesel-LKWs. Beschaffenheit und Einstieg erinnern an einen Bus.



Nebst den traditionellen Diesel-LKWs ist der neue Erdgas-LKW zurzeit noch eher ein exotisch anmutendes Gefährt.

Editorial

Die Geberit Gruppe hat im vergangenen Jahr erfreuliche Resultate erzielt. In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld konnten in vielen Märkten durch überdurchschnittliche Umsatzzuwächse Marktanteile gewonnen werden. Trotz wiederum erheblicher Investitionen in das organische Wachstum lagen die Ergebnisse dank dem gesunden Umsatzwachstum sowie einer effizienten Kostenkontrolle über den Vorjahreswerten.

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2013 nahm um 4,7% auf CHF 2 291,6 Mio. zu, was einem währungsbereinigten Wachstum von 3,6% entspricht. Nach eher verhaltenen ersten sechs Monaten präsentierte sich das zweite Halbjahr deutlich dynamischer. Bei den Ergebnissen wirkte sich ein im Vorjahresvergleich prozentual tieferer Warenaufwand positiv aus. Höhere Kundenboni sowie gestiegene Unterhaltskosten und Personalaufwendungen kompensierten dies teilweise. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 11,9% auf CHF 510,7 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 22,3% (Vorjahr 20,9%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 12,5% auf CHF 435,8 Mio., bei einer Umsatzrendite von 19,0% (Vorjahr 17,7%). Je Aktie ergab sich eine im Vergleich zum Umsatzwachstum überproportionale Gewinnzunahme von 14,1% auf CHF 11.59. Der Free Cashflow wuchs um 13,6% auf CHF 444,3 Mio.

Neben einem erfolgreichen Geschäftsgang zeichnete sich das Jahr 2013 durch die Einführung neuer, innovativer Produkte aus, von denen insbesondere das neue Geberit AquaClean Sela zu erwähnen ist. Das vom renommierten Architekten und Designer Matteo Thun entworfene Dusch-WC vereint schlichte, moderne Formensprache mit innovativer Technik und hohem Komfort und wurde bereits mit verschiedenen internationalen Designpreisen ausgezeichnet. Weitere Neulancierungen betrafen die weiterentwickelten Betätigungsplatten Sigma10 und Sigma50 oder den schalloptimierten Pluvia Dachwassereinfluss, der störende Geräusche gleich unterhalb des Daches minimiert. Die bereits in früheren Jahren eingeführten Monolith Sanitärmodule, das Rohrleitungssystem Silent-PP und das Duschelement konnten wir 2013 durch konsequente Marktdurchdringung noch erfolgreicher positionieren.

Investiert haben wir im vergangenen Jahr wiederum in die Produktionsinfrastruktur. Indien figuriert neu auf der Liste der Geberit Werkstandorte. Im 17. und damit jüngsten Produktionswerk in Pune liefen im August die ersten für den indischen Markt bestimmten Unterputz-Spülkästen Alpha vom Band. Und in Slowenien erfolgte der Spatenstich für ein komplett neues Werk anstelle des bestehenden. Der Umzug in das höchste Anforderungen hinsichtlich Green Production erfüllende Gebäude ist für 2014 geplant. Um nicht weniger als 6 600 Quadratmeter wird 2013/2014 das Rohrfabrikationswerk in Villadose in Italien vergrössert. Damit wird auch dieser Produktionsstandort noch besser in der Lage sein, die ambitionierten Umsatzwachstumsziele bei den Rohrleitungssystemen zu unterstützen.

Im Rahmen des jüngsten Sozialprojekts von Geberit machten im vergangenen Sommer acht eigene Lernende in Rumänien eine nicht alltägliche Erfahrung. Gemeinsam halfen sie beim Bau von Sanitärräumen für ein Krankenhaus für schwerkranke Menschen mit. Als besondere Herausforderung stand zudem die Arbeit mit den Bewohnern des Hospizes auf dem Programm.

Nicht unterlassen möchten wir es an dieser Stelle auch, auf den überaus erfreulichen Verlauf des Kurses der Geberit Aktie hinzuweisen. Ausgehend von einem Stand von rund CHF 200 zu Beginn des Jahres liessen die erfreulichen Geschäftsergebnisse – verbunden mit dem positiven Börsenumfeld – gegen Ende Jahr die Aktie neue Allzeithöchststände von über CHF 270 erreichen.

Der Verwaltungsrat will die Aktionäre an der positiven Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und hält weiterhin an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung wird eine gegenüber 2013 um 13,6% auf CHF 7.50 erhöhte Ausschüttung vorgeschlagen. Da keine Reserven aus Kapitaleinlagen mehr zur Ausschüttung zur Verfügung stehen, soll die Auszahlung im Gegensatz zu den Vorjahren vollständig als reguläre Dividende erfolgen. Die Ausschüttungsquote von 65,1% des Nettoergebnisses liegt damit im oberen Bereich der anlässlich der Neubeurteilung der Verwendung der liquiden Mittel Anfang 2011 durch den Verwaltungsrat erhöhten Bandbreite von 50 bis 70%. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat beschlossen, ein Aktienrückkauf-Programm durchzuführen. Auf einer separaten Handelslinie sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtbetrag von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden.

Jeff Song hat sich entschieden, zur nächsten Generalversammlung aus gesundheitlichen Gründen seinen Rücktritt aus dem Verwaltungsrat zu erklären. Verwaltungsrat und Konzernleitung danken ihm herzlich für seine Beiträge zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Prozess zur Neubesetzung der Position ist initiiert. Die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stellen sich entsprechend der neuen Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Unternehmen (Minder-Initiative) für ein weiteres Amtsjahr zur Verfügung.

Die erfreulichen, über dem Vorjahr liegenden Resultate im Jahr 2013 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 2014 wird für die Geberit Gruppe aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten anspruchsvoll bleiben. Ziel ist, sowohl in den wenigen gesunden, aber auch in der grossen Zahl von schrumpfenden Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Der Fokus wird auf der forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, der stärkeren Durchdringung von neuen Märkten sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse weiter optimiert werden. Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die kommenden Aufgaben sehr gut gerüstet zu sein. Zuversichtlich stimmen uns die erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie – als Resultat der branchenführenden Finanzresultate der letzten Jahre – das überaus solide finanzielle Fundament.



Albert M. Baehny
VR-Präsident und CEO



Robert F. Spoerry
Lead Director und
Vizepräsident des VR

Informationen zur Geberit Aktie

Kursentwicklung im Berichtsjahr

Der Kurs der Geberit Aktie profitierte wie bereits im Vorjahr massgeblich vom freundlichen Klima an den Aktienmärkten. Ausgehend von einem Stand von CHF 201.40 zu Beginn des Jahres entwickelte sich der Aktienkurs im ersten Halbjahr mehrheitlich im Gleichschritt mit dem Swiss Market Index (SMI). Ab Ende Juni nahm der Kurs bis Mitte August überproportional zu. Nach der Veröffentlichung der Halbjahreszahlen und enttäuschten Markterwartungen korrigierte er fast im gleichen Ausmass wieder nach unten. In der Folge erholte sich der Kurs in der zweiten Jahreshälfte und entwickelte sich dabei im Vergleich zum SMI deutlich überdurchschnittlich. Insbesondere die sehr guten Zahlen des dritten Quartals beflügelten die Geberit Aktie und liess sie neue Allzeithochstände über CHF 270.00 erreichen. Dieses Niveau konnte trotz zwischenzeitlichem Taucher der Märkte gehalten werden. Die Aktie schloss Ende 2013 bei CHF 270.50, was einem Anstieg im Vergleich zum Ende des Vorjahres von 34,3% entspricht. Der SMI legte in der gleichen Periode um 20,2% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Wertzuwachs von 19,1% (SMI: +8,2%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2013 CHF 10 224 Mio.

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

Ende 2013 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

Ausschüttung

Geberit kann in einem normalen Marktumfeld solide Free Cashflows erzielen, die in das organische Wachstum investiert, zur Tilgung von Schulden verwendet, für allfällige Akquisitionen eingesetzt oder an die Aktionäre ausgeschüttet werden. 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.

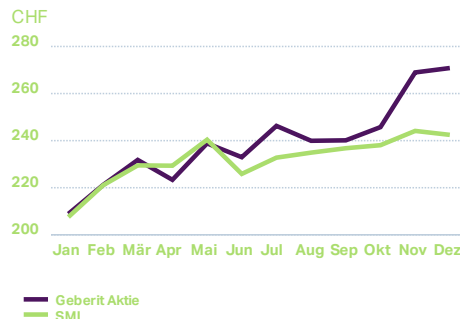
Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 1,6 Milliarden in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückgezahlt. Im gleichen Zeitraum stieg der Aktienkurs der Geberit Aktie von CHF 113.10 per Ende 2008 auf CHF 270.50 per Ende 2013.

Der Generalversammlung der Geberit AG vom 3. April 2014 wird durch den Verwaltungsrat eine gegenüber 2013 um 13,6% auf CHF 7.50 erhöhte Ausschüttung vorgeschlagen. Die Auszahlung erfolgt im Gegensatz zu den Vorjahren vollständig als reguläre Dividende. Die Ausschüttungsquote von 65,1% des Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der anlässlich der Neubeurteilung der Verwendung der liquiden Mittel Anfang 2011 durch den Verwaltungsrat erhöhten Bandbreite von 50 bis 70%. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre wird die Auszahlung am 10. April 2014 erfolgen. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat beschlossen, ein Aktienrückkauf-Programm durchzuführen. Auf einer separaten Handelslinie sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtbetrag von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Auf der Basis des Schlusskurses der Geberit Namenaktie vom 6. März 2014 beträgt das Rückkaufvolumen rund CHF 530 Mio.

Das durch den Verwaltungsrat der Geberit AG Anfang 2011 lancierte Aktienrückkauf-Programm wurde am 20. Dezember 2012 vorzeitig abgeschlossen. Insgesamt wurden wie ursprünglich vorgesehen 2 048 578 Namenaktien für CHF 390 172 725, entsprechend 5,28% des seinerzeit im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Der Rückkauf erfolgte auf einer speziell für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 190.46.

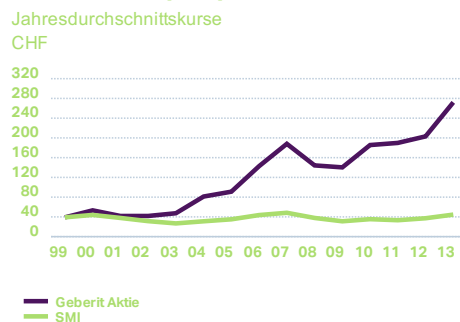
Die Generalversammlung vom 4. April 2013 stimmte einer Kapitalherabsetzung in Höhe der im Jahr 2012 zurückgekauften Aktien zu. Die 1 022 578 Aktien wurden nach Ablauf einer Frist von zwei Monaten und nach dreimaligem Schuldenruf im Schweizerischen Handelsamtsblatt per Juni 2013 vernichtet. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt neu 37 798 427. Die im Jahr 2011 im Rahmen des Rückkauf-Programms zurückgekauften Aktien wurden bereits im Jahr 2012 mit Beschluss der Generalversammlung vom 4. April 2012 vernichtet.

Aktienkursentwicklung 1. Januar bis 31. Dezember 2013



Quelle: Bloomberg

Aktienkursentwicklung 22.06.1999 (IPO) – 31.12.2013



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

Bezahlte Ausschüttung (CHF je Aktie)

	2009	2010	2011	2012	2013
Dividende	5.40	6.40*	-	-	3.80
Kapitalrückzahlung	-	-	6.00	6.30	2.80
Total	5.40	6.40	6.00	6.30	6.60

* Inklusive Sonderdividende von CHF 1.00

Total Ausschüttung an Aktionäre (CHF Mio.)

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Ausschüttung	211	253	236	242	248	1 190
Aktienrückkauf	0	0	193	198	0	391
Total	211	253	429	440	248	1 581

Eckdaten zur Geberit Aktie (per 31.12.2013)

Eingetragene Aktionäre	18 969
Gesellschaftskapital (CHF)	3 779 842.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 798 427
Eingetragene Aktien	23 957 851
Eigenbestand an Aktien:	
- Eigene Aktien	212 382
- Rückkauf-Programm	0
Total Eigenbestand an Aktien	212 382
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN-Nummer	CH-0030170408
Telekurs	GEBN
Reuters	GEBN.VX

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/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 Albert M. Baehny, 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](#)

Kennzahlen (CHF je Aktie)	2012	2013
Gewinn	10.16	11.59
Netto-Cashflow	13.22	14.59
Eigenkapital	37.52	44.25
Ausschüttung	6.60	7.50 ¹

¹ Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2014

Termine	2014
Generalversammlung	3. Apr
Dividendenzahlung	10. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	29. Apr
Halbjahresabschluss	12. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	30. Okt

	2015
Erste Informationen Geschäftsjahr 2014	14. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2014	10. Mrz
Generalversammlung	1. Apr
Dividendenzahlung	9. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	28. Apr

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

Führungsstruktur

Verwaltungsrat

Präsident
Albert M. Baehny

**Vizepräsident und
Lead Director**
Robert F. Spoerry

CEO Bereich

**Vorsitzender der
Konzernleitung (CEO)**
Albert M. Baehny

Vertrieb Europa

Mitglied der Konzernleitung
Karl Spachmann

Vertrieb International

Mitglied der Konzernleitung
William J. Christensen

Produkte

Mitglied der Konzernleitung
Michael Reinhard

Finanzen

Mitglied der Konzernleitung
Roland Iff

Human Resources
Roland Held

Deutschland
Christian Buhl

Nordamerika
Andreas Nowak

Akkreditiertes Prüflabor
Markus Tanner

Controlling
Beat Gresser

**Kommunikation &
Investor Relations**
Roman Sidler

Italien
Giorgio Castiglioni

Fernost/Pazifik
Ron Kwan

Qualität
Christian Englisch

Treasury
Thomas Wenger

Marketing
Egon Renfordt-Sasse

Schweiz
Hanspeter Tinner

China
Ron Kwan a.i.

Beschaffung
Adriaan 't Gilde

Interne Revision
Martin Reiner

Strategische Planung
Andreas Lange

Österreich
Clemens Rapp

Singapur
Stefan Schmied

Logistik
Gerd Hailfinger

Informatik
Markus Enz

Umwelt/Nachhaltigkeit
Roland Högger

Niederlande
Menno Portengen

Australien
Tony Rusten

Technologie/Innovation
Felix Klaiber

Recht
Albrecht Riebel

Dusch-WC
Martin Baumüller

Belgien
Paul Forier

Nahost/Afrika
Christian Steinberg

Produkte Sanitärsysteme
Jörn Ikels

**Dienstleistungs-, Finanz-
und Holding-Gesellschaften**
Werner Frei/Jürgen Haas

Nordische Länder
Lars Risager

Installationssysteme
Mario von Ballmoos

Frankreich
Patrick Jouvét

**Spülkasten und
Innengarnituren**
Marcel Heierli

Grossbritannien
Mark Larden

Armaturen und Spülsysteme
Daniel Raissle

Polen
Andrzej Dobrut

Apparateanschlüsse
Thomas Kiffmeyer

Tschechien
Vladimir Sedlacko

Dusch-WC
Armin Gierer

Slowakei
Vladimir Sedlacko

**Produktentwicklung
Apparatebau**
Hansjörg Rohr

Ungarn
Tamás Köszeghy

Projektleiter-Pool
Rolf Kuster

Adriatische Region
Miran Medved

**Produktentwicklung
Sanitärsysteme**
Erwin Schibig

Spanien
David Mayolas

**Produkte
Rohrleitungssysteme**
Pietro Mariotti

Portugal
José Seabra

**Hausentwässerungs-
systeme**
Sandro à Porta

OEM
Tobias Beck

Versorgungssysteme
Michael Schüpbach

Führungsstruktur

CEO Bereich

Vertrieb Europa

Vertrieb International

Produkte

Finanzen

Projektleiter-Pool
Pietro Mariotti

**Produktentwicklung
Rohrleitungssysteme**
Pietro Mariotti a.i.

Produktionswerke IBA*
Robert Lernbecher

Pfullendorf (DE)
Robert Lernbecher

Rapperswil-Jona (CH)
Bruno Bünzli

Pottenbrunn (AT)
Helmut Schwarzl

Ruše (SI)
Matjaz Lesjak

Pune (IN)
Wolfgang Büstrow

**Chinesische
Produktionswerke**
Christian Steiger

Produktionswerke EXM**
Martin Ziegler

Langenfeld (DE)
Martin Ziegler a.i.

Lichtenstein (DE)
Thomas Schweikart/
Hartmut Müller

Weilheim (DE)
Martin Frick

Matrei (AT)
Josef Rapp

Givisiez (CH)
Michel Pittet

Villadose (IT)
Rainer Prügl

**Rapperswil-Jona (CH),
Dusch-WC**
Karl Zahner

US Produktionswerke
Andreas Nowak

* IBA: Spritzgiessen/Blasformen/Montage

** EXM: Extrusion/Metallverarbeitung

Lagebericht der Konzernleitung

Die Geberit Gruppe hat im Jahr 2013 überzeugende Resultate erzielt. In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld konnten in vielen Märkten durch überdurchschnittliche Umsatzzuwächse Marktanteile gewonnen werden. Trotz wiederum erheblicher Investitionen in das organische Wachstum lagen die Ergebnisse über den Vorjahreswerten. Das gesunde Umsatzwachstum und ein im Vorjahresvergleich prozentual tieferer Warenaufwand beeinflussten die Ergebnisse positiv, höhere Kundenboni sowie gestiegene Unterhaltskosten und Personalaufwendungen kompensierten diese Effekte teilweise. Mit diesen Resultaten wurde das Wettbewerbsumfeld in Europa zum Teil deutlich übertroffen und die Position als führender Anbieter in der Sanitärtechnik weiter gefestigt.

Umfeld

Herausfordernde Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen haben sich 2013 nur unwesentlich verändert. Wie im Vorjahr divergierte die Entwicklung des Bausektors in den für Geberit relevanten geografischen Märkten stark. Einige Märkte zeigten sich unverändert robust, andere erholten sich in der zweiten Jahreshälfte, und etliche verharrten in einer markanten Krise.

Euroconstruct veröffentlichte im November 2013 einen aktualisierten Ausblick für das Bauvolumen in **Europa**. Diese Zahlen rechneten für 2013 unverändert mit einem Rückgang des Bauvolumens im Hochbau von 2,7% (Vorjahr -4,4%). Der Rückgang war für Neubauten mit -4,5% deutlich stärker ausgeprägt als für Renovationen (-1,2%). Bei einem Vergleich mit der weiter zurückliegenden Vergangenheit fällt auf, dass das Neubauvolumen über 30% unter dem Wert von 2008 und sogar fast 40% unter demjenigen des Jahres 2007 liegt; dagegen ist das Renovationsvolumen vergleichsweise stabil und bewegt sich seit Jahren zwischen 5 und 10% unter den Werten von 2007/2008.

Neben der erwähnten stabileren Entwicklung im Renovationsgeschäft kam Geberit die allgemein positive Entwicklung im Hochbau in Ländern wie der Schweiz (+1,9%) und Deutschland (+0,3%) zugute. Ebenso auffällig ist das überwiegend positive Bild in Skandinavien (ausser Finnland). Im Vergleich zum gesamten Bausektor hat Geberit ebenfalls davon profitiert, dass sich der für das Unternehmen nicht relevante Tiefbau mit -4,0% (nach -8,2% im Vorjahr) schlechter entwickelte als der Hochbau. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die Mitbewerber wiederum deutlich übertroffen wurden. Beispielsweise ist es auch in Ländern mit rückläufiger Entwicklung gelungen, sich besser zu entwickeln als das Umfeld und damit Marktanteile zu gewinnen.

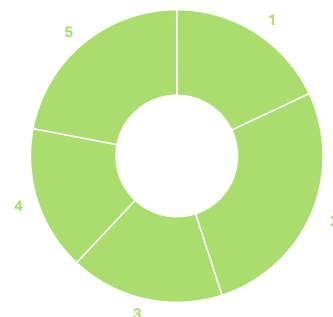
Im Jahr 2013 entfielen auf den Hochbau 78% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 285 Milliarden. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Innerhalb des Hochbaus entfiel etwas mehr als die Hälfte auf das Renovationsgeschäft, vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 1,9%, womit die Wirtschaft schwächer wuchs als 2012 (+2,8%). Die Bauinvestitionen im Hochbau erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 8,6% – damit setzte sich die im Vorjahr begonnene Erholung fort. Die Rückkehr zum langjährigen Durchschnitt ist trotz positiver Entwicklung immer noch in weiter Ferne. Die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau stiegen gesamthaft um 0,1% (Vorjahr +5,1%). Während die Bereiche Büros, Hotels und kommerzielle Bauten deutlich zulegten (+6,3% im Berichtsjahr), verlief die Entwicklung in den für Geberit wichtigen Bereichen Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten weiterhin unbefriedigend (-5,2% im Berichtsjahr). Verglichen mit dem Nicht-Wohnungsbau entwickelte sich der Wohnungsbau deutlich besser: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 18,0% zu (Vorjahr +33,0%), wobei diejenige für Einfamilienhäuser um 19,0% (Vorjahr +24,0%) stieg. Die Anzahl fertiggestellter privater Wohneinheiten lag um 17,0% über dem Vorjahr (die vorgenannten Zahlen zur U.S.-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

Entgegen dem weltweiten Trend einer verlangsamten Entwicklung (gemäss dem Internationalen Währungsfonds von 2,6% auf 2,4%) erhöhte sich das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** auf knapp 5%. Rund 60% des globalen Wachstums entfielen 2013 auf diese Region, davon wiederum 60% auf China. Die Baukonjunktur in Asien entwickelte sich gemäss IHS Global Insight im Jahr 2013 mit +4,9% ähnlich wie im Vorjahr. Dabei erzielte der für Geberit nicht relevante Tiefbau höhere Wachstumsraten als der Hochbau. Mit fast 50% des regionalen Volumens und deutlich über der Hälfte des Wachstums bleibt China das dominierende Land im Bausektor in der Region Fernost/Pazifik.

Aufteilung Bauvolumen 2013 in Europa

(EUR 1 285 Milliarden)

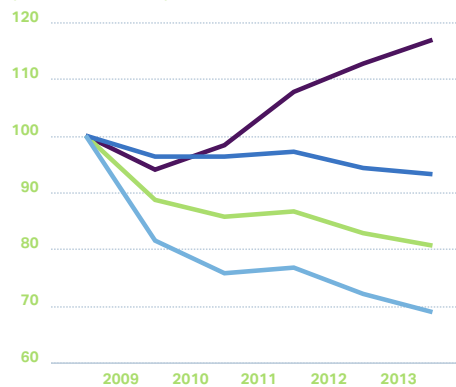


- 1 Wohnungsbau – Neubau (18%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (16%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 76. Euroconstruct-Konferenz in Prag, November 2013

Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2009–2013

(Index: 2008 = 100)



- Geberit Gesamtumsatz währungsbereinigt in Europa
- Hochbau gesamt
- Hochbau Renovation
- Hochbau Neubau

Quelle: 76. Euroconstruct-Konferenz in Prag, November 2013

Umsatz

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum leicht unterhalb des mittelfristigen Zielkorridors

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2013 nahm um 4,7% auf CHF 2 291,6 Mio. zu. Mit einem Plus von 3,6% in lokalen Währungen wurde ein Wert leicht unterhalb der mittelfristigen Wachstumserwartung von 4 bis 6% erzielt. Das Gesamtwachstum setzte sich aus einem Mengeneffekt von +1,8%, einem Preiseffekt von +1,8% und einem Fremdwährungseffekt von +1,1% zusammen.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Umsatzverlaufs präsentiert sich der längerfristige Trend nach wie vor erfreulich. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, lag der durchschnittliche Zuwachs bei 5,0%.

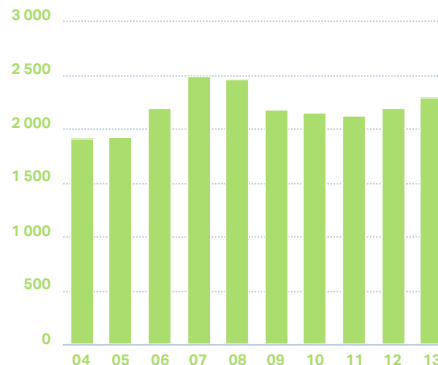
Marktanteile gewonnen

Die folgenden Umsatzveränderungen nach Märkten und Regionen beziehen sich auf lokale Währungen.

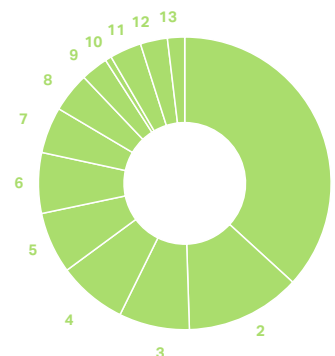
In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld konnten in vielen Märkten durch überdurchschnittliche Umsatzzuwächse Marktanteile realisiert werden. In Europa nahm der Umsatz um 3,7% zu. Während sich einzelne Märkte in der zweiten Jahreshälfte erholten, hielt insgesamt ein Trend stark divergierender Entwicklungen an. Deutlich wuchsen Grossbritannien/Irland (+18,3%) und Deutschland (+7,4%). Ebenfalls zulegen konnten die Nordischen Länder (+4,5%), Zentral-/Osteuropa (+4,1%), die Iberische Halbinsel (+3,9%), die Schweiz (+2,9%) und Frankreich (+1,0%). Umsatzeinbussen mussten dagegen die Benelux-Staaten (-1,7%), Österreich (-1,8%) und Italien (-5,0%) hinnehmen. Trotz leichter Erholung litt die Umsatzentwicklung in Amerika (-0,8%) weiterhin unter der schlechten Verfassung des in dieser Region für Geberit hauptsächlich relevanten öffentlichen Bereichs. Die Umsätze in der Region Fernost/Pazifik verminderten sich um 3,8% – beeinflusst hauptsächlich durch den negativen Geschäftsverlauf in China. Einen erfreulichen Umsatzzuwachs erzielte dagegen Nahost/Afrika (+23,8%).

Umsatzentwicklung 2004 – 2013

(in Mio. CHF)



Umsatz 2013 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (36,8%)
- 2 Schweiz (12,7%)
- 3 Benelux (7,8%)
- 4 Italien (7,6%)
- 5 Zentral-/Osteuropa (6,8%)
- 6 Österreich (6,7%)
- 7 Nordische Länder (5,1%)
- 8 Frankreich (4,4%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,0%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,5%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,0%)
- 13 Nahost/Afrika (1,9%)

Rohrleitungssysteme stärker gewachsen

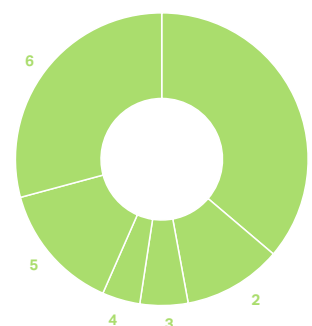
Der Produktbereich **Sanitärsysteme** konnte den Umsatz in Schweizer Franken um 4,4% auf CHF 1 297,6 Mio. steigern. In lokalen Währungen betrug der Zuwachs 3,3%.

Der Umsatz der mit einem Anteil von 36,2% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg in lokalen Währungen um 5,2% und erreichte damit gleichzeitig die höchste Zunahme aller Produktlinien. Auch im Berichtsjahr trugen die Trockenbauelemente und die designorientierten Betätigungsplatten massgeblich zum Erfolg bei. Zudem resultierten bei den Huter Fertigbädern überzeugende Wachstumsraten. Ein Umsatzplus von 2,1% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 10,9% des Gesamtumsatzes. Umsatzsteigernd wirkten sich das starke Wachstum beim WC-Modul Monolith aus, das sich in immer mehr Märkten durchsetzt. Hingegen stagnierten der Verkauf traditioneller Aufputzspülkästen als Folge des seit Jahren angestrebten Wandels hin zu Unterputzlösungen sowie die Umsätze mit Füll- und Spülventilen – letzteres vor allem eine Folge des generell volatilen OEM-Geschäfts. Nicht das Wachstumsniveau der Vorjahre erreichte das Dusch-WC AquaClean. Effekte aus der Einführung des neuen AquaClean Sela sowie Lieferschwierigkeiten aufgrund der grossen Nachfrage nach dem neuen Modell führten nach Jahren mit überzeugendem Zuwachs im abgelaufenen Jahr zu lediglich einstelligen Wachstumsraten. Der Umsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2013 – bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,3% – um 3,9% ab. Das Sortiment dieser Produktlinie litt weiterhin unter den anspruchsvollen Marktbedingungen, in der sich die US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern bewegt. Auf Vorjahresniveau behaupteten sich die Umsätze mit Urinalsteuerungen. Der Umsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg nur leicht um 1,2%. Der Anteil am Gruppenumsatz belief sich auf 4,2%. Erfreulichen Wachstumsraten bei den Bodenabläufen sowie bei den Wannengarnituren stand eine Abschwächung bei den Sifons für Waschtische, Bidets, Urinale und WCs gegenüber.

Der Produktbereich **Rohrleitungssysteme** steigerte den Umsatz um 5,2% auf CHF 994,0 Mio. In lokalen Währungen resultierte eine Zunahme von 4,0%. Damit wuchs der Umsatz dieses Produktbereichs wiederum stärker als jener der Sanitärsysteme.

Die Produktlinie **Hausentwässerungssysteme** wuchs überdurchschnittlich um 5,1% in lokalen Währungen. Der Anteil am Gesamtumsatz erreichte 14,2%. Positiv entwickelten sich die schallgedämmten Entwässerungssysteme Silent-PP und Silent-db20. Hingegen büsste das PE-Abwassersystem an Umsatz ein. Das Geschäft der Produktlinie **Versorgungssysteme** wuchs um 3,4%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppenumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug unverändert 29,2%. Überzeugende Umsatzzuwächse lieferte dabei insbesondere das Mapress Sortiment aus Edelstahl. Unterdurchschnittlich wuchsen auf der andern Seite Mapress C-Stahl und Kupfer sowie das Verbundrohrsystem Mepla.

Umsatz 2013 nach Produktbereichen und Produktlinien



- Sanitärsysteme (56,6%)**
- 1 **Installationssysteme (36,2%)**
- 2 **Spülkästen und Innengarnituren (10,9%)**
- 3 **Armaturen und Spülsysteme (5,3%)**
- 4 **Apparateanschlüsse (4,2%)**
- Rohrleitungssysteme (43,4%)**
- 5 **Hausentwässerungssysteme (14,2%)**
- 6 **Versorgungssysteme (29,2%)**

Ergebnisse

Positiver Fremdwährungseinfluss

Im Berichtsjahr beeinflusste der im Vergleich zum Schweizer Franken wieder erstarkte Euro erstmals seit Längerem die Erfolgsrechnung positiv. Insgesamt beliefen sich die im Umsatz enthaltenen Währungsgewinne auf rund CHF 25 Mio. Im Jahr 2013 wurden 69% des Umsatzes in Euro, 5% in US-Dollar und 3% in britischen Pfund erwirtschaftet. Die kumulierten Währungseffekte erhöhten den Umsatz um 1,1%. Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde durch den Währungsverlauf mit rund CHF 2 Mio. positiv beeinflusst.

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit als möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass Kosten im gleichen Verhältnis in jenen Währungen anfallen, in denen die Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem in Euro und in US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Die in Schweizer Franken im Vergleich zum Umsatz überproportional hohen Kosten ergeben jedoch kleinere Abweichungen. Als Folge davon resultieren nur geringe Währungsgewinne oder -verluste aus Umrechnungseffekten.

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

- Umsatz: +/-7% bis +/-9%
- EBIT: +/-9% bis +/-11%
- EBIT-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, 16. Derivative Finanzinstrumente.

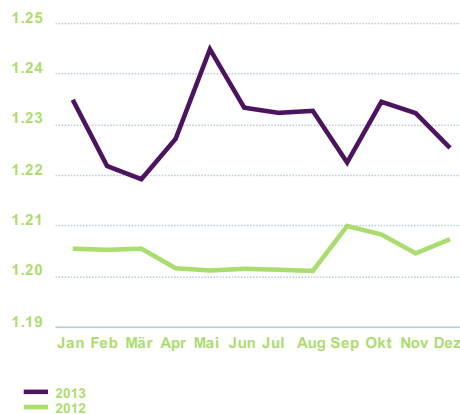
Ergebniszunahme übertrifft Umsatzwachstum

In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld lagen die Ergebnisse trotz wiederum erheblicher Investitionen in das organische Wachstum dank dem gesunden Umsatzwachstum und einer effizienten Kostenkontrolle über den Vorjahreswerten.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 10,5% auf CHF 592,8 Mio. Die EBITDA-Marge erreichte mit 25,9% einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr (24,5%). Sie liegt damit auch über dem mittelfristigen Zielkorridor. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 6,0% die entsprechende Umsatzzunahme von 5,0%. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 11,9% auf CHF 510,7 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 22,3% (Vorjahr 20,9%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 12,5% auf CHF 435,8 Mio., was zu einer Umsatzrendite von 19,0% (Vorjahr 17,7%) führte. Damit resultierte beim Nettoergebnis in Prozenten vom Umsatz der höchste Wert seit dem Börsengang 1999. Je Aktie ergab sich – auch als Folge einer geringeren Anzahl ausgegebener Aktien – eine Gewinnzunahme von 14,1% auf CHF 11.59.

EUR/CHF-Wechselkurs 2012/2013

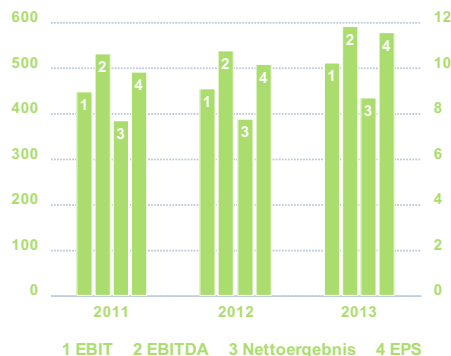
(Stichtagskurse)



EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2011 – 2013

(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



Kosten unter Kontrolle

Die Kundenboni und Skonti erhöhten sich um 8,8% auf CHF 291,7 Mio., in Prozenten vom Umsatz nahmen sie von 12,3% auf 12,7% zu. Der Anstieg ist hauptsächlich eine Folge des Umsatzwachstums.

Der gesamte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2013 um 1,8% auf CHF 1 489,2 Mio. In Prozenten vom Umsatz entspricht dies 65,0% (Vorjahr 66,9%). Fremdwährungseffekte hatten keine signifikanten Auswirkungen mehr auf die operativen Ergebnisse. Belastend wirkten sich höhere Unterhalts- und Frachtkosten sowie Personalaufwendungen aus. Hingegen beeinflussten im Vergleich mit dem Vorjahr leicht rückläufige Materialpreise die Ergebnisse positiv.

Der Warenaufwand insgesamt wuchs leicht um 1,1% auf CHF 597,2 Mio., der Anteil am Umsatz verminderte sich von 27,0% im Vorjahr auf 26,1%. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die nur noch in den ersten vier Monaten des Jahres spürbaren Effekte aus dem Insourcing des Dusch-WC-Geschäfts und durch Preiserhöhungen sowie durch leicht tiefere Materialpreise. Die Einkaufspreise bewegten sich im Berichtsjahr historisch betrachtet nach wie vor auf einem hohen Niveau. Die Situation stabilisierte sich jedoch, bei den industriellen Metallen war sogar eine Entspannung zu beobachten. Der Personalaufwand stieg um 1,3% auf CHF 475,4 Mio. an. Dies entspricht 20,7% des Umsatzes (Vorjahr 21,5%). Die Zunahme erklärt sich einerseits durch einen Anstieg beim Personalbestand als Folge von – teilweise befristeten – Kapazitätsanpassungen in den Produktionswerken, der Aufnahme des Betriebs im neuen Werk in Indien und dem fortgesetzten Aufbau in verschiedenen Wachstumsmärkten; andererseits waren Gehaltserhöhungen sowie erhöhte Aufwendungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden dafür verantwortlich. Die Abschreibungen stiegen um 3,1% auf CHF 76,6 Mio., dagegen sanken die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen um 5,2% auf CHF 5,5 Mio. Der sonstige Betriebsaufwand stieg um 3,6% auf CHF 334,5 Mio. Die Auswirkungen des fortgesetzten organischen Wachstums sowie die aufgrund des Mengenwachstums gestiegenen Kosten für Unterhalt und Fracht waren die Hauptursachen für diese Erhöhung.

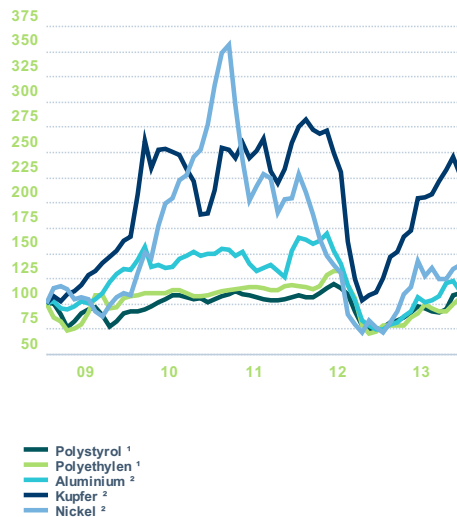
Das im Vorjahresvergleich um CHF 1,7 Mio. verbesserte Finanzergebnis in der Höhe von CHF -5,5 Mio. war auf tiefere Zinszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Schulden Ende 2012 zurückzuführen – teilweise kompensiert durch angefallene Währungsverluste. Der Steueraufwand nahm um CHF 7,6 Mio. auf CHF 69,4 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,7% (Vorjahr 13,8%).

Anstieg beim Free Cashflow

Die deutliche Zunahme beim operativen Cashflow (EBITDA) führte beim Netto-Cashflow zu einem Anstieg von 8,8% auf CHF 548,7 Mio. Der Free Cashflow wuchs um 13,6% auf CHF 444,3 Mio. Das im Vergleich zum Netto-Cashflow stärkere Wachstum resultierte aus positiven Effekten aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens, die teilweise durch höhere Investitionen in Sachanlagen kompensiert wurden. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 248,2 Mio. vorgenommen.

Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2008 = 100)



¹ Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH

² Quelle: London Metal Exchange

Finanzstruktur

Stabiles finanzielles Fundament mit einer Eigenkapitalquote von 75%

Der wiederum substanziale Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr soliden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 007,4 Mio. auf CHF 2 226,0 Mio. zu, was hauptsächlich auf den höheren Cashbestand zurückzuführen war.

Da im Gegensatz zu den Vorjahren weder Aktien zurückgekauft noch Schulden zurückbezahlt wurden, nahm der Cashbestand deutlich zu. Neben liquiden Mitteln und Wertschriften von CHF 612,8 Mio. (Vorjahr CHF 423,1 Mio.) standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien in Höhe von CHF 198,3 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten lagen mit CHF 11,7 Mio. leicht unter dem Vorjahreswert von CHF 14,7 Mio. Daraus resultierte per Ende 2013 eine positive Netto-Liquidität von CHF 601,1 Mio. (Vorjahr CHF 408,4 Mio.).

Das Nettoumlaufvermögen reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um CHF 6,5 Mio. auf CHF 127,9 Mio. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 521,2 Mio. auf CHF 536,4 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen von CHF 638,1 Mio. auf CHF 645,5 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Liquidität zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -28,5% im Vorjahr auf -36,1% zu. Die Eigenkapitalquote stieg von bereits sehr soliden 71,3% weiter auf 74,8% an. Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 28,2% (Vorjahr 27,7%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2013 CHF 1 366,0 Mio. (Vorjahr CHF 1 346,0 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 32,1% (Vorjahr 28,9%). Details zu den Gearing-, ROE- und ROIC-Berechnungen siehe → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement](#).

Am 31. Dezember 2013 hielt die Geberit Gruppe 212 382 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Dieser Bestand an eigenen Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Hinsichtlich des im Dezember 2012 vorzeitig abgeschlossenen Aktienrückkauf-Programms stimmte die Generalversammlung vom 4. April 2013 einer Kapitalherabsetzung in Höhe der im Jahr 2012 zurückgekauften Aktien zu. Die 1 022 578 Aktien wurden nach Ablauf einer Frist von zwei Monaten und nach dreimaligem Schuldeneruf im Schweizerischen Handelsamtsblatt per Juni 2013 vernichtet. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt neu 37 798 427. Die im Jahr 2011 im Rahmen des Aktienrückkauf-Programms zurückgekauften Aktien wurden bereits im Jahr 2012 mit Beschluss der Generalversammlung vom 4. April 2012 vernichtet.

Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2011	2012	2013
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10,8	10,9	7,7
Total Finanzverbindlichkeiten	75,6	14,7	11,7
Liquide Mittel und Wertschriften	542,0	423,1	612,8
Netto-Liquidität	466,4	408,4	601,1

Investitionen

Investitionsvolumen auf mittelfristig angestrebtem Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2013 CHF 98,0 Mio. oder CHF 12,0 Mio. respektive 14,0% mehr als im Vorjahr. Das Investitionsvolumen erreichte damit jenen Wert von rund CHF 100 Mio., der mittelfristig angestrebt wird, um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden. Bezogen auf den Umsatz, lag die Investitionsquote damit bei 4,3% (Vorjahr 3,9%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

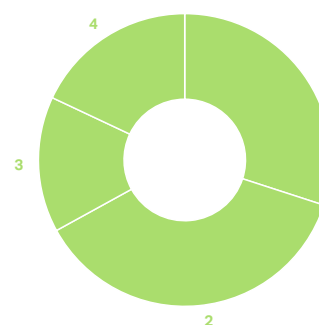
2013 flossen 30% der Gesamtinvestitionen oder CHF 30,3 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 18% oder CHF 17,5 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 37% oder CHF 35,6 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 15% oder CHF 14,6 Mio. in Rationalisierungsmaßnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte sowie in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden. Unter anderem wurden die Projekte für Werkneubauten in Slowenien und Indien fortgesetzt sowie eine Erweiterung im italienischen Werk in Angriff genommen. Zudem wurden Investitionen für die weitere Optimierung der Produktionsprozesse und für wichtige Entwicklungsprojekte ausgelöst.

Investitionen in Sachanlagen (in Mio. CHF)

	2009	2010	2011	2012	2013
	106,4	80,5	92,6	86,0	98,0
In % Umsatz	4,9	3,7	4,4	3,9	4,3

Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (30%)
- 2 Modernisierung (37%)
- 3 Rationalisierung (15%)
- 4 Neuprodukte (18%)

Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende erneut angestiegen

Ende 2013 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 6 226 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 92 Personen oder 1,5% im Vorjahresvergleich. Diese Zunahme ist zur Hauptsache auf die – teilweise befristete – Anpassung der Kapazitäten in den Produktionswerken, auf die Aufnahme des Betriebs im neuen Werk in Indien und auf einen Aufbau in verschiedenen Wachstumsmärkten zurückzuführen. Leicht reduzierend wirkte sich ein Abbau in den chinesischen Werken aus.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 219, betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 368,5 oder 3,6% mehr als im Vorjahr.

Aufgrund der verstärkten Marktaktivitäten stieg der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen in Marketing und Vertrieb von 29,1% auf 29,6%. Als Folge des unterproportionalen Anteils an der Zunahme des Mitarbeitendenbestands nahm dagegen der Anteil der Beschäftigten in der Produktion von 54,8% auf 54,0% ab. Innerhalb der restlichen Kategorien blieben bedeutende Anteilsveränderungen aus: Ende 2013 waren 9,0% in der Verwaltung, 3,6% in der Forschung und Entwicklung und 3,8% als Auszubildende beschäftigt.

Profilierung als attraktiver Arbeitgeber

Erstklassige Mitarbeitende sind das wichtigste Erfolgspotenzial eines nachhaltig erfolgreichen Unternehmens. Es sollen nicht nur die besten, sondern auch die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden. Die Umsetzung des Employer-Branding-Konzepts wurde 2013 erfolgreich fortgesetzt und insbesondere Auftritte auf Job-Messen intensiviert. Damit wurde das Profil als attraktiver Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf geschärft.

In der internen Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird auf eine interaktive, zeitnahe und für alle zugängliche Kommunikation gesetzt. Das Intranet ist dafür die zentrale Plattform. Für die Mitarbeitenden in der Produktion ohne Zugang zu einem persönlichen Computer wurden spezielle Lösungen zum Beispiel mit Newsletters und/oder gemeinsam nutzbaren Grossbildschirmen getroffen. Regelmässig äussert sich CEO Albert M. Baehny über Videos, die auf dem Intranet zugänglich sind, sowie über elektronische Newsletters zur aktuellen Unternehmenslage, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Zukunftsaussichten und allgemeinen Themen von Interesse. Viermal im Jahr informiert das Mitarbeitermagazin über Relevantes aus der Geberit Welt.

Umfassende Umfragen bei den Mitarbeitenden dienen der Ermittlung der Identifikation mit dem Unternehmen und der Zufriedenheit. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage von 2011 zeigten eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine sehr grosse Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Verbesserungspotenziale wie etwa beim Thema Personalentwicklung wurden in der Folge im Rahmen einer Reihe von Optimierungsmassnahmen aufgegriffen. So wurde der 2012 angestossene, weltweit standardisierte Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) weiter vorangetrieben. Ziel ist es dabei, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen und Talente besser zu erkennen und zu fördern. Die Entlohnung erfolgt auf der Basis von standardisierten Stellenbewertungen und orientiert sich am Vergütungsniveau im jeweiligen Land. Zentrales Element des Prozesses ist, dass mehrere Vorgesetzte gemeinsam Leistung, Entwicklung und Vergütung eines Mitarbeitenden beurteilen. Das Feedback-Gespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden schliesst den Prozess ab. Die obersten Hierarchiestufen – insgesamt rund 1 000 Mitarbeitende oder 15 Prozent der gesamten Belegschaft – sind in diesen PDC-Prozess eingebunden.

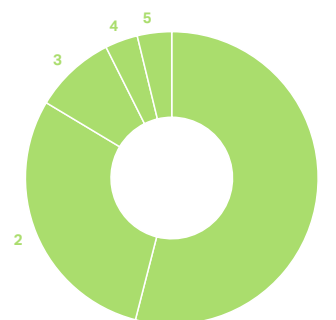
Internationale Trainee-Angebote und Management-Entwicklung

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2013 auf CHF 475,4 Mio. (Vorjahr CHF 469,3 Mio.), vergleiche dazu auch die → [Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vergleiche dazu → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 18. Beteiligungsprogramme](#) sowie → [Corporate Governance, 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen](#) und → [Vergütungsbericht](#).

Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2012	Anteil in %	2013	Anteil in %
Deutschland	2 351	38	2 423	39
Schweiz	1 259	21	1 255	20
China	758	12	718	11
Österreich	491	8	503	8
Slowenien	224	4	248	4
USA	237	4	227	4
Italien	113	2	113	2
Andere	701	11	739	12
Total	6 134	100	6 226	100

Mitarbeitende 2013 nach Geschäftsprozessen (Stand 31.12.)



- 1 Produktion (54,0%)
- 2 Marketing und Vertrieb (29,6%)
- 3 Verwaltung (9,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (3,8%)

Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2013 31% (Vorjahr 31%), im oberen Management 7% (Vorjahr 7%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist seit 2013 keine Frau mehr vertreten.

In der Schweiz wurden 2013 im Rahmen des überarbeiteten Gesamtarbeitsvertrags regionale Mindestlöhne definiert. Dabei wurden drei Regionen aufgrund ihrer jeweiligen Wirtschaftskraft unterschieden.

Investitionen in die Mitarbeitenden sind im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema. Im Berichtsjahr besuchten die Mitarbeitenden im Schnitt während rund 17 Stunden interne und externe Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (Vorjahr 17 Stunden). Ferner wurden 234 Auszubildende (Vorjahr 229) beschäftigt. Die Übertrittsrate der Auszubildenden in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 59% (Vorjahr 92%). Ziel ist ein Wert von 75%. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten 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. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende daher die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Der grösste Bedarf an diesen jungen Facharbeitern besteht in China; aber auch in Indien und in den USA werden derartige Trainee-Programme angeboten. Die Auszubildenden der Gruppe sind für das Thema Internationalisierung sensibilisiert.

Fortgesetzt wurde der Potentials-Management Prozess. Ziel ist es, Talente im Unternehmen zu identifizieren und ausgewählte Kandidaten auf ihrem Weg ins mittlere oder obere Management oder in erste Führungs-, Projektleitungs- oder Spezialistenfunktionen zu unterstützen. Durch diese Fördermassnahmen soll sichergestellt werden, dass mindestens die Hälfte der offenen Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden kann. 2013 konnten im Gruppen-Management sogar 70% (Vorjahr 54%) aller Stellen intern besetzt werden.

Für die weltweit insgesamt rund 160 Mitglieder des Gruppen-Managements wurde 2013 die Managementausbildung am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne fortgeführt. Das auf die Bedürfnisse von Geberit zugeschnittene Programm beinhaltete die Themen strategisches Management, Leadership und Finance. Ende 2013 hatten 130 Mitarbeitende dieses Programm durchlaufen.

Systematischer Prozess zur Verbesserung der Arbeitssicherheit

Gruppenweit betrug die Ausfallquote im Berichtsjahr 4,1% (Vorjahr 3,5%). Davon waren 4,0% (Vorjahr 3,4%) auf Krankheit und 0,1% (Vorjahr 0,1%) auf Arbeitsunfälle zurückzuführen.

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden hat höchste Priorität. Geberit hat die Vision des «unfallfreien Unternehmens» formuliert. Derzeit gehen über 60% der Arbeitsunfälle auf Unachtsamkeit zurück; sie machen knapp 50% der Ausfallzeit aus. Deshalb wird ein Fokus in diesem Bereich auf Verhaltensänderungen gelegt. Um den eigenen hohen Ansprüchen zu genügen, wurde das Ziel gesetzt, die Häufigkeit (Accident Frequency Rate, AFR) und die Schwere der Unfälle (Accident Severity Rate, ASR) jährlich um 5% und damit von 2010 bis 2020 um die Hälfte zu reduzieren. Zu diesem Zweck wurde ein umfassender Masterplan zur Arbeitssicherheit mit einem Massnahmenkatalog für den Zeitraum 2013 bis 2015 erarbeitet und verabschiedet. Dieser wird im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) umgesetzt und kontrolliert. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit zudem Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Die eingeleiteten Massnahmen zeigen Wirkung: Im Jahr 2013 hat sich die Unfallhäufigkeit AFR auf 10,2 reduziert (Vorjahr 11,7), die Schwere der Unfälle (ASR) von 202,6 auf 124,3.

Bereits seit 2009 sind die beiden chinesischen Produktionswerke, seit 2010 die Vertriebsgesellschaft in Grossbritannien, seit 2011 das Produktionswerk in Givisiez (CH) und seit 2013 das Produktionswerk in Pottenbrunn (AT) nach OHSAS 18001 zertifiziert. Bis Mitte 2016 sollen alle Werke inklusive der Logistik nach OHSAS 18001 kombiniert mit ISO 9001/14001 zertifiziert sein.

Der grösste Standort der Gruppe, Pfullendorf (DE), hat sich zum Ziel gesetzt, ein «gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld» zu schaffen. Seit Jahren stehen den Mitarbeitenden zahlreiche Angebote im Bereich Gesundheit, Ernährung und Regeneration zur Verfügung. 2013 wurde ein umfassendes Konzept entwickelt, das im Wesentlichen auf folgenden Säulen beruht: Stärkung der Eigenverantwortung jedes Mitarbeitenden für seine Gesundheit, Sensibilisierung und Schulung der Vorgesetzten («gesundheitsorientierte Führung»), Schaffung von entsprechenden Anreizen für Mitarbeitende sowie breite interne Kommunikation. Das Konzept wird sukzessive umgesetzt.

Integrity Line eingeführt

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der Kompass – das Geberit Selbstverständnis (was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten) – und der Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Die Überarbeitung des Kodex wurde 2013 begonnen und wird 2014 abgeschlossen. Der Kodex ist weltweit gültig und steht in 14 Sprachen im Intranet zur Verfügung. Neueintretende werden im Rahmen von Welcome-Veranstaltungen für die wichtigsten Themen wie Bestechung, sexuelle Belästigung, Mobbing und IT-Missbrauch sensibilisiert.

Seit Anfang des Berichtsjahrs steht neu die Geberit Integrity Line (Whistleblower Hotline) zur Verfügung. Das System ermöglicht es den Mitarbeitenden, telefonisch oder online in ihrer jeweiligen Muttersprache (35 Sprachen) anonym auf interne Missstände aufmerksam zu machen – ein wichtiger Beitrag zur Aufrechterhaltung hoher → **Compliance Standards** innerhalb der Gruppe. Im Jahr 2013 ergaben sich aus der Integrity Line keine wesentlichen Fälle. Die wenigen vorgetragenen Beschwerden wurden alle bearbeitet und Unstimmigkeiten zeitnah bereinigt.

Kunden

Differenzierte Kundenansprache

Um den Erfolg der Gruppe langfristig sicherzustellen, setzt Geberit auf nachhaltiges organisches Wachstum. Voraussetzung dafür ist, die Durchdringung in den bestehenden Märkten zu erhöhen und neue Märkte zu erschliessen. Die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen – seien es Grosshandel, Installateure, Architekten, Endkunden oder Immobilieninvestoren – stehen daher im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten.

An vorderster Front stehen die rund 500 technischen Berater im Aussendienst der lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Installateuren, Planern und Architekten. Im Weiteren sind Schulungen ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung. In den 25 Informationszentren in Europa und in Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Ein zusätzliches Instrument sind externe Veranstaltungen, an welchen in Zusammenarbeit mit Partnern Trainings oder Schulungen in einem besonderen Rahmen durchgeführt werden. Dadurch wurden 2013 rund 80 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht. Um diese Kundenkontakte erfolgreich zu gestalten, müssen nicht nur die vermittelten Inhalte fortlaufend aktualisiert werden. Die – neben der traditionellen Ansprache des Handwerks – verstärkte Endkunden-Orientierung setzt voraus, dass die Verkaufsargumente möglichst genau auf die unterschiedlichen Anforderungen der Zielgruppen abgestimmt sind.

Bereits angelaufen sind die Vorbereitungen der Marketingaktivitäten für das Jubiläum «50 Jahre Unterputzspülkasten» im Jahr 2014. Mit mehr als 60 Millionen verkauften Exemplaren ist dieses stets weiterentwickelte Produkt ein echtes Erfolgsmodell. Der Erfolg des Unterputzspülkastens initiierte die Entwicklung der Vorwandinstallation, die eine bis dahin nicht gekannte Gestaltungsfreiheit im Badezimmer möglich machen sollte. In den europäischen Bädern fand ein Paradigmenwechsel statt: Das Bad war nicht länger nur reiner Zweckraum, sondern entwickelte sich zum Komfortbereich mit individueller Ausstattung.

International erfolgreiche AquaClean Kampagne

Besondere Bedeutung hatte 2013 die neue, cross-mediale AquaClean Werbekampagne, die in insgesamt elf Märkten, darunter erstmals → **Italien und Polen**, lanciert wurde. Wasser ist das Schlüsselement der Kampagne. Mit Slogans wie «natürliche Frische», «pure Sauberkeit» und «neues Wohlbefinden» wird in Form einer Tanzperformance auf Emotionen und Ästhetik gesetzt. Gleichzeitig mit dem Kampagnenstart wurde das Geberit AquaClean Sela eingeführt, ein Dusch-WC mit anspruchsvollem Technikkonzept. Zudem erhielt das Design von Matteo Thun den «iF product design award», den «Interior Innovation Award» und wurde auf der ISH in Frankfurt mit dem Preis «Design Plus powered by ISH 2013» ausgezeichnet.

In allen elf Dusch-WC-Märkten wurden 2013 Brandtracking-Studien bei Endkunden durchgeführt. Neben soziodemografischen Daten machen die Studien Aussagen zur jeweiligen Bekanntheit der Kategorie Dusch-WC, zu Einstellungs- und Verhaltensparametern sowie zur Wahrnehmung der Marke Geberit AquaClean und der wichtigsten Wettbewerber. In allen Märkten hat die Bekanntheit der Kategorie und insbesondere die Bekanntheit der Marke Geberit AquaClean signifikant zugenommen, Tendenz weiter steigend. Die Studie spiegelt den Erfolg der Marktbearbeitung und der Kampagne in den Märkten wider.

Grosse Resonanz auf Veranstaltungsreihen

Die wichtigste Zielgruppe von Geberit ist und bleibt der Installateur. Die bestehenden, bewährten Marktbearbeitungsaktivitäten wie Kundenbesuche, Schulungen oder das Angebot von technischen Dokumentationen wurden fortgesetzt. Die Veranstaltungsreihen → **«Geberit On Tour»** und der Installateurwettbewerb → **«Geberit Challenge»** konnten ebenfalls erfolgreich weitergeführt werden. «Geberit On Tour» ist eine mobile Ausstellung, die es den Installateuren im Jahr 2013 ermöglichte, an mehr als 1 150 Anlässen die Vorteile der Geberit Produkte näher und direkter zu erleben. Insgesamt wurden bei diesen Veranstaltungen rund 34 000 Besucher registriert. Der Wettbewerb «Geberit Challenge» wurde im Berichtsjahr in der Schweiz, in Finnland und zweimal in Grossbritannien durchgeführt. Unter grosser medialer Aufmerksamkeit wurde in jedem Land das beste Installateurteam prämiert. Darüber hinaus wurde die Challenge-Veranstaltungsreihe 2013 mit dem «Xaver» ausgezeichnet, dem wichtigsten Preis der

Schweizer Event-Branche. Das Format überzeugte die unabhängige Jury und setzte sich gegen namhafte Konkurrenten durch.

Kundenservice weiter verbessert

Der Kundenservice und anschauliche Informationen über neue Produkte werden kontinuierlich verbessert, die Kommunikationsinstrumente und deren Einsatz weiter optimiert. So wurden die technischen Berater von Geberit in Deutschland im Jahr 2012 mit iPads ausgerüstet. Die Berater können mittels einer Verkaufs-App bei ihren Verkaufsgesprächen auf alle relevanten Verkaufsdokumentationen online zurückgreifen und diese bei Bedarf direkt dem Kunden zukommen lassen. Die neue Dienstleistung stiess bei allen Beteiligten auf sehr positive Resonanz. Deshalb wird die Verkaufs-App nun in insgesamt 20 Märkten den Geberit Aussendienstmitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Ebenfalls von den Kunden sehr geschätzt wird die Geberit Pro App: Sie erleichtert die Suche und Bestellung von Ersatzteilen. Angesichts der Tatsache, dass Geberit 25 Jahre Ersatzteilsicherheit gewährt, bietet die App einen hohen Nutzen. Dies wird auch dadurch dokumentiert, dass die Geberit Pro App seit der Lancierung an der ISH im März 2013 bis Ende Jahr 23 356 Mal heruntergeladen wurde und über 100 000 Besuche verzeichnete. Im Jahr 2014 soll zudem das in Deutschland seit vielen Jahren sehr erfolgreiche Handwerkertelefon – eine Service-Hotline – auf den Schweizer Markt ausgeweitet werden.

Mehr Emotionen in der Kundenkommunikation

Um Kundenkontakte zu pflegen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, dienten 2013 wiederum Messen als geeignete Plattformen. Die bedeutendsten waren die ISH in Frankfurt (DE), die Batibouw in Brüssel (BE), die Mosbuild in Moskau (RU), die Kitchen & Bath China in Schanghai (CN), die Idéo Bain in Paris (FR) sowie die Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas (US). Architekten und Designer wurden auf dem Fuori Salone – dem internationalen Designtreffpunkt – in Mailand (IT) gezielt angesprochen. In der Ansprache von Endkunden, Designern und Architekten zählen im Vergleich zu Installateuren und Planern weniger die technischen Fakten als vielmehr emotionale und designorientierte Aspekte. Mit Fokus auf diesen Kundenkreis veranstaltete Geberit Deutschland im Jahr 2013 zehn Trendshows mit insgesamt 1 700 Kunden. Die Teilnehmenden konnten sich auf den Veranstaltungen darüber informieren, was das Badezimmer von morgen bieten muss, um den gewandelten Bedürfnissen gerecht zu werden – und wie Geberit diesem Trend mit Design und Innovationen begegnet. Inhaltlicher Ausgangspunkt für diese Veranstaltungsreihe war eine Trendstudie, die beim Zukunftsinstitut in Frankfurt (DE) in Auftrag gegeben wurde. Das Thema lautete «Körperbewusstsein und Hygiene im Wandel». Eines der Ergebnisse besagte, dass das Bad als Ort der Kommunikation an Bedeutung gewinnen und ein Platz für innovative Technologien und Geräte sein wird.

Innovation

Innovation als wesentlicher Markenwert

Für Geberit als Marktführer ist Innovation ein Schlüsselfaktor. Deshalb wurden 2013 wiederum beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien investiert. Neben hoher Qualität, Langlebigkeit und einfacher Montage zeichnen sich die neuen Produkte durch sparsamen Umgang mit Wasser und durch hohe Ressourceneffizienz bei gleichzeitig grösstmöglicher Hygiene und optimierten akustischen Eigenschaften aus.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke unterstützt den Erfolg der Gruppe nachhaltig. Voraussetzung ist eine erfolgreiche Forschung und Entwicklung (F+E). Im Berichtsjahr wurden CHF 50,9 Mio. (Vorjahr CHF 49,8 Mio.) oder 2,2% des Umsatzes in zukünftige Produkte investiert. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 2,2%. 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 20 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 101.

Sämtliche Neuentwicklungen durchlaufen einen strukturierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Dies 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.

Entscheidende Kompetenzen in Technologie und Innovation

Design, Komfort, Trinkwasserhygiene, Brandschutz, Schallschutz oder Ökologie und Nachhaltigkeit – zu diesen globalen Themen und Trends hat Geberit kompetente Antworten. Innovationen werden im Team entwickelt und Know-how rund um die Produkte gebündelt. Um die Internationalisierung zu unterstützen, bestehen in China und in den USA eigene Entwicklungs-Kompetenzzentren.

Zwei Beispiele, welche die profunde Expertise aufzeigen:

- Im Bereich Schallschutz wird daran gearbeitet, mithilfe innovativer Technologien akustische Störquellen auf ein Minimum zu reduzieren. Dieses Know-how ist gefragt: Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) hat Geberit gebeten, einen Kommentar zu der in Deutschland massgeblichen Schallschutz-Norm für erhöhten Schallschutz, der VDI 4100, abzugeben, um damit konkrete Hilfen zur Umsetzung für Planer, Architekten, Bauprodukthersteller, beratende Ingenieure und Gutachter zu bieten. Geberit setzt sich mit diesem Kommentar intensiv für akustisch nachhaltige Baulösungen ein, unterstützt den erhöhten Schallschutz und steigert das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen.
- Um die Strömungsverläufe sowie Druck- und Geschwindigkeitsverteilung des Wassers bei einzelnen Komponenten zu analysieren, wurden spezifische Simulationsprogramme entwickelt. Auf diese Weise konnte zum Beispiel das → **Sovent Formstück** optimiert werden. In vielen Fällen erlauben es solche Simulationen, auf reale Prototypen zu verzichten.

Neue Produkte für Techniker und Designer

Das Jahr 2013 stand im Zeichen von diversen Produkten, die neu im Markt eingeführt wurden:

- Das im April 2013 eingeführte neue → **Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** überzeugt mit seiner schlichten und modernen Formensprache, innovativer Technik und hohem Komfort. Damit wird das Dusch-WC-Sortiment um eine von Grund auf neu gestaltete Komplettanlage ergänzt, die in nahezu jede Badumgebung passt. Herzstück des neuen Dusch-WCs ist die Duschfunktion, die auf eine Reinigung mit luftdurchmischem Wasser setzt. Die Durchmischung mit Luft ist nicht nur gut für das Reinigungsgefühl, sondern senkt auch den Wasser- und Energieverbrauch.
- Mit neuen, innovativen Produkten und einer Sortimentserweiterung wurde die → **Marktposition in China und Südostasien gestärkt**. Das 2012 sehr gut aufgenommene WC-Sanitärmodul Monolith hat Geberit mit neuen Farben und Mustern noch attraktiver gemacht. Im Weiteren wurde der im Jahr 2012 erfolgreich in Indien lancierte Unterputz-Spülkasten Alpha, der zusammen mit einer WC-Keramik verkauft wird, auch für China und Südostasien lanciert. Der Spülkasten, der die bisherigen

F+E-Aufwand (in Mio. CHF)

	2009	2010	2011	2012	2013
	45,6	44,2	48,4	49,8	50,9
In % Umsatz	2,1	2,1	2,3	2,3	2,2

Unterputz-Modelle in China ergänzt, verfügt über eine 2-Mengen-Spülung, welche die Umwelt und Wasserressourcen schont. Sie ist effizienter als herkömmliche Druckspülersysteme, da sie kleinere Rohrleitungsquerschnitte und einen geringeren Wasserdruck benötigt.

- Nach einer gestalterischen und technischen Überarbeitung wurden die → **Betätigungsplatten Sigma10 und Sigma50** lanciert. Sie setzen neue Designtrends.
- Mit der neuen → **Schallisolierung für den Pluvia Dachwassereinlauf** wird das Problem der störenden, gurgelnden Geräusche im Dachwasserablauf gelöst und damit eine lästige Lärmquelle beseitigt. Das weltweit erfolgreiche Dachentwässerungssystem Pluvia wurde auf diese Weise um ein einmaliges Produkt erweitert. Mit dieser innovativen Neueinführung wird die Position als Akustikspezialist im Markt gefestigt.
- Um die tägliche Arbeit der wichtigsten Geberit Kunden, der Installateure, zu erleichtern, wurden die bewährten → **Schweissmaschinen für Polyethylen-Rohre** weiter optimiert. Daraus resultierte einerseits eine Gewichtsreduktion ohne Preisgabe der Robustheit; andererseits wurden Funktionalität und Bedienung in zahlreichen Details verbessert und das Umrüsten der Maschine von einer Rohrdimension zur nächsten vereinfacht.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2013 siehe → **Produktmagazin 2013**.

Im Jahr 2014 stehen wiederum verschiedene Produktneueinführungen an:

- Das neue, strömungsoptimierte → **Sovent Formstück** ermöglicht eine optimale Auslegung von Abwasser-Fallleitungen in Hochhäusern. Das Formstück sorgt für einen Druckausgleich und erhöht die Ablaufleistung um 40%. Zudem erlaubt es bei sehr hohen Gebäuden den Einsatz von relativ klein dimensionierten Fallleitungen.
- Das → **Spülsystem Omega** umfasst extrakleine Betätigungsplatten und einen Spülkasten in drei Einbauhöhen für grösstmögliche Flexibilität. Je nach Raumsituation lassen sich die hochwertigen Betätigungsplatten von vorne oder von oben am Spülkasten anbringen.
- Die dünne, knapp vor der Wand schwebende → **Betätigungsplatte Sigma70** überzeugt durch raffinierte Eleganz, die bereits international ausgezeichnet wurde. Dank patentierter Servotechnik genügt ein sanfter Druck, um die 2-Mengen-Spülung auszulösen.
- Der → **Monolith Plus** ist eine Weiterentwicklung des im Jahr 2010 erfolgreich im Markt eingeführten Sanitärmoduls für das WC. Extras wie eine integrierte Geruchsabsaugung oder ein dezentes, indirektes LED-Licht für eine gute Orientierung in der Nacht setzen neue Massstäbe in Sachen Komfort und Stil.
- Ebenfalls eine Weiterentwicklung eines bereits erfolgreich im Markt eingeführten Produkts ist der optisch ansprechende → **Wandablauf für Duschen**. Die elegante Lösung kann dank extraflachem Siphon nahezu überall eingebaut werden und eignet sich überdies im Speziellen für Renovationen.
- Abwasserrohre aus Polyethylen können unter anderem mit Elektroschweiss- oder Thermomuffen dauerhaft und dicht miteinander verbunden werden. Neue Werkzeuge wie das → **Elektroschweissgerät ESG3 und der Rohrschaber** erleichtern diese Arbeiten auf der Baustelle oder in der Werkstatt erheblich.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2014 siehe → **Produktmagazin 2014**.

Logistik und Beschaffung

Intelligente Transportlösungen

Der Bereich Logistik wird als Kernkompetenz von Geberit betrachtet. Die integrierte Logistik ermöglicht eine grössere Kundennähe und ist deshalb ein wichtiges Bindeglied zu den Kunden. Überdies trägt sie dazu bei, Umweltbelastungen zu reduzieren. Das zentrale Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren koordiniert die entsprechenden Aktivitäten und ermöglicht intelligente 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 wurde 2013 die Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren weitergeführt. Regelmässig berichten diese Dienstleister an Geberit über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme – unter anderem über die Reduzierung von Energieverbrauch und Emissionen. Auch wurde mit ihnen bereits frühzeitig vereinbart, bei allen LKW-Neuanschaffungen die ab 2014 verbindliche Schadstoffnorm Euro 6 zu erfüllen. Der von Geberit entwickelte Logistikrechner erfasst die Zusammensetzung des Fahrzeugparks, die Transportleistung sowie die Umweltbelastung der Spediteure und erstellt eine Umweltbilanz. Damit werden eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Spediteuren und eine effizientere Nachverfolgung der erzielten Verbesserungen ermöglicht. 2013 wurden mit den grössten Transportdienstleistern 176,6 Mio. Tonnenkilometer umgesetzt (Vorjahr 169,7 Mio. Tonnenkilometer; +4,1%), woraus 27 483 Tonnen CO₂-Emissionen (Vorjahr 26 883 Tonnen; +2,2%) resultierten. Der Anteil an Euro-5-Fahrzeugen betrug 87% (Vorjahr 84%), der Anteil an Euro-6-Fahrzeugen bereits 3%.

Im Berichtszeitraum wurden alle Transporte zwischen dem Standort Rapperswil-Jona (CH) und dem Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sowie zwischen Pottenbrunn (AT) und Pfullendorf mit Megatrailern durchgeführt. Mit diesen LKWs kann mehr Ladevolumen transportiert werden. Damit wurden im Jahr 2013 gegenüber herkömmlichen Fahrzeugen 452 Transporte eingespart. Dies entspricht einer Reduktion von 134 000 Kilometern. Der Dieselverbrauch konnte um 39 900 Liter reduziert und der CO₂-Ausstoss um 164 Tonnen gesenkt werden. Zudem wird an innovativen Lösungen gearbeitet, die es ermöglichen sollen, noch mehr Ware pro LKW zu transportieren und die Auslastung weiter zu erhöhen.

Des Weiteren wurde Ende 2013 der Pilotbetrieb mit einem → **umweltfreundlichen, erdgasbetriebenen LKW** zwischen Pfullendorf und Rapperswil-Jona aufgenommen. Dieses Pionierprojekt wird in Zusammenarbeit mit einem Spediteur und einem LKW-Hersteller realisiert.

Lieferanten-Management bewährt sich

Der zentral organisierte Einkauf ist für die Beschaffung für alle Produktionswerke weltweit zuständig. Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft nicht nur die Qualität, sondern auch sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. In der Regel ist ein Qualitätsaudit inklusive Abklärungen zu Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsthemen Bestandteil bei der Auswahl eines Lieferanten. Zeigen sich dabei Ungereimtheiten im Bereich Nachhaltigkeit, wird zusätzlich ein vertieftes Audit durchgeführt. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**, der 2007 eingeführt wurde. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Bis Ende 2013 haben 701 Lieferanten (Vorjahr 671) diesen Kodex unterschrieben. Dies entspricht 95% des gesamten Einkaufswerts (Vorjahr 95%). Bei den Top-200-Lieferanten liegt der Anteil der Unterzeichner bei 99% (Vorjahr 99%).

In der Beurteilung der Lieferanten wird grösstmögliche Transparenz angestrebt. Alle neuen und bestehenden Partner werden daher in standardisierten Prozessen nach den gleichen Kriterien bewertet: Gesamtunternehmen, Qualität und Nachhaltigkeit, Preis, Beschaffungskette und Liefertreue, Produktion und Technologie. Das flächendeckende Lieferanten-Management hat sich bewährt. Seit 2013 erfolgt der Datenaustausch zwischen den Lieferanten und Geberit ausschliesslich digital.

Das Risikomanagement beruht auf der Einteilung in Risikoklassen – je nach Produktionsstandort (Land) und Produktionsprozessen beim Lieferanten. Um die Neutralität sowie

das für die Prüfungen benötigte Wissen sicherzustellen, wird mit einem externen Partner kooperiert. In China beispielsweise hat sich die Durchführung von Audits durch unabhängige Experten bewährt. Dies ist ein wichtiger Beitrag zu mehr Glaubwürdigkeit im Lieferanten-Management. Fördern Audits Missstände zutage, hat dies Sanktionen zur Folge. In der Regel wird dann eine Frist für die Mängelbehebung gesetzt. So wurden 2013 bei drei chinesischen Zulieferbetrieben Mängel vor allem in den Bereichen Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten und Entlohnung festgestellt. Mit diesen drei Firmen wurden Massnahmenpläne vereinbart, deren Umsetzung im Rahmen eines Wiederholungs-Audits im Jahr 2014 überprüft und eingefordert wird.

Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Denken und Handeln als Teil der Geberit Kultur

Eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmenskultur ermöglicht es, langfristig den Wert des Unternehmens zu steigern und Risiken für die weitere Entwicklung zu minimieren. Geberit will für Kunden, Lieferanten und weitere Partner Vorbild sein und Massstäbe setzen. Das betrifft wassersparende und nachhaltige Produkte, eine umweltfreundliche und ressourceneffiziente Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute und sichere Arbeitsbedingungen für die weltweit mehr als 6 000 engagierten und kompetenten Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Verantwortung wird unter anderem im Rahmen weltweiter sozialer Projekte rund um die Kernkompetenz Wasser wahrgenommen und durch Partnerschaften – wie zum Beispiel im Rahmen des SwissWaterKiosk zur Reinigung von schmutzigem Trinkwasser in Bangladesch – vertieft. Zudem besteht eine langjährige Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Dass eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit umweltfreundlichem Handeln vereinbar ist, zeigt der 50. Geburtstag des Geberit Unterputzspülkastens beispielhaft auf. Das Erfolgsmodell mit über 60 Millionen verkauften Exemplaren war ein weitsichtiger strategischer Schritt auf dem Weg von der Nasszelle zum heutigen Bad moderner Prägung. Wassersparen durch Spülmengenreduktion, verlässliche Qualität und Komfort für den Endkunden sowie 25 Jahre Ersatzteilgarantie für den Installateur sind überzeugende Aspekte eines nachhaltigen Produkts.

Verantwortlicher Umgang mit Wasser

Die Vereinten Nationen wollen bis 2015 mit den Millennium-Entwicklungszielen aus dem Jahr 2000 die Zahl der Menschen, die keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitären Anlagen haben, halbieren. Dies demonstriert die grosse Bedeutung des Themas Wasser für die Weltgesundheits, die Welternährung und die Friedenssicherung. Die Zunahme der Weltbevölkerung, Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen können dazu führen, dass Regionen mit gegenwärtig guter Wasserversorgung in Zukunft zu Problemregionen werden. Diese globalen Trends haben einen grossen Einfluss auf die künftige Sanitärtechnologie: Wassersparende und ressourceneffiziente Produkte gewinnen ständig an Bedeutung. Die EU nimmt Wassersparen zunehmend auf die politische Agenda und erarbeitet Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtische und Duschen. Geberit setzt als Nachhaltigkeits-Leader der Branche bei seinen Produkten strengere Massstäbe an, als sie von den europäischen Ökolabels vorgegeben werden. Im von der Branche 2011 eingeführten **→ Produkt-Klassifizierungssystem WELL (Water Efficiency Label)** für wasser- und ressourcensparende Produkte sind bereits sieben Produktgruppen von Geberit in der höchsten Klassifizierungsklasse A vertreten.

Die kontinuierliche Reduktion des ökologischen Fussabdrucks der Geberit Produkte geht über das Wassersparen hinaus. Seit 2007 wird der **→ Ecodesign-Ansatz** umgesetzt. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts ganzheitlich Konzepte geprüft, wie der Wasser-, Energie- und Materialverbrauch optimiert werden kann. Gleichzeitig werden oftmals zusätzlich Produktionsprozesse vereinfacht und Kosten eingespart. Dank dieser Pionierarbeit beim Thema Ecodesign ist Geberit gut gewappnet hinsichtlich möglicher Vorgaben, wie sie im Rahmen einer Ecodesign-Direktive durch die EU angedacht sind. Das Vorausdenken und die schnelle Umsetzung in der Entwicklung zeigen sich ebenfalls im Umgang mit der ab dem 1. Dezember 2013 gültigen Europäischen Trinkwasserrichtlinie 98/93/EG, die einen maximal zulässigen Anteil Blei im Trinkwasser festlegt: Frühzeitig wurden alle betroffenen Komponenten aus Kupfer-Werkstoffen – rund 1 800 Artikel – auf die neuen Anforderungen umgestellt.

Systemanbieter für Lösungen zum nachhaltigen Bauen

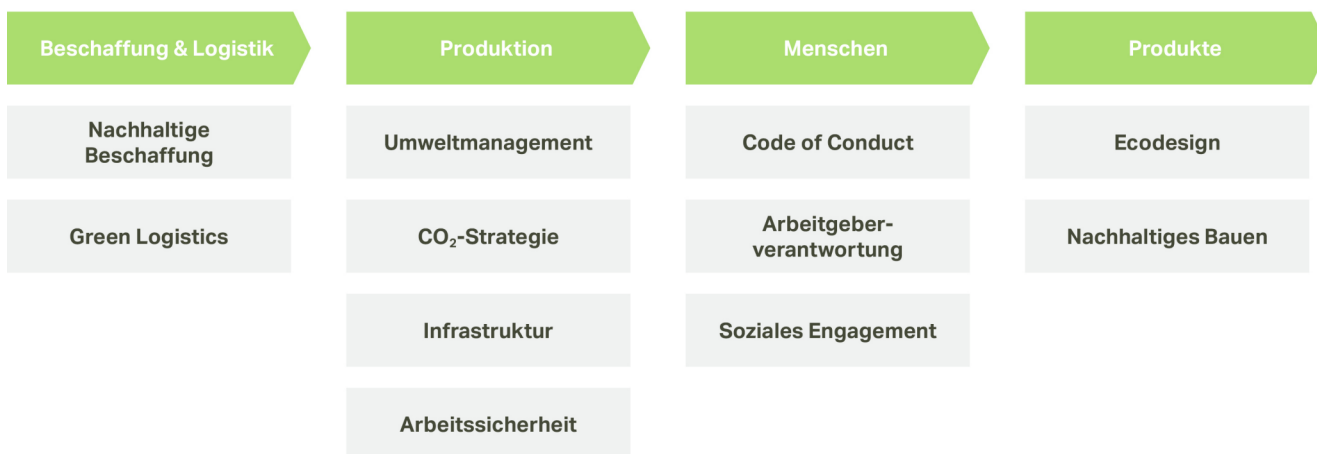
Nachhaltiges Bauen ist längst mehr als ein Trend. Europäische Normen dazu werden immer wichtiger, neue Standards legen beispielsweise die Grundregeln für **→ Umweldklarationen** von einzelnen Produkten und Systemen für Gebäude fest. Gleichzeitig werden immer mehr Gebäude nach freiwilligen Nachhaltigkeits-Standards wie DGNB, Minergie, BREEAM oder LEED erstellt. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter wünschen sich Systemanbieter mit ganzheitlichem Know-how zu nachhaltigem Bauen, die gezielt zur Erfüllung der jeweilig angestrebten Standards beitragen können. Dies eröffnet einen Zukunftsmarkt mit grossem Potenzial, auf dem Geberit mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten präsent und gut positioniert ist. Die Bedeutung des Themas wird auch durch immer

zahlreichere Green-Building-Referenzprojekte zum Ausdruck gebracht, bei denen Geberit Produkte installiert sind. Das imposante Einkaufszentrum → **«Emporia» in Malmö** hebt sich durch seine auffallende Architektur ab und ist gleichzeitig ein Green Building, welches das BREEAM-Zertifikat trägt. Das Mepla Rohrleitungssystem und die Duofix-Installationsysteme von Geberit erfüllen dabei die hohen BREEAM-Anforderungen. Beim Bau des Shanghai Tower, des zweithöchsten Gebäudes der Welt, setzen die Projektverantwortlichen auf das Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia, mit dem das Regenwasser effizient gesammelt wird, sodass über 40 Prozent wiederverwendet werden können. Sigma Unterputzpülkästen und PE Rohrleitungssysteme von Geberit sind feste Bestandteile von Green Buildings in Mailands neuer Skyline: → **UniCredit Tower und Bosco Verticale** sind beide für den LEED Gold-Standard nominiert.

Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting als Basis

Die Positionierung von Geberit als nachhaltiges Unternehmen spielt in der Wahrnehmung verschiedener Anspruchsgruppen eine immer wichtigere Rolle. Dies beweisen zahlreiche Auszeichnungen. Die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine wesentliche Leitlinie für die Entwicklung aller internen Organisationseinheiten. Die Strategie fokussiert auf einzelne Nachhaltigkeitsmodule. Dazu zählen unter anderem die → **nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit** und → **Ecodesign in der Produktentwicklung** sowie → **soziales Engagement**. Jedes Modul beinhaltet eine klare Zielsetzung, abgeleitete Massnahmen und quantifizierte Kennzahlen für ein effektives Monitoring. Insgesamt wurde 2013 ein hoher Zielerreichungsgrad in der Umsetzung erreicht, siehe dazu → **Nachhaltigkeitsstrategie**.

Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



Geberit bekennt sich zu international anerkannten Prinzipien der Nachhaltigkeit und 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 Schweizer Netzwerks des UN Global Compact. Die formale Verankerung des Themas Nachhaltigkeit wird verstärkt durch den → **Verhaltenskodex (Code of Conduct) für Mitarbeitende** 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»**.

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Alle Aspekte der Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2013. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Geschäftsjahr 2012 wurde zum ersten Mal ein externes Stakeholder-Panel initiiert und konsultiert. Dessen Mandat bestand darin, Rückmeldungen zur Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung des Unternehmens zu geben sowie zu überprüfen, ob die wichtigsten Themen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgenommen und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in Betracht

gezogen wurden. Die Ergebnisse sind in einem → **Panel Statement** zusammengefasst. Sie dienen als Anregung für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung zum Geschäftsjahr 2013. Das nächste Stakeholder-Panel soll 2014 durchgeführt werden. Dabei sollen auch wesentliche Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden. Diese Fokussierung in der Berichterstattung auf die wesentlichsten Themen im jeweiligen Unternehmen ist ein wichtiger Bestandteil der neuen GRI-G4-Richtlinie, die im Sommer 2013 veröffentlicht wurde.

Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den höchstmöglichen Transparenzgrad A der momentan noch gültigen GRI-G3-Richtlinien, was von GRI geprüft und bestätigt wurde, siehe → **GRI-Statement**. Dass die Anstrengungen für eine transparente Nachhaltigkeitskommunikation extern wahrgenommen werden, zeigt zum Beispiel die Verleihung des Econ-Awards für Unternehmenskommunikation in Berlin. Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Geschäftsjahr 2012 erhielt sehr gutes Feedback und die Silbermedaille in der Kategorie Online-Reporting.

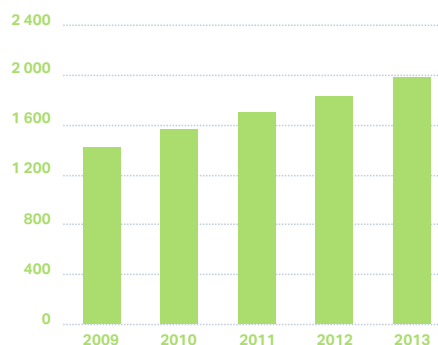
Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt honoriert. Ende 2013 werden mehr als 10 Prozent der Geberit Aktien von auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Investoren gehalten. Im Segment der Nachhaltigkeitsaktienindizes und -fonds ist das Unternehmen stark präsent. So ist die Aktie im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) vertreten und Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der Europe/Global FTSE4Good-Index-Serie, in der sie im Bereich «Construction & Materials» zu den Supersector Leaders gehört. 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.

Wasser sparen mit Geberit Produkten

Geberit Produkte überzeugen dank führender Forschung und Entwicklung durch gute Umweltverträglichkeit und hohe Rezyklierbarkeit. Die grösste Umweltleistung resultiert jedoch aus dem Beitrag zum nachhaltigen Umgang mit Wasserressourcen. Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die Einsparungen sind beträchtlich: Mit der gesamten 2-Mengen- und Spül-Stopp-«Spülkastenflotte», die seit 1998 produziert wird, konnten gemäss einer Modellrechnung gegenüber traditionellen Spülsystemen bis heute rund 15 800 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden. Allein im Jahr 2013 betrug die Einsparung rund 2 000 Millionen Kubikmeter. Dies ist mehr als die Hälfte dessen, was alle Haushalte Deutschlands während eines Jahres verbrauchen.

Wassereinsparung durch Geberit Produkte 2009–2013

(in Mio. m³)



Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2013)

Bereitstellung Rohmaterial

0,6% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,6%
(14 Mio. m³)

Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,01% Wasser geht 2013 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,01%
(0,14 Mio. m³)

Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2013 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,4%
(2591 Mio. m³)

Entsorgung

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



0,01%
(0,25 Mio. m³)

Nachhaltige Produkte dank Ecodesign

Die Basis für nachhaltige Produkte ist ein systematischer Innovations- und Entwicklungsprozess, bei dem möglichst umweltfreundliche Materialien gewählt, Risiken entlang der Wertschöpfungskette minimiert und eine hohe Ressourceneffizienz beim Produktdesign angestrebt werden. Seit 2007 sind Ecodesign-Workshops integraler Bestandteil der Produktentwicklung, in denen unterschiedliche Disziplinen zusammenarbeiten und sicherstellen, dass jedes neue Produkt seinen Vorgänger hinsichtlich Umweltaspekten übertrifft. So konnte beim → **Sovent Formstück**, das eine optimale Auslegung von Abwasser-Falleitungen in Hochhäusern ermöglicht, dank neuartiger Strömungsführung die Abflaufleistung um 40 Prozent erhöht werden. Seit 2010 wird Ecodesign auch bei Produktänderungen und in Technologieprojekten einbezogen. Damit werden immer wieder Potenziale zur Reduktion des ökologischen Fussabdrucks ausgenutzt.

Eigens erstellte Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse und liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Detaillierte Ökobilanzen wurden bereits für folgende Produkte erstellt: Abwasser-/Versorgungsrohre, AquaClean 8000plus, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186 sowie Unterputz-Spülkästen und Urinalsteuerungen. 2012 wurde erstmals eine Umweltproduktdeklaration (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804 erstellt. Die EPD für Waschtischarmaturen gibt relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umwelt-Leistungsausweis des Produkts. Gegenwärtig werden neue Wege gesucht, Produktökobilanzen und EPD für weitere Produkte effizienter zu erstellen. Deshalb wurde ein Pilotprojekt zur systematischen Erfassung von Umweltdaten auf Produktebene gestartet, was eine Weiterverarbeitung hin zu EPD und ökologischen Produktinformationen stark vereinfachen soll.

WELL-Label dokumentiert Führungsposition beim Thema Wassersparen

Die EU-Kommission hat 2013 die Kriterien für ein Ökolabel zur Senkung des Wasserverbrauchs in den europäischen Toiletten verabschiedet. Das Label erhalten sollen Toiletten, die – neben andern Anforderungen – mit fünf Litern pro WC-Spülung auskommen und die damit dazu beitragen, den Durchschnittsverbrauch pro WC-Spülung deutlich zu reduzieren. Eine 2011 eingeführte und von Geberit unterstützte Branchenlösung gibt bereits heute Anreize, diese Anforderungen zu übertreffen: Das WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited orientiert sich an den bekannten und gut eingeführten Energielabels für Elektro-Haushaltgeräte und dient als Informations- und Orientierungshilfe. WELL gibt den Verbrauchern auf einen Blick Auskunft über die Wassereffizienz eines Produkts. Die Skala von WELL reicht bei Produkten für den privaten Gebrauch von A bis D, bei Produkten für

den öffentlichen Bereich von A bis F. Beispielsweise erreichen WC-Spülssysteme nur dann die A-Klasse, wenn sie mit vier bis fünf Litern pro Spülgang auskommen. Damit sind diese Anforderungen strenger als diejenigen für das EU-Ökolabel. Von den bereits zertifizierten acht Geberit Produktgruppen sind sieben in der A-Klasse vertreten (eine in der B-Klasse); sie tragen rund 20% zum Konzernumsatz bei. Seit 2013 ist dieses Wasserspar-Label auf den Verpackungen angebracht und in den Katalogen dokumentiert. Unter den in der A-Klasse zertifizierten Produkten befindet sich mit dem Sigma Unterputz-Spülkasten auch eines der wichtigsten Produkte im Sortiment von Geberit.

Produktion mit hoher Ressourceneffizienz

Alle Produktionsstandorte – mit Ausnahme des erst in der zweiten Jahreshälfte 2013 neu in Betrieb genommenen Standorts Indien – und die gesamte Logistik unterliegen einem systematischen und gruppenweiten Umweltmanagement und sind gemäss → **ISO 9001 und ISO 14001** zertifiziert. Die Zertifizierung für die gesamte Gruppe wurde 2012 erneuert und hat bis 2015 Gültigkeit. Jedes Jahr wird eine umfangreiche Betriebsökobilanz als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Umwelleistung erstellt. Im Jahr 2013 wurde der Roll-out des integrierten Managementsystems für Qualität, Umwelt, Energie und Sicherheit in allen Werken fortgesetzt. Dazu gehört die weitere Implementierung der 2012 eingeführten Software für das konzernweite Monitoring der Betriebsökobilanz, des Masterplans Energie und der Arbeitssicherheit. Damit wird unter anderem eine monatliche Überprüfung der Energiebilanz ermöglicht.

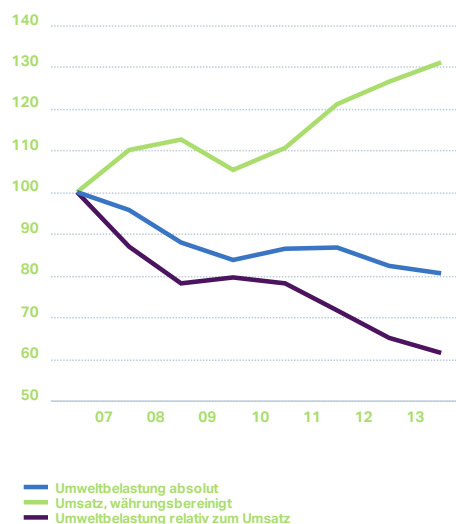
Obwohl der währungsbereinigte Gruppenumsatz im Berichtsjahr um 3,6% stieg (Vorjahr +4,5%) nahm die absolute Umweltbelastung im gleichen Zeitraum um 2,1% ab (Vorjahr -5,1%). Der Verbrauch von Energie in Form von Strom, Brenn- und Treibstoffen stellt die grösste Umweltbelastung dar. Im Jahr 2013 ging der Verbrauch von Strom zurück (111,7 GWh; Vorjahr 113,4 GWh). Bei den Brennstoffen wurde beim Erdgas eine leichte Zunahme (39,9 GWh; Vorjahr 38,1 GWh), beim Heizöl hingegen ein deutlicher Rückgang (0,16 GWh; Vorjahr 0,24 GWh) erzielt. Der Treibstoffverbrauch nahm leicht zu (18,2 GWh; Vorjahr 17,9 GWh). Der Bezug von Ökostrom (21 GWh; Vorjahr 20 GWh) sowie der Einsatz von 10,6 GWh Biogas (Vorjahr 9,4 GWh) reduzierten die Umweltbelastung und die CO₂-Emissionen.

Zahlreiche technische Massnahmen trugen zur Steigerung der Energieeffizienz bei. So wurde die Anzahl Spritzgussmaschinen, die mit energieeffizienter Antriebstechnik nachgerüstet wurden, im Berichtsjahr wie geplant von 74 auf 96 erhöht. Davon profitieren insbesondere die beiden chinesischen Produktionswerke in Schanghai und Daishan. Eine Analyse vor Ort zeigte, dass der Energieverbrauch einer umgerüsteten Maschine im Schnitt um mehr als 40% zurückging. Die chinesischen Werke können dadurch schätzungsweise rund 2 GWh Strom pro Jahr einsparen, was über 20% des gesamten Stromverbrauchs entspricht. Am Standort Pfullendorf (DE) trugen der Ersatz einer alten Blasformmaschine durch neueste Maschinenteknologie sowie die Nutzung der Abwärme des Blockheizkraftwerks zur Reduktion des Energieverbrauchs von rund 1,2 GWh pro Jahr bei. Die Durchführung von Voraudits in drei deutschen Werken zur Umsetzung der neuen ISO-Norm 50001 sind weitere Zeichen für ein aktives Energiemanagement.

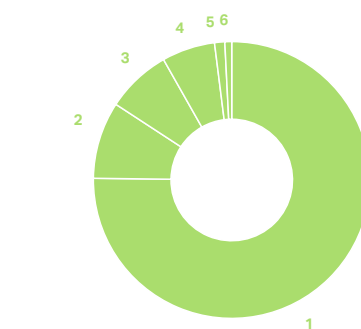
Im Jahr 2013 wurden 69 909 Tonnen CO₂ (Vorjahr 71 853 Tonnen) emittiert. Die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz wurden um 6,1% reduziert (Vorjahr -10,6%). Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele eingehalten werden. Die zunehmende Nutzung von erneuerbaren Energien spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. 2013 lag der Verbrauch an zusätzlich eingekauftem Ökostrom bei 21 GWh (Vorjahr 20 GWh). Der Anteil erneuerbarer Energieträger am gesamten Stromverbrauch betrug 31% (Vorjahr 30%). Bis 2020 soll der Anteil auf 60% ausgebaut werden. Der grösste Produktionsstandort Pfullendorf (DE) erhöhte den Bezug von zertifiziertem Ökostrom um weitere 2 GWh auf 14 GWh. Der Standort Daishan in China bezog rund 2 GWh Windenergie, was rund 60% des gesamten Stromverbrauchs des Werks ausmacht. Am Standort Givisiez (CH) wurde eine Dachfläche von 3 050 m² für die Installation von Solarpanels zur Verfügung gestellt. Die Photovoltaikanlage produziert knapp 0,5 GWh Strom pro Jahr, was dem Verbrauch von zwei Produktionslinien im Werk entspricht. Auch bei den Brennstoffen soll gruppenweit der Anteil erneuerbarer Energie schrittweise erhöht und bis 2020 auf 25% steigen. Das 2012 in Betrieb genommene Blockheizkraftwerk in Pfullendorf (DE) wird mit 10,6 GWh regional erzeugtem Biogas gespeisen.

Umweltbelastung 2007–2013

seit Lancierung der CO₂-Strategie
(Index: 2006 = 100)



Verteilung Umweltbelastung 2013

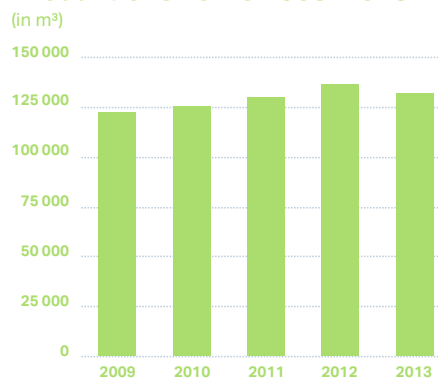


- 1 **Strom (75,2%)**
- 2 **Treibstoffe (9,0%)**
- 3 **Brennstoffe (7,6%)**
- 4 **Entsorgung (6,2%)**
- 5 **Lösungsmittel (1,2%)**
- 6 **Wasser (0,8%)**

Zur Steigerung der Energieeffizienz und zur CO₂-Reduktion tragen verbindliche Vorgaben für Neuwagen bei. Des Weiteren betragen die durch Flugreisen verursachten CO₂-Emissionen im Berichtsjahr 829 Tonnen (Vorjahr 769 Tonnen). Alle entsprechenden Ziele und Massnahmen werden im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt. Auch bei anderen Umweltfaktoren konnten Erfolge erzielt werden. Der interne Wasserverbrauch bewegt sich dank der Ausschöpfung weitreichender Einsparpotenziale auf sehr tiefem Niveau. Gezielte Verbesserungen tragen zu einem schonenden Umgang mit der Ressource Wasser bei: zum Beispiel die Wiederverwendung von Wasser in Labors und die Optimierung von Frischwassertestläufen in der Entwicklung. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 131 938 Kubikmeter Wasser verbraucht (Vorjahr 136 669 Kubikmeter). In der Abfallentsorgung belief sich die Gesamtmenge auf 12 118 Tonnen (Vorjahr 11 460 Tonnen), wobei 84% (Vorjahr 84%) in externe Recyclingprozesse flossen.

Mit ganzheitlicher Planung und Umsetzung bei Neu- und Ausbauten wird in die Infrastruktur von morgen investiert. Beim neuen Produktionswerk in Indien, das im August 2013 den Betrieb aufgenommen hat, wurden Regenwassernutzung, externe Beschattung sowie optimierte Belüftung und Kühlung umgesetzt. Auch bei der Erweiterung im Werk Villadose (IT) werden Effizienzpotenziale genutzt: Durch Umplatzierung der Lager kann das 12 000 m² grosse Areal in Zukunft effizienter bewirtschaftet und Leerfahren auf ein Minimum reduziert werden. In → **Ruše (SI)** entsteht derzeit ein Fabrikareal, das in Sachen Green Production bereits Vorbildcharakter für ganz Slowenien erreicht hat. Das ganzheitliche Energiekonzept umfasst die Nutzung der gesamten Abwärme aus den Industrieprozessen und den kompletten Verzicht auf fossile Brennstoffe. Das vorhandene Grundwasser wird zur Kühlung eingesetzt und das Regenwasser wird aufgefangen und als Löschwasser oder zur Umgebungsbewässerung genutzt.

Wasserverbrauch Geberit Produktionswerke 2009–2013



Compliance

Immer umfassendere Compliance-Prozesse

Beim Thema Compliance stehen die fünf Themenfelder «Kartellrecht», «Korruption», «Arbeitnehmerrechte», «Produkthaftung» und «Umweltschutz» im Vordergrund. Die entsprechenden Prozesse werden von den beteiligten Abteilungen kontinuierlich optimiert. Kartelle jeder Art oder andere wettbewerbsverzerrende Aktivitäten werden kategorisch abgelehnt. Anlässlich der jährlichen Berichterstattung zum Verhaltenskodex für Mitarbeitende wird die Einhaltung von Compliance in allen Organisationseinheiten verbindlich kontrolliert. Diese seit 2009 umgesetzte und seither kontinuierlich erweiterte Umfrage umfasste 2013 rund 50 Fragen zu den erwähnten fünf Themenfeldern. Ausserdem werden von der internen Revision vor Ort Audits durchgeführt und bei Fehlverhalten korrigierende Massnahmen ergriffen. Die Audits umfassen auch spezielle Interviews mit den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften zu den im Code of Conduct erwähnten Themen. Die entsprechenden Angaben werden überprüft. Die Ergebnisse aus Umfrage und Audits sind Grundlage für den jährlichen Compliance-Bericht an die Konzernleitung und werden gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) im → **Sustainability Performance Report** veröffentlicht. 2013 wurden keine wesentlichen Verstösse gegen den Verhaltenskodex festgestellt.

Zur Sensibilisierung zum Thema Compliance wurde im Jahr 2013 erstmals ein «Corporate Compliance Info Letter» für die Führungskräfte der Gruppe herausgegeben. Dieser enthielt Informationen über neuste Entwicklungen in Rechtsprechung, Gesetzgebung und Praxis zu den Themen Kartellrecht, Produkthaftung und Korruption. Eine umfassende Schulung zum Kartellrecht mittels eines E-Learning-Programms wurde wie geplant an den Standorten in China, Indien, Südafrika, Südostasien, Australien und in den USA durchgeführt. Dabei wurden die jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieder sowie die Aussendienstmitarbeitenden auf einen einheitlichen Wissensstand gebracht und auf Herausforderungen im Markt vorbereitet. 2014 werden wie schon 2011 alle Standorte in Europa am aktualisierten E-Learning-Programm teilnehmen.

Als aktives Mitglied von Transparency International orientiert sich Geberit an hohen Standards der Korruptionsbekämpfung und setzt sie entsprechend um. Hierzu existieren gruppenweit gültige Zuwendungsrichtlinien. Im Unternehmen zeigt sich ein hohes Bewusstsein für eine korrekte Zuwendungspraxis, die insbesondere bei Marketingaktionen eine Rolle spielt. Bei Unsicherheiten nutzen lokale Geschäfts- und Marketingleiter die frühzeitige Prüfung der Marketingkonzepte und die Beratung durch die zentrale Rechtsabteilung. Auch Vertriebspartner an Standorten ohne Geberit Vertretung werden für Compliance-Fragen sensibilisiert; ein Verhaltenskodex für diese Partner ist in Vorbereitung.

Der sich derzeit in Überarbeitung befindliche → **Geberit Verhaltenskodex** wird im Jahr 2014 veröffentlicht und zeigt die kontinuierlichen Bestrebungen zur Weiterentwicklung auf. Dazu gehört die 2013 neu lancierte → **Geberit Integrity Line** für Mitarbeitende. Diese hat unter anderem zum Ziel, Verstösse gegen den Kodex in Erfahrung zu bringen und die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen. Insgesamt hat sich seit Einführung des Verhaltenskodex und dazugehöriger Schulung das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Fehlverhalten und das Verständnis für die Compliance-Thematik deutlich erhöht. Dies trägt zur Risikominimierung bei.

Soziales Engagement

Soziale Projekte mit Fokus Wasser

Mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik will Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Daher werden Sozialprojekte in Entwicklungsregionen unterstützt. Die gemeinsame Klammer für alle sozialen Aktivitäten ist das Thema «Wasser». Bei der Auswahl der Projekte ist es wichtig, dass sie einen Bezug zu den Kernkompetenzen und der Kultur von Geberit aufweisen. Die Sozialprojekte werden auch in die Ausbildung integriert: Auszubildende sollen durch die Mitarbeit in den Projekten Fähigkeiten erwerben und Sozialkompetenzen entfalten, die sie persönlich weiterbringen. Gleichzeitig ist das soziale Engagement ein Beitrag zur Umsetzung des Millennium-Ziels der Vereinten Nationen, weltweit den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen.

Konkrete Hilfe in aller Welt

2013 wurde die Installation der sanitären Anlagen in einem Hospiz in Bukarest (RO) finanziert, das schwerkranke Patienten behandelt und ihnen eine Tagespflege oder stationäre Behandlung anbietet. Der Träger des Hospizes, die Organisation Hospice Casa Sperantei, ist auf Spenden angewiesen. Das Material für sämtliche Sanitärräume wurde kostenlos zur Verfügung gestellt. Das Geberit Team bestand aus acht Lernenden aus der Schweiz, Deutschland und Österreich sowie einem technischen Verantwortlichen und einer Betreuerin. Sie installierten in Bukarest zunächst eine Woche lang die Sanitärtechnik und leisteten anschliessend eine weitere Woche freiwilligen Sozialeinsatz. Dabei standen Patientenbesuche oder die Betreuung von Kindern der Patienten im Vordergrund.

Weiterhin unterstützt wurde das Pilotprojekt von SwissWaterKiosk zur Reinigung von schmutzigem Trinkwasser in Bangladesch. Ziel des Projekts ist es, an mehreren Standorten im ländlichen Raum die Bevölkerung mit sauberem Wasser zu versorgen. Das dort zur Verfügung stehende Wasser ist normalerweise mit Arsen und Eisen kontaminiert oder weist einen überhöhten Salzgehalt auf. Die Wasseraufbereitung erfolgt mithilfe eines Systems, das an der Hochschule für Technik in Rapperswil-Jona (CH) entwickelt wurde. Es handelt sich um ein solarthermisches System zur Pasteurisierung von Wasser. Langfristig sollen die Einheimischen selbst den Betrieb der Wasseraufbereitungsanlagen übernehmen.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde fortgeführt und der Vertrag um drei Jahre verlängert. Helvetas wird bei dem Bemühen unterstützt, Menschen in den ärmsten Regionen der Welt Zugang zu sauberem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Anlagen zu verschaffen. 2013 war das «Internationale Jahr der Wasserkoooperation» der Vereinten Nationen (UN). In diesem Sinne steht die Partnerschaft zwischen Geberit und Helvetas für eine Erfolgsgeschichte von zwei Partnern, die eine gemeinsame Vision verfolgen.

Fortgesetzt wurde im Berichtsjahr auch 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 in diesem Bereich gemeinsam anzugehen und den internationalen Dialog zum Thema Wasser zu fördern.

Im Berichtsjahr betragen die Spenden und finanziellen Zuwendungen inklusive Produktspenden insgesamt CHF 3,1 Mio. (Vorjahr CHF 2,7 Mio.). Zusätzlich leisteten Mitarbeitende im Rahmen von Sozialprojekten 1 340 Stunden (Vorjahr 2 335 Stunden) gemeinnützige Arbeit. Alle Spenden-Engagements sind parteipolitisch neutral. Zudem wurden Einrichtungen für behinderte Menschen und Langzeitarbeitslose unterstützt, die im Jahr 2013 einfache Montage- und Verpackungsarbeiten in Höhe von rund CHF 4,4 Mio. (Vorjahr CHF 4,8 Mio.) ausführten. Es wurden 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

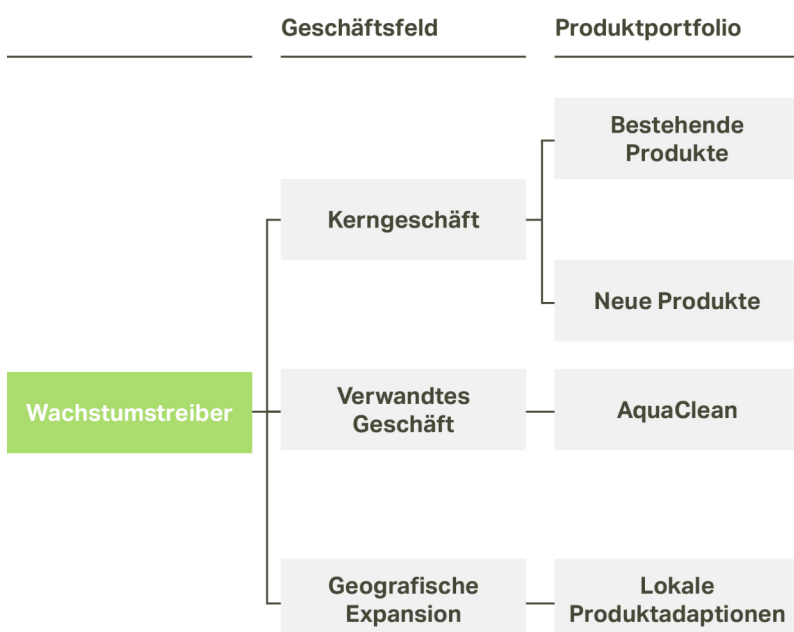
Im Berichtsjahr fanden keine wesentlichen Veränderungen in der Konzernstruktur statt.
Vergleich dazu auch → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur.](#)

Ziele und Strategie

Anspruchsvolle mittelfristige Ziele

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, weltweit die Standards in der Sanitärtechnik zu setzen und diese durch ein nachhaltiges Verhalten langfristig zu verankern. Dieser Anspruch soll sich unter anderem in einem über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzwachstum äussern. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zur hohen Cashflow-Generierung angestrebt. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen wird nicht ausgeschlossen. Ein möglicher Zukauf muss jedoch strengen strategischen und finanziellen Anforderungskriterien genügen. Auf mittelfristige Sicht soll im Durchschnitt pro Jahr ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von vier bis sechs Prozent sowie eine operative Cashflow-Marge zwischen 23 und 25 Prozent erreicht werden.

Herkunft der Wachstumsbeiträge



Die mittelfristigen Wachstumsbeiträge kommen aus bereits im Markt eingeführten Produkten, Produktneueinführungen, dem AquaClean Geschäft sowie lokalen Produktadaptionen. Insgesamt rund ein Drittel des Wachstums soll aus in den letzten drei Jahren neu auf dem Markt eingeführten Produkten und aus dem AquaClean Geschäft resultieren.

Die in den vergangenen Jahren lancierten organischen Wachstumsinitiativen (OGI) im Vertrieb wurden 2013 nach Erreichen der gesetzten Projektziele wieder in das Standardgeschäft integriert und nicht mehr separat gemessen und ausgewiesen. Aus den Initiativen resultieren substantielle Wachstumsbeiträge, die es ermöglichen, weiterhin überdurchschnittlich zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen.

Bereits seit Anfang 2009 läuft eine forcierte Internationalisierungsstrategie für das AquaClean Geschäft mit dem Ziel, die Produktkategorie Dusch-WC in Europa zu etablieren und die Position von Geberit als Marktleader in dieser Kategorie zu festigen.

Weitere Wachstumsbeiträge sollen daneben im Rahmen der geografischen Expansion aus Produkten resultieren, die den spezifischen lokalen Bedürfnissen ausserhalb der europäischen Kernmärkte angepasst wurden.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, sollen auch in den nächsten Jahren rund CHF 100 Mio. pro Jahr in Sachanlagen investiert werden.

Strategie

Entsprechend der Vision will Geberit mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier strategischen Säulen «Konzentration auf die Sanitärtechnik», «Bekenntnis zur Innovation», «Selektive geografische Expansion» und «Permanente Optimierung der Geschäftsprozesse». Dies wird täglich durch die hochmotivierten und qualifizierten Mitarbeitenden gelebt.

- Bei der Konzentration auf die Sanitärtechnik stehen jene Geschäftsbereiche der Sanitärbranche im Zentrum, in denen das Unternehmen über profundes Know-how und Kernkompetenzen verfügt. Im Wesentlichen sind dies Sanitär- und Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden. Dafür werden qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärsysteme angeboten.
- Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Grundlagenforschung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt.
- Die beschleunigte Durchdringung von Märkten wie Frankreich, Grossbritannien, den Nordischen Ländern, Osteuropa und der Iberischen Halbinsel ist ein wichtiger Faktor des langfristigen Erfolgs. 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 Regionen vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.
- Ein weiterer Strategiefokus liegt auf der permanenten Optimierung der Geschäftsprozesse. Dadurch 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 die Sanitärindustrie,
- bedeutende nachhaltige Wachstumstreiber (vgl. Grafik → [Herkunft der Wachstumsbeiträge](#)),
- eine attraktive Wettbewerbsposition,
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment,
- ein bewährtes Push- und Pull-Geschäftsmodell,
- eine stabile Führungsstruktur,
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen.

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in mehreren Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppenkader beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleich gewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter der Betriebsrendite – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Kadermitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das für die Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrendite-Ziel geknüpft ist. Details dazu sind im → [Vergütungsbericht](#) und im → [Corporate-Governance-Teil](#) 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 gruppenrelevante Projekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung beurteilt. Ein entsprechendes Controlling wird jährlich in der Konzernleitung diskutiert.

Ausblick

Situation in der weltweiten Bauindustrie anhaltend schwierig

Die Herausforderungen in der Bauindustrie werden trotz eines prognostizierten moderaten globalen Wirtschaftswachstums im Jahr 2014 unverändert anspruchsvoll bleiben. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird stark divergieren.

In Europa geht das Volumen der Bauindustrie insgesamt weiterhin zurück. Neben ein paar wenigen, positiv verlaufenden Märkten wie Deutschland, der Schweiz und Grossbritannien/Irland ist in den meisten übrigen Märkten seit Längerem ein deutlicher Nachfragerückgang zu verzeichnen. Innerhalb des Bausektors ist im Nicht-Wohnungsbau keine Erholung festzustellen. Dies wird zumindest teilweise durch einen flachen bis leicht positiven Trend im Wohnungsbau kompensiert. Zudem entwickelt sich der Renovationsbereich besser als das Neubaugeschäft.

In Nordamerika deuten bei den öffentlichen Bauprojekten die relevanten Indikatoren auf eine unsichere Entwicklung hin, was das Geschäft von Geberit in diesem Markt massgeblich beeinflussen wird. Im Wohnungsbau ist dagegen ein robustes Wachstum mit anziehenden Preisen und einem substantziellen Nachfragestau zu verzeichnen.

In der Region Fernost/Pazifik wird für China ein mittleres einstelliges Wachstum für den Wohnbau und für kommerzielle Bauten prognostiziert; die Geschäfte in Australien werden insgesamt flach verlaufen; für Südostasien wird ein moderates Wachstum erwartet, allerdings mit erheblichen regionalen Unterschieden. Die Aussichten für den Mittleren Osten und für Südafrika sind erfreulich.

Deutlich geringere Volatilität bei den Rohmaterialpreisen

Die für Geberit relevanten Rohmaterialmärkte haben sich im Berichtsjahr entspannt. Für die nächsten Quartale wird von einer flachen bis moderat ansteigenden Entwicklung bei den Kunststoffpreisen sowie von sich flach bis leicht sinkend entwickelnden Preisen bei den industriellen Metallen ausgegangen. Prognosen für das gesamte Jahr 2014 sind aufgrund des unsicheren wirtschaftlichen Umfelds trotzdem nicht angebracht.

Geberit

Das Geschäftsjahr 2014 wird für die Geberit Gruppe aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten wiederum anspruchsvoll werden. Ziel ist, sowohl in den wenigen gesunden, aber auch in der grossen Zahl von schrumpfenden Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Der Fokus wird auf der forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, der stärkeren Durchdringung von neuen Märkten sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse weiter optimiert werden. Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die kommenden Aufgaben sehr gut gerüstet zu sein. Zuversichtlich stimmen die erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolgen 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 – als Resultat der branchenführenden Finanzresultate der letzten Jahre – das überaus solide finanzielle Fundament.

Corporate Governance

Die im Corporate-Governance-Teil enthaltenen → **Statuten der Geberit AG** liegen in zwei Versionen vor:

- die derzeit gültige Fassung vom 4. April 2013
- der Statutenentwurf mit den Änderungen, wie sie vom Verwaltungsrat der ordentlichen Generalversammlung vom 3. April 2014 zur Genehmigung beantragt sind

1. Konzernstruktur und Aktionariat

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 sind im Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → [Note 33, «Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2013»](#), aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

Bedeutende Aktionäre

Aktionäre, deren Anteil am Aktienkapital einer in der Schweiz kotierten Gesellschaft bestimmte Grenzwerte erreicht, überschreitet oder unterschreitet, sind nach dem Börsengesetz melde- und offenlegungspflichtig.

Die nebenstehend aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts waren am 31. Dezember 2013 mit einem Anteil von mehr als 3 Prozent des Aktienkapitals im Aktienregister eingetragen.

Unter → www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.html finden Sie die Offenlegungsmeldungen, die während des Geschäftsjahres 2013 von Geberit über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht wurden.

Kreuzbeteiligungen

Die Geberit Gruppe unterhält keine kapital- oder stimmenmässigen Kreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften.

Bedeutende Aktionäre (Stand 31.12.2013)

Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA

Black Rock, New York, USA

MFS Investment Management, Boston, USA

AKO Capital LLP, London, UK

2. Kapitalstruktur

Kapital

Ordentliches Kapital:	MCHF 3,8
Bedingtes Kapital:	–
Genehmigtes Kapital:	–

Details sind den nachfolgenden Unterkapiteln zu entnehmen.

Bedingtes und genehmigtes Kapital im Besonderen

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2013 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

Kapitalveränderung

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche Tabelle rechts.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2013 auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe ([→ Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung](#) sowie [→ Note 22, Aktienkapital und eigene Aktien](#)), auf die Ausführungen im [→ Jahresabschluss der Geberit AG](#) sowie für die Zahlen 2011 auf den [→ Geschäftsbericht 2012](#) (Jahresabschluss der Gruppe: [→ Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung](#) sowie [→ Note 22, Aktienkapital und eigene Aktien](#); [→ Jahresabschluss Geberit AG](#)) verwiesen.

	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	4,0	3,9	3,8
Reserven	947,1	918,4	765,1
Bilanzgewinn	401,7	301,7	408,6

Aktien, Partizipations- und Genussscheine

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. Jede im Aktienbuch der Gesellschaft mit Stimmrecht eingetragene Aktie hat an der Generalversammlung eine Stimme.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipations- und Genussscheine ausstehend.

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.

Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandelanleihen ausstehend.

Es wurden keine Optionen an unternehmensexterne Personen ausgegeben. Für ausgegebene Optionen an Mitarbeitende sei auf den [→ Vergütungsbericht](#) und [→ Note 18, Beteiligungsprogramme](#) im konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe verwiesen.

3. Verwaltungsrat

Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten am 31. Dezember 2013 sechs Personen an.

Albert M. Baehny (1952)

**Exekutiver Präsident des Verwaltungsrats seit 2011
Schweizer Staatsbürger**

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 Chemicals 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. Seit 2005 ist Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) und seit 2011 Präsident des Verwaltungsrats.



Robert F. Spoerry (1955)

**Vizepräsident und Lead Director des Verwaltungsrats seit 2011, nicht-exekutives,
unabhängiges Mitglied des VR seit 2009**

Schweizer Staatsbürger

**VR-Präsident Mettler-Toledo International Inc., Greifensee (CH); VR-Präsident
Sonova Holding AG, Stäfa (CH); VR-Mitglied Conzzeta 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 fünf Jahren unterhielt Robert F. Spoerry 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 AG, Basel (CH);
VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG,
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. Seit 1985 ist er Mitglied im Zürcher Anwaltsverband. 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, Bankrecht 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 und danach zum Senior Partner (2003 bis 2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007 bis 2011) der Kanzlei ernannt. Felix R. Ehrat ist Präsident des



Verwaltungsrats der Globalance Bank AG, Zürich (CH), und Mitglied des Verwaltungsrats der Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH). Davor war er unter anderem Präsident des Verwaltungsrats der Banca del Gottardo sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Julius Bär Holding AG, der Austriamicrosystems AG, der Charles Vögele Holding AG und der Carlo Gavazzi Holding AG. In den letzten fünf Jahren unterhielt Felix R. Ehrat 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 Münster (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 fünf Jahren unterhielt er keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Jeff Song (1946)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2012

US-Staatsbürger

Jeff Song erlangte als Maschinen-Ingenieur einen Masterabschluss an der Jiaotong Universität in Schanghai (CN) und an der University of Toronto (CA) und promovierte 1988 an der University of Utah (US). Er verantwortete von 2004 bis Januar 2014 das China-Geschäft von Ingersoll Rand und berichtete direkt an den CEO und Verwaltungsratspräsidenten der Gruppe. Zudem leitete er das Führungsgremium der Ingersoll Rand-Divisionsverantwortlichen der Region Asien/Pazifik. Von 1988 bis 2004 war Jeff Song bei Honeywell beschäftigt. Er hatte in der Honeywell-Gruppe verschiedene Positionen als Entwicklungsingenieur, Marketing- und Sales-Verantwortlicher sowie Geschäftsführer inne, zu Beginn in den USA, später in China. In den letzten fünf Jahren unterhielt Jeff Song 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 und hat bis zu seiner Ernennung als CEO in den wichtigsten VELUX-Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in verschiedenen leitenden Positionen gearbeitet. 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 fünf Jahren unterhielt Jørgen Tang-Jensen keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Wahl und Amtszeit

Seit dem 1. Januar 2014 endet gemäss Art. 3 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) die Amtsdauer für ein Verwaltungsratsmitglied mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Die Mitglieder werden einzeln gewählt. Wiederwahl ist möglich.

Ebenfalls ab 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 (Art. 4 VegüV).

Ebenso sind ab 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 (Art. 7 VegüV).

Jeff Song hat sich entschieden, auf die nächste Generalversammlung im April 2014 aus gesundheitlichen Gründen aus dem Verwaltungsrat zurückzutreten.

An der Generalversammlung 2014 stellen sich der Verwaltungsratspräsident, der Vizepräsident und Lead Director und die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses für ein weiteres Jahr zur Verfügung.

Auf die Generalversammlung 2013 hin hat Susanne Ruoff ihren Rücktritt aus dem Verwaltungsrat erklärt, um sich vollständig auf ihre neue Aufgabe als CEO der Schweizerischen Post zu konzentrieren.

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»**).

Mit dem Inkrafttreten der VegüV auf den 1. Januar 2014 sind neu der Präsident des Verwaltungsrats und die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses jährlich durch die Generalversammlung zu wählen. Der Verwaltungsrat wählt aus seiner Mitte nach jeder ordentlichen Generalversammlung den Vizepräsident und Lead Director, den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses sowie den Vorsitzenden und die Mitglieder des Revisionsausschusses.

Die Neuorganisation im Verwaltungsrat mit Albert M. Baehny als VR-Präsident unter gleichzeitiger Beibehaltung seines Amtes als CEO wurde ausführlich kommuniziert und erläutert. Es handelt sich dabei um eine zeitlich begrenzte Lösung mit dem Zweck, die bestmögliche Nachfolgeregelung für die Führungspositionen des Unternehmens zu finden. Albert M. Baehny bekleidet das Amt des exekutiven Präsidenten, Robert F. Spoerry dasjenige des Vizepräsidenten und Lead Director. Der Lead Director ist mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet, damit trotz der Ämterkumulation von Verwaltungsratspräsident und CEO eine vorbildliche Corporate Governance gewährleistet ist. So kann der Lead Director beispielsweise selbstständig Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder einberufen, und er leitet den Verwaltungsrat für den Fall von Interessenkonflikten des Präsidenten oder bei der Beschlussfassung über die Entschädigung des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO. Robert F. Spoerry wurde im Jahr 2009 als unabhängiges Verwaltungsratsmitglied der Geberit AG gewählt und verfügt aufgrund seiner umfangreichen Erfahrung als Unternehmensleiter und Verwaltungsrat über beste Voraussetzungen für seine Aufgaben im Geberit Verwaltungsrat.

Der Verwaltungsrat tagt, so oft es die Geschäfte erfordern, in der Regel sechs Mal jährlich jeweils einen Tag (2013: sechs Sitzungen). 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 Terminfestlegung der ordentlichen Verwaltungsratssitzungen sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich teilnehmen. Im Jahr 2013 lag die Teilnahmequote bei 89 Prozent.

	5. Mrz	4. Apr	25. Jun	5. Sep	28. Okt	10. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X
Robert F. Spoerry	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	n/a	n/a	-	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X
Jeff Song	-	X	X	X	X	-
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	-	X	X
Susanne Ruoff	X	X	n/a	n/a	n/a	n/a

Innerhalb des Verwaltungsrats bestehen zwei Ausschüsse, die ausschliesslich aus nicht-exekutiven 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. Die genauen Aufgaben sind im → **Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss** festgelegt.

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses sind Robert F. Spoerry (Vorsitz), Hartmut Reuter (ab Oktober 2013), Jørgen Tang-Jensen. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich – 2013 vier Mal – jeweils einen halben Tag.

	5. Mrz	4. Apr	6. Sep	10. Dez
Robert F. Spoerry	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	-	X
Hartmut Reuter	n/a	n/a	n/a	X

Dies entspricht einer Teilnahmequote von 89 Prozent.

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.

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

Revisionsausschuss

Der Revisionsausschuss setzt sich aus Hartmut Reuter (Vorsitz), Felix R. Ehrat (ab Generalversammlung 2013) und Robert F. Spoerry zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr – 2013 drei Mal – jeweils einen halben Tag.

	4. Mrz	6. Sep	30. Okt
Hartmut Reuter	X	X	X
Felix R. Ehrat	n/a	X	X
Robert F. Spoerry	X	X	X

Dies entspricht einer Teilnahmequote von 100 Prozent.

Der Revisionsausschuss erarbeitet Vorschläge zu Händen des Gesamtverwaltungsrats. Zu den Aufgaben des Ausschusses gehören insbesondere die Oberaufsicht über die interne und die externe Revision sowie die Überwachung der finanziellen Berichterstattung. Er 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 mit Einbezug des Risikomanagements (vgl. → **«Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung»**). 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. Die externe Revisionsstelle und die interne Revision haben zudem Zugang zu den Protokollen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungssitzungen. Die genauen Aufgaben sind im → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss** festgelegt.

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 der Vertretung betrauten Personen
- die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
- die Erstellung des Geschäftsberichts und des Vergütungsberichts (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. Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des Organisationsreglements hat er die operative Geschäftsführung dem Vorsitzenden der Konzernleitung übertragen.

Die Konzernleitung setzt sich aus dem Vorsitzenden sowie aus weiteren vier Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Vorschlag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

Die Statuten und das Organisationsreglement des Verwaltungsrats regeln die Aufgaben und Befugnisse des Verwaltungsrats als Gremium, des Präsidenten, des Vizepräsidenten und Lead Director 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 Organisationsreglemente für den → **Verwaltungsrat**, den → **Nominations- und Vergütungsausschuss** sowie den → **Revisionsausschuss** können im Internet unter → www.geberit.com/infocenter eingesehen werden.

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 zur Gruppe 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 über den Geschäftsgang in den einzelnen Produktlinien und Ländern 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 über die getätigten Investitionen, die Zusammensetzung des Aktionariats und die Markterwartungen bezüglich der Unternehmensentwicklung. Im abgelaufenen Geschäftsjahr versammelte sich der Verwaltungsrat zu sechs ordentlichen Sitzungen. Zusätzlich wurden auch Beschlüsse im Rahmen von Telefonkonferenzen gefasst.

Darüber hinaus steht der Vizepräsident des Verwaltungsrats und Lead Director 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 Risiko-Identifikation, -Analyse, -Steuerung und das -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 zu Händen 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

Albert M. Baehny (1952)

Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) seit 2005

Mitglied der Konzernleitung seit 2003

bei Geberit seit 2003

Präsident des Verwaltungsrats seit 2011

Schweizer Staatsbürger

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 Chemicals 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 Specialities. Von 2003 bis 2004 leitete er bei Geberit den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Seit 2005 ist Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) und seit 2011 Präsident des Verwaltungsrats, vgl. auch → [Führungsstruktur](#).



Roland Iff (1961)

Mitglied der Konzernleitung seit 2005

bei Geberit seit 1993

Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)

Schweizer Staatsbürger

VR-Mitglied 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 Konzerncontrolling betraut. Ab Oktober 1997 führte er das Gruppen-Treasury. Seit 2005 ist Roland Iff Leiter des Konzernbereichs Finanzen (CFO), vgl. auch → [Führungsstruktur](#).



William J. Christensen (1973)

Mitglied der Konzernleitung seit 2009

bei Geberit seit 2004

Leitung Konzernbereich Vertrieb International

Schweizer Staatsbürger

William J. Christensen erlangte seinen Bachelorabschluss (Hauptfach: Volkswirtschaftslehre) am Rollins College (US). 1995 begann er seine berufliche Laufbahn als Projektmanager für Rieter Automotive Systems in der Schweiz. Anschliessend war er in den Bereichen Finanzen und Vertrieb bei Rieter Automotive in der Schweiz und in Nordamerika tätig. 2001 verliess er Rieter, um ein MBA an der Universität von Chicago (US) zu absolvieren. Nach dem Studienabschluss arbeitete William J. Christensen ab 2003 bei J.P. Morgan Securities Inc. in New York (US) im Bereich Mergers & Acquisitions. Im November 2004 kehrte er in die Schweiz zurück und trat als Leiter des strategischen Marketings in die Geberit Gruppe ein. Im Februar 2006 übernahm er die Verantwortung für das Geberit Nordamerika-Geschäft in Chicago. 2007 wurde er Leiter des Gruppenmarketings. Seit 2009 ist William J. Christensen Leiter des Konzernbereichs Vertrieb International, 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 2400 Mitarbeitenden. 2005 übernahm Michael Reinhard bei Geberit die Leitung des Konzernbereichs Vertrieb. Seit 2006 ist er für den Konzernbereich Produkte zuständig, 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](#).



Managementverträge

Die Gruppe hat mit Dritten keine Managementverträge abgeschlossen.

5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

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.

Ausnahmen zu diesen Bestimmungen wurden im Berichtsjahr keine gewährt.

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

Es bestehen keine vom Gesetz abweichenden statutarischen Regeln zur Teilnahme an der Generalversammlung.

Statutarische Quoren

Die in den Statuten festgehaltenen Regeln zu den statutarischen Quoren entsprechen den gesetzlichen Mindestbestimmungen.

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. Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 4 000 vertreten, können schriftlich die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands verlangen. Dies hat mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge zu erfolgen.

Ferner können ein oder mehrere Aktionäre, die zusammen mindestens 10 Prozent des Aktienkapitals vertreten, schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und des Antrags, bei Wahlen der Namen der vorgeschlagenen Kandidaten, die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen. Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung vom 3. April 2014 beantragen, diese Grenze von 10 auf 3 Prozent zu senken.

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

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend «opting-up» und «opting-out».
Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche
→ [Vergütungsbericht](#).

8. Revisionsstelle

Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich, ist seit 1997 Revisionsstelle der Geberit Gruppe sowie der Geberit AG. Der leitende Revisor, René Rausenberger, ist seit 2008 für das Revisionsmandat verantwortlich. Seine Amtsdauer als leitender Revisor endet mit der Abnahme der Jahres- und Konzernrechnung 2014.

Revisionshonorar

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2013 TCHF 1 042 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der Geberit Gruppe in Rechnung.

Zusätzliche Honorare

Bei den zusätzlichen Dienstleistungen fakturierte PricewaterhouseCoopers TCHF 1 153 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 523 für übrige Dienstleistungen.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der 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.

Der Revisionsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt jährlich die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterbreitet der Generalversammlung einen Vorschlag, wer als Revisionsstelle und Konzernprüfer gewählt werden soll. Der Revisionsausschuss beschliesst jährlich den Prüfungsumfang und Prüfungsplan der internen Revision, stimmt diese mit denjenigen der externen Revision ab und bespricht die Revisionsergebnisse mit den externen und internen Prüfern. 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 zugänglich. Es werden Quartalsabschlüsse veröffentlicht. Mindestens einmal jährlich findet eine Medien- und Analystenkonferenz statt.

Die Kontaktaufnahme ist unter → corporate.communications@geberit.com jederzeit möglich. Im Internet unter → www.geberit.com/kontakt finden sich in den jeweiligen Kapiteln zudem Kontaktadressen für Investoren, Medien und die übrige interessierte Öffentlichkeit.

Unter → www.geberit.com/maillingliste können sich interessierte Personen auf einer Mailingliste eintragen, um zum Beispiel Ad-hoc-Mitteilungen oder weitere Unternehmensinformationen zu erhalten. Unter → www.geberit.com/medien stehen alle veröffentlichten Medienmitteilungen der Geberit Gruppe der letzten Jahre zum Herunterladen zur Verfügung.

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

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Die öffentlichen Forderungen nach mehr Transparenz in Bezug auf die Vergütung der Verwaltungsräte und der Konzernleitung haben zugenommen. Die Ergebnisse einer 2012 durchgeführten externen Vergleichsstudie sowie das schlechter als erwartet ausgefallene Resultat der konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht an der letztjährigen Generalversammlung veranlasste Geberit, eine Reihe von Änderungen bei den Management-Vergütungen und deren Veröffentlichung vorzunehmen, um den Bedürfnissen der einzelnen Interessengruppen Rechnung zu tragen.

Am Vergütungssystem wurden folgende inhaltliche Anpassungen vorgenommen:

- Die Vergütung des Verwaltungsrats umfasst ausschliesslich eine fixe Vergütung, welche in Form von Aktien ohne Rabatt und mit einer Sperrfrist versehen ausbezahlt wird.
- Einführung eines Performance-Kriteriums für das Optionsprogramm der Konzernleitung
- Erhöhte Transparenz bei den leistungsbasierten Vergütungen (kurz- und langfristige Programme)
- Einführung einer Rückforderungs- und einer Kontrollwechselklausel für die Konzernleitung
- Umfassendere Veröffentlichung von Vergütungs- und Anstellungsbedingungen der Konzernleitung

Der Vergütungsbericht informiert umfassend über die Vergütungsgrundsätze und -programme des Verwaltungsrats und der Konzernleitung. Ferner beschreibt er den Steuerungsprozess bei der Festlegung der Vergütungen und enthält Angaben zu den Vergütungen im Geschäftsjahr 2013. Der Bericht entspricht den heutigen Corporate-Governance-Standards und ist gemäss Art. 663b und 663c des Schweizerischen Obligationenrechts, den Grundsätzen des Swiss Code of Best Practice von economiesuisse und der Corporate-Governance-Richtlinie von SIX Swiss Exchange verfasst worden.

Ich bin überzeugt, dass die Änderungen bei den Managementvergütungen im Einklang mit dem sich wandelnden Umfeld stehen und hoffe, der vorliegende Bericht enthält die für Sie relevanten Informationen.

Freundliche Grüsse



Robert F. Spoerry
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

2. Vergütungspolitik und -grundsätze

Um den Erfolg sicherzustellen und die Position als Marktführer zu festigen, muss ein Unternehmen die richtigen Talente anziehen, entwickeln und binden. Die Vergütungsprogramme von Geberit sollen diese grundlegenden Ziele 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 individuellen Leistungen wirken sich auf die Vergütung aus.
- In den Vergütungsprogrammen werden sowohl kurzfristige Erfolge als auch die langfristige Wertschöpfung ausgewogen berücksichtigt.
- Aktienprogramme unterstützen das langfristige Engagement der Führungskräfte und die Ausrichtung ihrer Interessen auf diejenigen der Aktionäre.
- Die Führungskräfte sind durch Pensions- und Versicherungspläne gegen Risiken abgesichert.

Damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats bei der Aufsicht über die Konzernleitung sichergestellt ist, erhalten die Verwaltungsräte ausschliesslich eine fixe Vergütung in Form von Aktien ohne Rabatt und mit einer Sperrfrist von vier Jahren. Das Vergütungssystem des Verwaltungsrats beinhaltet keine leistungsbezogenen Komponenten mehr.

Die Vergütung der Konzernleitung beruht auf den Werttreibern von Geberit: Umsatzwachstum, Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT), Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) und Gewinn je Aktie (EPS). Die leistungsbezogenen Komponenten sind Teil des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses, bei dem sowohl individuelle als auch finanzielle Leistungsziele definiert und beurteilt werden.

Mittels eines Aktien-Beteiligungsprogramms stellt das Vergütungssystem von Geberit sicher, dass sowohl der Unternehmenserfolg und die individuelle Leistung als auch die langfristige Bindung der Führungskräfte und die Ausrichtung ihrer Interessen auf diejenigen der Aktionäre ausgewogen berücksichtigt werden.

3. Festlegung der Vergütungen

3.1. Prozess für die Festlegung der Vergütungen

Der Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC) unterstützt den Verwaltungsrat (VR) bei den Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Bereich Personalpolitik; dazu gehören unter anderem:

- regelmässige Überprüfung des Vergütungssystems und der Nebenleistungen,
- jährliche Überprüfung der Vergütungen der einzelnen Konzernleitungsmitglieder,
- jährliche Beurteilung der Konzernleitungsmitglieder,
- Personalentwicklung der Konzernleitung,
- Nachfolgeplanung und Nominationen für Positionen in der Konzernleitung,
- Vorbereitung der Kandidatenauswahl für die Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat.

Genehmigung und Befugnisebenen:

Entscheid über	CEO	NCC	VR
Vergütungen Mitglieder des Verwaltungsrats, Präsident des Verwaltungsrats/CEO		schlägt vor	genehmigt
Fixe Vergütungen Mitglieder der Konzernleitung (ohne CEO)	schlägt vor	prüft	genehmigt
STI ¹ , Präsident des Verwaltungsrats/CEO		schlägt vor	genehmigt
STI ¹ , Mitglieder der Konzernleitung (ohne CEO)	schlägt vor	prüft	genehmigt
Zuteilung von LTI ² , Präsident des Verwaltungsrats/CEO		schlägt vor	genehmigt
Zuteilung von LTI ² , Mitglieder der Konzernleitung (ohne CEO) und sonstige Anspruchsberechtigte	schlägt vor	prüft	genehmigt

¹ Short-Term Incentive

² Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

Der Nominations- und Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern, die ab 2014 und gemäss der VegüV der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden. Im Berichtszeitraum gehörten dem Nominations- und Vergütungsausschuss Robert F. Spoerry als Vorsitzender sowie Jørgen Tang-Jensen und Hartmut Reuter als Mitglieder an (Letzterer ab Oktober 2013). Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses kann den Verwaltungsratsvorsitzenden/CEO und den Head Corporate Human Resources zu den Sitzungen einladen. Der Verwaltungsratsvorsitzende/CEO ist jedoch keinesfalls anwesend, wenn seine eigene Vergütung festgesetzt wird.

Nach jeder Sitzung berichtet der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses dem Verwaltungsrat über seine Tätigkeiten und Empfehlungen. Das Protokoll des Nominations- und Vergütungsausschusses steht dem gesamten Verwaltungsrat zur Verfügung.

3.2. Benchmarks und externe Berater

Geberit überprüft regelmässig die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jene der Mitglieder der Konzernleitung. Diese Prüfung umfasst auch die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2012 führte das unabhängige externe Beratungsunternehmen im Bereich Vergütungen, Towers Watson, eine detaillierte Analyse der Vergütungen der Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die Vergütungsanalyse wurde auf der Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen vergleichbarer Grösse und geografischer Präsenz mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt: Barry Callebaut, Bucher, Dätwyler, EMS-Chemie, Georg Fischer, Givaudan, Kaba, Lindt & Sprüngli, Logitech, Lonza, Mettler-Toledo, Nobel Biocare, Oerlikon, Sika, Sonova, Straumann, Sulzer und Zehnder. Die Studie ergab, dass die Vergütungen des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung weitgehend denjenigen der Vergleichsgruppe entsprachen. Allerdings wich die Gewichtung der einzelnen Vergütungskomponenten ab. So lag bei Geberit insbesondere der Anteil des langfristigen Beteiligungsplans an der Gesamtvergütung unter dem der Vergleichsgruppe. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, die einzelnen Vergütungskomponenten in den kommenden Jahren an die Marktpraxis anzupassen.

Bei der Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats werden neben den Vergütungen von Nichtfinanzgesellschaften im Swiss Market Index Mid (SMIM) und im Swiss Market Index (SMI) auch öffentlich zugängliche Erhebungen berücksichtigt. Das Vergütungssystem (Struktur) wird in regelmässigen Abständen vom Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Nach der Überprüfung im Jahr 2012 wurde die Vergütung des Verwaltungsrats durch die Abschaffung aller leistungsbezogenen Komponenten grundlegend geändert.

3.3. Beteiligung der Aktionäre

Geberit legt Wert darauf, durch ein konsultatives Votum an der Generalversammlung Rückmeldungen zum Vergütungsbericht zu erhalten und gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen. Die schwächer als erwartet ausgefallene Zustimmung zum Vergütungsbericht an der letztjährigen Generalversammlung war einer der Hauptgründe für das Unternehmen, verbesserungsfähige Teile kritisch zu beleuchten. Geberit hat erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen in Bezug auf Transparenz und Detaillierungsgrad des Vergütungssystems zu verbessern. Darüber hinaus wurden die oben geschilderten Änderungen an den Vergütungsprogrammen vorgenommen. An der Generalversammlung 2014 werden die Aktionäre die Möglichkeit haben, diese Verbesserungen im Rahmen der konsultativen Abstimmung zum Vergütungsbericht 2013 zu kommentieren. Geberit steht auch mit Aktionären und Aktionärsvertretern in Verbindung, um die Vergütungspolitik und die Vergütungsprogramme zu erklären und zu diskutieren.

4. Aufbau Vergütungssystem

4.1. Verwaltungsrat

Die Vergütung der Verwaltungsräte setzt sich aus einem fixen Betrag und einer Vergütung für die Arbeit in den Ausschüssen zusammen. Darüber hinaus wird eine Spesenpauschale ausgezahlt. Der Vizepräsident/Lead Director erhält eine höhere Vergütung als die übrigen Verwaltungsräte. Die nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine Vergütung in Form von Aktien, für die eine vierjährige Sperrfrist gilt. Nur die Spesenpauschale wird bar ausgezahlt.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten ist mit der ausgewiesenen Vergütung als CEO abgegolten.

4.2. Konzernleitung

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

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

	Programm	Instrumente	Zweck	Plan-/Leistungsperiode
Grundgehalt	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Mitarbeitergewinnung/-anbindung	
Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Variable Barvergütung	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig)	1-jährige Leistungsperiode
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: - 3-jährige Planperiode Aktienoptionen: - 4-jährige Leistungsperiode - 7-jährige Planperiode
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig) Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	4-jährige Leistungsperiode 7-jährige Planperiode
Vorsorge/Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschaftsstiftung Wohlfahrtsfond	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken	
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-anbindung	

Grundgehalt

Das Grundgehalt wird monatlich in bar ausbezahlt. Es richtet sich nach dem Umfang und dem Verantwortungsbereich der Position, dem Marktwert der Funktion sowie den Qualifikationen und Erfahrungen des Stelleninhabers.

Variable Barvergütung / Short-Term Incentive (STI)

Die variable Barvergütung/STI der Konzernleitung und von etwa 150 zusätzlichen Mitgliedern des Gruppen-Managements hängt von der Erreichung gleich gewichteter jährlicher Finanzziele des Unternehmens (Umsatzwachstum, EBIT-Wachstum, Gewinn je Aktie und Rendite des investierten Betriebskapitals (ROIC)) sowie von der Erreichung der individuellen Ziele ab, die im jährlichen Performance-Management-Prozess vereinbart und beurteilt werden. Dieses System genießt aufgrund der Transparenz und der Beständigkeit über viele Jahre eine hohe Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.

Das Grundgehalt und die variable Barvergütung (bei hundertprozentiger Erreichung der Ziele) bilden das sogenannte Zieleinkommen. Das Grundgehalt macht 70% des Zielein-

kommens aus, die variable Vergütung 30%, wobei 25% dieser Gehaltskomponente von der Erreichung der Unternehmensziele und 5% von der Erreichung der individuellen Ziele abhängen.

Funktionsweise Gehaltsmodell

Ausgehend von der Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich die Vorgaben für jedes finanzielle Ziel für das Folgejahr fest. Die Zielvorgaben werden auf das Budget abgestimmt und führen, sofern sie erreicht werden, zur Auszahlung des variablen Zielgehaltanteils (25% des festgelegten Zieleinkommens, wie oben beschrieben). Darüber hinaus werden eine Zielerreichungsuntergrenze, unterhalb derer kein variables Gehalt ausbezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze, ab der der variable Gehaltsanteil plafoniert wird, festgelegt. 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 richtet sich nach dem Erreichen der zu Jahresbeginn zwischen dem CEO und den einzelnen Mitgliedern der Konzernleitung – beziehungsweise, im Fall des CEO, zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO – festgelegten individuellen Ziele. Diese können qualitativer oder quantitativer Ausprägung sein. Die individuelle Leistungskomponente beträgt 5% des Zielgehalts (wie oben definiert), wobei der ausbezahlte Betrag zwischen 0% und 10% des Zieleinkommens ausmachen kann. Infolgedessen ist die variable Gesamtbarvergütung der Mitglieder der Konzernleitung auf 70% des Zielgehalts plafoniert, was 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. Als Anreiz zur Beteiligung an diesem Programm erhält die Führungskraft für jede im Rahmen des Programms gekaufte Aktie eine kostenlose Aktienoption. Für die Aktien gilt eine Sperrfrist von drei Jahren. Die Optionen unterliegen einem performance-basierten Vesting-Zeitraum von vier Jahren: Ein Viertel der Optionen kann ein Jahr nach der Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Viertel zwei Jahre nach der Zuteilung, das dritte Viertel drei Jahre nach der Zuteilung und das letzte Viertel vier Jahre nach der Zuteilung. Daneben gelten die gleichen Regelungen wie im Fall der MSOP-Optionen (siehe Abschnitt unten).

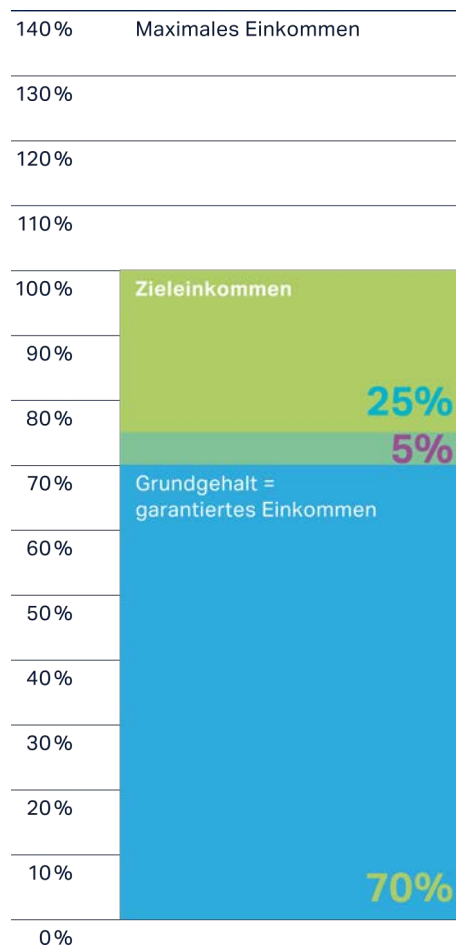
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)

Der langfristige Beteiligungsplan (Management Share Option Plan, MSOP) soll die langfristige Wertschöpfung im Sinne des Unternehmens, die Ausrichtung der Interessen der Führungskräfte auf diejenigen der Aktionäre sowie die langfristige Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen sicherstellen. Der MSOP wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2013 durch Einführung einer performance-basierten Vesting-Bedingung geändert.

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Gewährung von Aktienoptionen fest. Ausgehend von einer im Jahr 2012 durchgeführten Vergleichsstudie beschloss der Verwaltungsrat, den Zuteilungswert für die Mitglieder der Konzernleitung zu erhöhen. Der Marktwert der gewährten Optionen beträgt 40% des Zielgehalts für den CEO und 20% des Zielgehalts für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 60 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements beträgt der Marktwert 10% des Zielgehalts.

Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert zum Zeitpunkt der Zuteilung. Auf Wunsch mehrerer Interessengruppen wurden die Vesting-Perioden geändert, sodass der durchschnittliche Vesting-Zeitraum nun drei Jahre beträgt. Die Optionen unterliegen einem Vesting-Zeitraum von vier Jahren: Ein Drittel der Optionen kann zwei Jahre nach der Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Drittel drei Jahre nach der Zuteilung und das verbleibende Drittel vier Jahre nach der Zuteilung. Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Rendite des investierten Betriebskapitals (ROIC) – im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Bei Erreichen des festgelegten Performance-Kriteriums werden die Optionen vollständig gevestet. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) festgelegt, unterhalb derer keine Optionen gevestet werden. 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. Sie können zwischen dem jeweiligen Vesting-Zeitpunkt und der Fälligkeit ausgeübt werden.

Funktionsweise Gehaltsmodell



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

Wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst, können gevestete Optionen aus dem MSOP- und dem MSPP-Programm innerhalb von 90 Tagen ausgeübt werden. Nicht ausgeübte Optionen verfallen nach Ablauf dieser 90-Tage-Frist. Nicht ausübende Optionen aus dem MSOP-Programm verfallen mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Nicht ausübende Optionen aus dem MSPP-Programm können von Geberit zurückgekauft werden. Der Rückkaufpreis wird als Differenz zwischen dem Marktpreis zum Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und dem Ausübungskurs der Option berechnet und auf 10% des Ausübungskurses plafoniert. Verzichtet Geberit auf den Rückkauf der Optionen, so bleiben diese normal vestbar und können innerhalb von 90 Tagen nach dem Vesting ausgeübt werden.

Wird das Arbeitsverhältnis nach einem Kontrollwechsel aufgelöst, entfallen die Einschränkungen in Bezug auf die Optionen und Aktien, die im Rahmen der Beteiligungspläne von Geberit gewährt wurden, sodass die Aktien unverzüglich frei werden und Optionen ausgeübt werden können.

Vorsorge/Nebenleistungen

Die Mitglieder der Konzernleitung zahlen in die für alle Mitarbeitenden in der Schweiz eingerichtete, reguläre Pensionskasse ein. 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 variablen Barvergütung) 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 Arbeitsverträge mit einer Kündigungsfrist von höchstens einem Jahr. Mitglieder der Konzernleitung haben keinen Anspruch auf eine Abgangsentschädigung.

Im Sinne der guten Unternehmensführung hat Geberit eine Rückforderungsklausel für Zahlungen eingeführt, die während der letzten drei Jahre im Rahmen des Short-Term-Incentive-Programms geleistet wurden. Diese Klausel deckt Situationen ab, in denen das Unternehmen seine Buchhaltung aufgrund nicht erfüllter Bilanzierungsrichtlinien zum Zeitpunkt der Offenlegung gemäss dem Aktienrecht neu verfassen muss. In einem solchen Fall ist der Verwaltungsrat berechtigt, die STI-Auszahlung unter Berücksichtigung der angepassten Finanzergebnisse neu zu berechnen und die Rückerstattung des STI-Betrags zu verlangen, der die Höhe der neu ermittelten variablen Barvergütung übersteigt.

5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Aktienbesitz

Im Jahr 2013 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 1 183 (Vorjahr TCHF 1 198). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 1 063 (Vorjahr TCHF 1 100). Dies entspricht einem Rückgang um rund 3%. Die Vergütung des Verwaltungsrats für das Jahr 2013 besteht nur aus einer fixen Komponente, die in Form von gesperrten Aktien ohne Rabatt ausbezahlt wird.

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

	A. Baehny Präsident ⁴ CHF	R. Spoerry Vizepräs. CHF	H. Reuter CHF	F. Ehrat CHF	J. Song CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
2013							
Vergütung an den Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ¹	-	320 000	222 500	150 000	170 000	200 000	1 062 500
Spesen	-	15 000	15 000	11 250	15 000	15 000	71 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	-	15 071	10 714	7 438	6 066	9 701	48 990
Total	-	350 071	248 214	168 688	191 066	224 701	1 182 740

	CHF						
Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats							
Aufwandsabgrenzungen Honorar	50 000						
Spesen	3 750						
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	2 469						
Total	56 219						

	A. Baehny Präsident ⁴ CHF	R. Spoerry Vizepräs. CHF	H. Reuter CHF	S. Ruoff CHF	J. Song CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
2012							
Vergütung an den Verwaltungsrat							
Honorar							
- Honorar fix	-	210 000	140 000	130 000	82 500	97 500	660 000
- Honorar variabel	-	140 043	93 384	86 684	54 843	64 846	439 800
Gesamthonorar ²	-	350 043	233 384	216 684	137 343	162 346	1 099 800
<i>davon im Jahr 2013 in Aktien bezogen³</i>		<i>333 621</i>	<i>222 183</i>	<i>206 230</i>	<i>103 346</i>	<i>122 305</i>	<i>987 685</i>
Spesen	-	10 000	10 000	10 000	7 500	7 500	45 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	-	16 422	11 201	10 454	6 799	7 893	52 769
Total	-	376 465	254 585	237 138	151 642	177 739	1 197 569

¹ Für das Geschäftsjahr 2013 verbuchte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2014 in Form von gesperrten Aktien. Die Verfügungssperre beträgt 4 Jahre.

² Das Gesamthonorar 2012 berechnete sich aus dem fixen Basisbonorar und dem im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2013 im März 2013 gewährten Aktienrabatt von 40%. Die Höhe des Rabatts des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms orientiert sich an den Ergebnissen des Vorjahres. Für das Jahr 2013 wurde das Vergütungsreglement des Verwaltungsrats geändert. Ab 2013 beinhaltet die Vergütung für den Verwaltungsrat keine variable Komponente mehr.

³ Die Vergütung erfolgt in Form von Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zuteilungszeitpunkt von CHF 231.20. Der nicht in Aktien bezogene Honorarteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Bezahlung von Quellensteuern verwendet.

⁴ Die Vergütung von A. Baehny als Verwaltungsratspräsident wird gesamthaft mit seinem Betrag als CEO bei der Konzernleitung ausgewiesen.

Per Ende 2013 und 2012 hielten die Verwaltungsratsmitglieder die folgenden Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	H. Reuter	F. Ehrat	J. Song	J. Tang- Jensen	Total
2013							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	siehe Konzernleitung	6 355	5 584	200	448	749	13 336
Stimmrechtsanteil		< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%
	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	H. Reuter	S. Ruoff	J. Song	J. Tang- Jensen	Total
2012							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	siehe Konzernleitung	4 912	4 623	2 595	1	220	12 351
Stimmrechtsanteil		< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%

Im Berichtszeitraum wurden den Verwaltungsräten keine Darlehen gewährt oder zusätzliche Honorare bezahlt.

6. Konzernleitung: Vergütungen und Besitz von Aktien/Optionen

Die Vergütungen der Konzernleitung betragen im Jahr 2013 TCHF 7 391 (Vorjahr TCHF 6 504). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 2 597 (Vorjahr TCHF 2 358). Die Grundgehälter des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung blieben unverändert. Infolge des sehr guten Ergebnisses im Jahr 2013 stieg die Gesamtvergütung gegenüber 2012. Die Unternehmensziele wurden in der Mehrzahl klar übertroffen. Der Wert der gemäss MSOP (Long-Term Incentive) gewährten Optionen stieg von 30% auf 40% des Zieleinkommens (CEO) beziehungsweise von 10% auf 20% des Zielgehalts (übrige Mitglieder der Konzernleitung). Wie in → **Punkt 3.2, Festlegung der Vergütungen, «Benchmarks und externe Berater»** beschrieben, sind diese Änderungen notwendig, um die einzelnen Vergütungskomponenten so anzupassen, dass die Gesamtvergütung in den nächsten Jahren mit der Marktpraxis in Einklang steht. Während dieses Prozesses bleiben die Grundgehälter der Konzernleitungsmitglieder unverändert. Im Vergleich zum Vorjahr verringerten sich die MSPP-Optionen, da ein kleinerer Betrag der variablen Vergütung in Aktien bezogen wurde. Die vom Unternehmen für den CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung gezahlten Beiträge in die Pensionskasse sind im Vergleich zum Vorjahr gesunken, da im Jahr 2012 eine einmalige Anpassung in Bezug auf die Änderungen der Altersvorsorge vorgenommen wurde (Verringerung des Rentenumwandlungssatzes).

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungen für die Jahre 2013 und 2012.

	2013		2012	
	A. Baehny CEO ¹⁰ CHF	Total CHF	A. Baehny CEO CHF	Total CHF
Vergütungen an die Konzernleitung				
Gehalt				
- Gehalt fix	946 803	2 861 729	946 803	2 861 729
- Gehalt variabel ¹	831 086	2 507 682	596 580	1 792 510
<i>davon im Jahr 2013 in Aktien bezogen²</i>			<i>596 496</i>	<i>1 028 378</i>
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2012 A ³	0	0	179 755	327 146
- Call-Optionen MSOP 2012 B ⁴	0	0	163 093	296 822
- Call-Optionen MSOP 2013 ⁵	548 526	1 110 585	0	0
- Call-Optionen MSPP	62 797 ⁶	108 264 ⁶	107 271 ⁷	219 068 ⁷
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁸	9 660	38 792	9 660	37 512
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	196 283	752 034	352 076 ¹¹	956 121 ¹¹
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 262	12 390	2 390	13 030
Total⁹	2 597 417	7 391 476	2 357 628	6 503 938

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

² Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 3-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zustellungszeitpunkt von CHF 231.20 (VJ: CHF 192.85)

³ Call-Optionen A 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 196.15; definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 2-jährige Verfügungssperre, bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 26.97.

⁴ Call-Optionen B 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 205.50; definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 4-jährige Verfügungssperre, bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 24.47.

⁵ 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 231.20; definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 2- bis 4-jährige Verfügungssperre (3 Tranchen à 33,3%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 24.34. Das MSOP-Programm wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2013 durch die Einführung einer performance-basierten vesting-Bedingung geändert (vgl. → **Note 18 Beteiligungsprogramme** der konsolidierten Jahresrechnung).

⁶ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Share-Participation-Programms (MSPP) im Zusammenhang mit dem Bezug des variablen Gehalts 2012 resp. 2011; 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 231.20; definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 1- bis 4-jährige Verfügungssperre (4 Tranchen à 25%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 24.34.

⁷ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Share-Participation-Programms (MSPP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 192.85; definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 2-jährige Verfügungssperre, bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 31.43.

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

⁹ Unwesentliche Leistungen (unter CHF 500) sind nicht im Total enthalten. Insgesamt belaufen sich diese Leistungen pro Konzernleitungsmitglied nicht über CHF 2 000.

¹⁰ Die Vergütung von A. Baehny als Präsident des Verwaltungsrats ist mit seinem Gehalt als CEO abgegolten.

¹¹ Inklusive Einmaleinlage in die Berufliche Vorsorge infolge Anpassung des Vorsorgereglements (Reduktion des Umwandlungssatzes)

Die im Optionsbewertungsmodell berücksichtigten Parameter sind in → **Note 18 Beteiligungsprogramme** der konsolidierten Jahresrechnung aufgeführt.

Per Ende 2013 und 2012 hielten die Konzernleitungsmitglieder die folgenden Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	W. Christensen	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
2013								
Beteiligungen Konzernleitung								
Aktien			45 201	20 000	1 489	1 940	3 084	71 714
Stimmrechtsanteil Aktien			0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,19%

Call-Optionen ¹

Vesting Periode:

Gevestet	2014-2016	217.60	1 792	957	0	1 017	1 038	4 804
2014	2015-2017	198.53	11 742	4 220	1 891	3 560	2 619	24 032
2015	2016	228.00	1 792	957	753	1 017	483	5 002
2016	2017	205.50	6 665	1 417	1 176	1 542	1 330	12 130
2014-2017	2020	231.20	25 116	7 356	4 968	7 016	5 620	50 076
Total Optionen			47 107	14 907	8 788	14 152	11 090	96 044
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,25%

¹ Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	W. Christensen	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
2012								
Beteiligungen Konzernleitung								
Aktien			49 684	21 823	6 086	2 206	3 084	82 883
Stimmrechtsanteil Aktien			0,13%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,21%

Call-Optionen ¹

Vesting Periode:

Gevestet	2013-2015	178.37	4 232	3 983	715	1 784	555	11 269
2013	2014-2016	179.05	8 137	4 691	2 242	3 578	1 708	20 356
2014	2015-2017	198.53	11 742	4 220	1 891	3 560	2 619	24 032
2015	2016	228.00	1 792	957	753	1 017	483	5 002
2016	2017	205.50	6 665	1 417	1 176	1 542	1 330	12 130
Total Optionen			32 568	15 268	6 777	11 481	6 695	72 789
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,19%

¹ Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option

Zum Bilanzstichtag bestehen keine Darlehen und Kredite zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern.

7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2013

2013 nahmen Mitarbeitende, das Management sowie der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Management- und Verwaltungsrats-Programme) und unter der → **Note 18** im konsolidierten Jahresabschluss (Mitarbeiter-Programm) beschrieben. Im Rahmen der drei verschiedenen **Aktienbeteiligungsprogramme** wurde die nachstehende Anzahl an Aktien zugeteilt.

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis CHF
Mitarbeiter-Programm 2013 (ESPP)	2015	1 563	21 353	138.72
Management-Programm 2013 (MSPP)	2016	41	8 968	231.20
Verwaltungsrats-Programm 2013 (DSPP)	2017	7	4 724	138.72
Total			35 045	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 35 045 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

2013 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 Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Anzahl ausgegebener Optionen	Ausübungspreis CHF
Management-Programm 2013 (MSPP)	2014–2017	2020	41	8 968	231.20
Optionsprogramm 2013 (MSOP) / Konzernleitung	2015–2017	2020	5	45 628	231.20
Optionsprogramm 2013 (MSOP) / Übriges Management	2014–2017	2020	57	52 576	231.20
Total				107 172	

Der unterlegte Zeitwert der 2013 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungsstichtag CHF 24.34. Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» bewertet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis ¹	Erwartete Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Management-Programm 2013 (MSPP)	231.20	17,139	3,47	7	0,463
Optionsprogramm 2013 (MSOP)	231.20	17,139	3,47	7	0,463

¹ Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 2. bis 18.3.2013.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2013 auf CHF 2,6 Mio. (Vorjahr CHF 3,7 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 2,6 Mio. (Vorjahr CHF 2,3 Mio.).

8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen zum 31. Dezember 2013

Am 31. Dezember 2013 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeiter insgesamt 338 788 (Vorjahr 370 045) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 0,9% (Vorjahr 1,0%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2013 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen in the money	Ø Ausübungspreis CHF
Abgelaufen	2014–2016	29 509	184.88	29 509	184.88
2014	2015–2020	86 834	204.15	86 834	204.15
2015	2016–2020	50 590	229.94	50 590	229.94
2016	2017–2020	66 366	217.35	66 366	217.35
2017	2020	30 595	231.20	30 595	231.20
Total		263 894	213.39	263 894	213.39

Folgende Bewegungen haben 2013 und 2012 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2013		Total 2012	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
Ausstehend per 1. Januar	207 359	185.93	43 946	183.49	251 305	185.51	266 710	175.17
Gewährte Optionen	98 204	231.20	8 968	231.20	107 172	231.20	89 529	199.42
Verwirkte Optionen	4 569	207.34	55	189.10	4 624	207.12	5 079	175.64
Verfallene Optionen	0	0	35	146.60	35	146.60	43 420	210.20
Ausgeübte Optionen	67 703	150.32	22 221	177.48	89 924	157.03	56 435	140.60
Ausstehend per 31. Dezember	233 291	214.91	30 603	201.86	263 894	213.39	251 305	185.51
Ausübbar per 31. Dezember	23 683	185.80	5 826	181.17	29 509	184.88	45 972	168.12

Die 263 894 ausstehenden Optionen entsprechen 0,7% der ausstehenden Aktien der Geberit AG. Die Gruppe sichert dieses Exposure grundsätzlich mit eigenen Aktien ab.

Die am 31. Dezember 2013 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 96.50 bis CHF 231.20 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 3,9 Jahren.