

# Geberit Gruppe 2014

Integrierter  
Geschäftsbericht

# Be- richts- teil

**Geberit Gruppe 2014**

# Highlights Berichtsjahr



## Gala-Abende für Marktpartner

Seit der Markteinführung vor 50 Jahren wurden mehr als 60 Millionen Unterputzspülkästen installiert. Dafür bedankte sich Geberit bei Handelspartnern und Sanitärunternehmern mit der Einladung zu einem stilvollen Gala-Abend.



## 9 374 Geberit Fans

Direkt von der Baustelle zur Neuheiten-Party: frischer Wurstsalat aus dem Betonmischer, heiße Hamburger aus der Schubkarre, kühles Bier aus dem Baueimer. Und volle Aufmerksamkeit für neue Geberit Produkte. Die Idee des Geberit Events «Die Baustelle rockt» hat gezündet.



## Das Multitalent

Das Sanitärmodul Monolith Plus hat es in sich: effektive Geruchsabsaugung direkt aus der WC-Keramik, stromsparendes LED-Orientierungslicht in verschiedenen Farbtönen sowie Soft-Touch-Tasten für die Spülung. Eine Innovation für Neubau oder Renovation.

# Highlights Berichtsjahr



## Der Raumkünstler

Vor Fensterbrüstungen, unter Dachschrägen oder in halbhohen Trockenbauwänden: Der Geberit Unterputzspülkasten Omega passt immer. Die kleinen, eleganten Betätigungsplatten können oben oder vorne am Spülkasten angebracht werden.



## Ein Idealfall

Das neue Werk im slowenischen Ruše war gegen Ende 2014 nach knapp einjähriger Bauzeit bezugsbereit. 21 000 m<sup>2</sup> standen den Produktionsingenieuren zur Verfügung, um Fabrikations- und Logistikprozesse optimal zu gestalten und den Energieverbrauch möglichst tief zu halten.



## 13 intensive Tage

Im Rahmen des jährlichen Geberit Sozialprojekts arbeiteten acht Geberit Lernende während zweier Wochen im nordindischen Varanasi und sanierten die Toilettenanlagen einer Schule für körperlich Behinderte. Sie kamen zurück mit Erinnerungen fürs Leben.

# Highlights Berichtsjahr



## Die Hängenden Gärten

Nein, sie befinden sich nicht mehr in Babylon, sondern mitten in Singapur. Die zahllosen Terrassen, Brüstungen, Gärten und Wasserbecken des Hotels Parkroyal on Pickering bieten 15 000 m<sup>2</sup> für tropische Flora und Fauna. Das Gebäude erfüllt höchste Nachhaltigkeitsstandards – auch dank Geberit Spültechnik.



## Trocken bleiben im Trockendock

Das Schifffahrtsmuseum im dänischen Helsingør befindet sich in einem stillgelegten Trockendock. Die ursprünglichen Dimensionen des Docks wurden belassen: imposante 150 m Länge, 21 m Breite und 8 m Tiefe. Die Dächer der neuen Museumsbauten werden mit Technik von Geberit entwässert.

# Highlights Finanzjahr

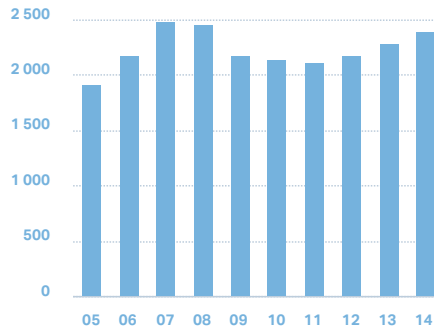
## Umsatz

**+6,4%**

Währungsbereinigtes  
Umsatzwachstum im Jahr 2014

## Umsatzentwicklung 2005 – 2014

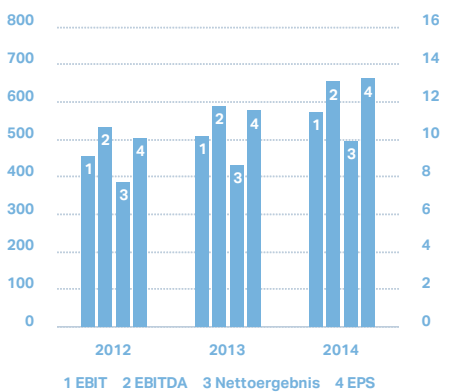
(in Mio. CHF)



## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2012 – 2014

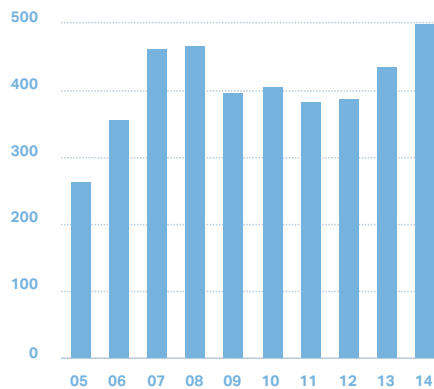
(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



## Entwicklung Nettoergebnis 2005 – 2014

(in Mio. CHF)



## Operative Cashflow-Marge (EBITDA-Marge)

**27,3%**

Über dem mittelfristigen  
Zielkorridor von 23 bis 25%

## Free Cashflow (in CHF)

**460,4 Mio.**

3,6% über dem Vorjahreswert

# Highlights Finanzjahr

---

Gewinn je Aktie  
(in CHF)

**13.28**

+14,6% gegenüber dem Vorjahr

---

Ausschüttungsquote

**62,7%**

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

---

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen  
(in CHF)

**104,8 Mio.**

+6,9% im Vorjahresvergleich

---

F&E-Aufwand  
(in CHF)

**55,8 Mio.**

4,9 Mio. mehr als im Vorjahr

---

Umsatz  
(in CHF)

**≈ 34 Mio.**

negative Fremdwährungseffekte

---

EBIT  
(in CHF)

**≈ 11 Mio.**

negative Fremdwährungseffekte

# Geberit Kennzahlen

## 2010 – 2014

		2014	2013	2012 <sup>3</sup>	2011	2010
<b>Umsatz</b>	<b>MCHF</b>	2 404,4	2 291,6	2 187,8	2 122,6	2 146,9
Veränderung zum Vorjahr	%	+4,9	+4,7	+3,1	-1,1	-1,6
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>MCHF</b>	2 089,1	1 999,9	1 919,6	1 867,6	1 900,0
Veränderung zum Vorjahr	%	+4,5	+4,2	+2,8	-1,7	-1,6
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>MCHF</b>	576,9	510,7	456,5	449,2	486,2
Marge in % des Umsatzes	%	24,0	22,3	20,9	21,2	22,6
<b>Nettoergebnis</b>	<b>MCHF</b>	498,6	435,8	387,5	384,0	406,8
Marge in % des Umsatzes	%	20,7	19,0	17,7	18,1	18,9
<b>Operativer Cashflow (EBITDA)</b>	<b>MCHF</b>	657,1	592,8	536,6	532,0	573,7
Marge in % des Umsatzes	%	27,3	25,9	24,5	25,1	26,7
<b>Free Cashflow</b>	<b>MCHF</b>	460,4	444,3	391,0	386,0	493,8
Marge in % des Umsatzes	%	19,1	19,4	17,9	18,2	23,0
<b>Finanzergebnis netto</b>	<b>MCHF</b>	-1,7	-5,5	-7,2	-7,3	-14,3
<b>Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen</b>	<b>MCHF</b>	104,8	98,0	86,0	92,6	80,5
<b>Forschungs- und Entwicklungsaufwand</b>	<b>MCHF</b>	55,8	50,9	49,8	48,4	44,2
Anteil am Umsatz	%	2,3	2,2	2,3	2,3	2,1
<b>Gewinn je Aktie<sup>1</sup></b>	<b>CHF</b>	13,28	11,59	10,16	9,82	10,32
Gewinn je Aktie bereinigt <sup>2</sup>	<b>CHF</b>	13,28	11,59	10,16	9,82	10,32
<b>Stand Beschäftigte</b>	<b>31.12.</b>	6 247	6 226	6 134	6 004	5 820
Jahresdurchschnitt		6 303	6 219	6 150	5 992	5 793
<b>Umsatz pro Beschäftigtem</b>	<b>TCHF</b>	381,5	368,5	355,7	354,2	370,6
<b>Bilanz</b>		<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>MCHF</b>	2 431,5	2 226,0	2 007,4	2 122,7	2 171,2
<b>Liquide Mittel und Wertschriften</b>	<b>MCHF</b>	749,7	612,8	423,1	542,0	586,6
<b>Nettoumlaufvermögen</b>	<b>MCHF</b>	169,1	127,9	134,4	114,1	108,5
<b>Sachanlagen</b>	<b>MCHF</b>	550,9	536,4	521,2	516,2	514,3
<b>Goodwill und immaterielle Anlagen</b>	<b>MCHF</b>	645,3	645,5	638,1	645,2	658,8
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>MCHF</b>	10,5	11,7	14,7	75,6	73,4
<b>Eigenkapital</b>	<b>MCHF</b>	1 717,1	1 664,1	1 431,3	1 419,5	1 520,9
Eigenkapitalquote	%	70,6	74,8	71,3	66,9	70,0
Gearing	%	-43,0	-36,1	-28,5	-32,9	-33,7

<sup>1</sup> Basis: Aktiensplit im Verhältnis von 1:10 am 8. Mai 2007

<sup>2</sup> Bereinigt um Amortisationen auf Goodwill

<sup>3</sup> Restatement vergleiche → [Anhang 1](#) im Geschäftsbericht 2013



# Geberit Kennzahlen

## 2005 – 2009

		2009	2008	2007	2006	2005
<b>Umsatz</b>	<b>MCHF</b>	2 181,2	2 455,1	2 486,8	2 183,5	1 922,9
Veränderung zum Vorjahr	%	-11,2	-1,3	+13,9	+13,6	+0,8
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>MCHF</b>	1 931,0	2 178,9	2 206,4	1 935,1	1 718,9
Veränderung zum Vorjahr	%	-11,4	-1,2	+14,0	+12,6	-0,7
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>MCHF</b>	526,7	563,4	553,8	482,2	366,9
Marge in % des Umsatzes	%	24,1	22,9	22,3	22,1	19,1
<b>Nettoergebnis</b>	<b>MCHF</b>	397,5	466,3	463,3	355,0	262,5
Marge in % des Umsatzes	%	18,2	19,0	18,6	16,3	13,7
<b>Operativer Cashflow (EBITDA)</b>	<b>MCHF</b>	611,0	649,1	637,9	569,1	455,9
Marge in % des Umsatzes	%	28,0	26,4	25,7	26,1	23,7
<b>Free Cashflow</b>	<b>MCHF</b>	349,7	407,9	362,7	355,5	290,2
Marge in % des Umsatzes	%	16,0	16,6	14,6	16,3	15,1
<b>Finanzergebnis netto</b>	<b>MCHF</b>	-13,5	5,4	-11,4	-16,3	-17,2
<b>Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen</b>	<b>MCHF</b>	106,4	152,5	103,5	81,3	79,5
<b>Forschungs- und Entwicklungsaufwand</b>	<b>MCHF</b>	45,6	46,0	48,1	44,3	43,5
Anteil am Umsatz	%	2,1	1,9	1,9	2,0	2,3
<b>Gewinn je Aktie<sup>1</sup></b>	<b>CHF</b>	10.18	11.90	11.67	8.86	6.41
Gewinn je Aktie bereinigt <sup>2</sup>	<b>CHF</b>	10.18	11.90	11.67	8.86	6.47
<b>Stand Beschäftigte</b>	<b>31.12.</b>	5 608	5 697	5 344	5 269	5 162
Jahresdurchschnitt		5 634	5 684	5 360	5 199	5 237
<b>Umsatz pro Beschäftigtem</b>	<b>TCHF</b>	387,1	431,9	464,0	420,0	367,2
<b>Bilanz</b>		<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2008</b>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006</b>	<b>31.12.2005</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>MCHF</b>	2 212,2	2 054,1	2 298,3	2 010,7	1 946,6
<b>Liquide Mittel und Wertschriften</b>	<b>MCHF</b>	406,5	302,6	450,1	182,4	180,0
<b>Nettoumlaufvermögen</b>	<b>MCHF</b>	180,9	156,5	168,7	131,9	120,8
<b>Sachanlagen</b>	<b>MCHF</b>	576,2	555,5	529,3	533,9	528,3
<b>Goodwill und immaterielle Anlagen</b>	<b>MCHF</b>	753,1	756,2	828,8	825,1	812,4
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>MCHF</b>	110,9	152,3	273,9	323,1	393,4
<b>Eigenkapital</b>	<b>MCHF</b>	1 509,2	1 311,9	1 404,4	1 065,9	958,0
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>%</b>	68,2	63,9	61,1	53,0	49,2
<b>Gearing</b>	<b>%</b>	-19,6	-11,5	-12,5	13,2	22,3

<sup>1</sup> Basis: Aktiensplit im Verhältnis von 1:10 am 8. Mai 2007

<sup>2</sup> Bereinigt um Amortisationen auf Goodwill

# Eine Ikone der Zuverlässigkeit



## A) Leise und trocken

Eine Isolation aus expandierendem Polystyrol verhindert die Bildung von Kondenswasser und wirkt gleichzeitig schalldämmend.

## B) Einmal blau – immer blau

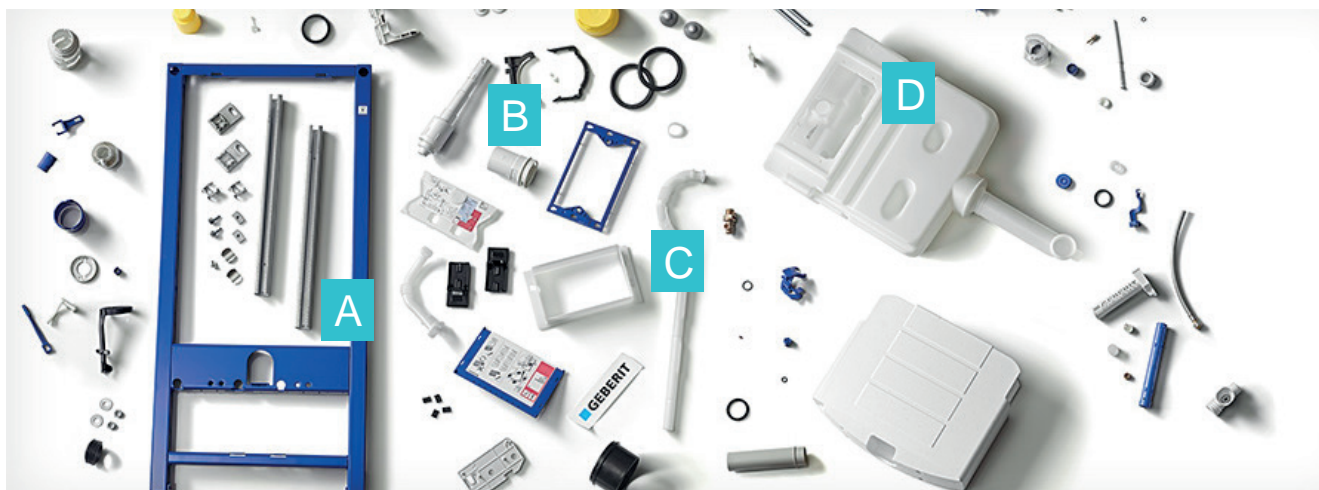
Der Tragrahmen aus Stahl wird mit einem widerstandsfähigen Pulverlack beschichtet. RAL 5002 lautet die Bezeichnung für den ultramarinblauen, unverwechselbaren Farbton.

## C) Standfest und rostfrei

Die Geberit Installationselemente für Unterputzspülkästen stehen auf soliden Füßen aus korrosionsbeständigem Zinkdruckguss.

## D) Ein blitzsauberer Start

Während der Einbauphase schützen gelbe Stopfen aus weichem Polyethylen das Innere der Unterputzspülkästen zuverlässig vor Baustaub und Fremdkörpern.



## A) Unglaublich stark

Die Geberit Installationselemente für Unterputzspülkästen stehen auf soliden Füßen aus korrosionsbeständigem Zinkdruckguss.

## B) Eingebaute Sparhilfe

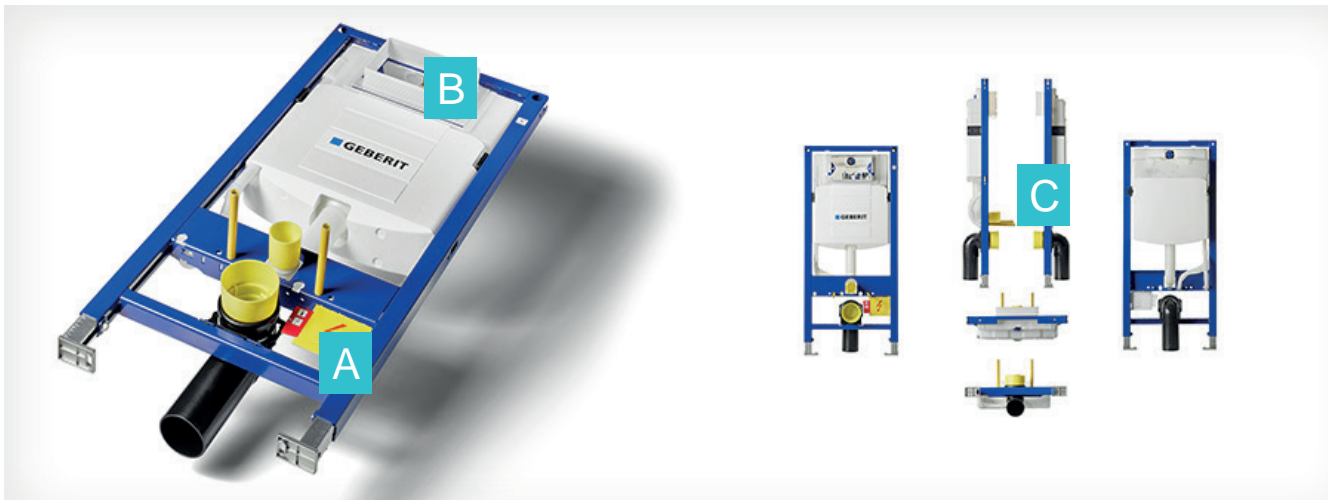
Das Ventil für die bewährte 2-Mengen-Spülung ist für mindestens 200 000 Spülvorgänge ausgelegt und wird immer wieder härtesten Dauertests unterzogen.

## C) Bereit für ein Upgrade

Wenn im Nachhinein ein Geberit AquaClean Dusch-WC installiert werden soll, kann der Wasseranschluss durch dieses Leerrohr geführt werden und bleibt so unsichtbar.

## D) Nahtlos dicht

Der Spülwassertank wird im Blasgiessverfahren in einem Arbeitsgang hergestellt und hat keine Nähte. Jeder Spülkasten wird auf hundertprozentige Dichtheit geprüft.



**A) Vorbereitet für Stromanschluss**

Komfortfunktionen wie Geruchsabsaugung oder berührungslose Spülauslösung erfordern Strom. Die Geberit Installationstechnik stellt sicher, dass ein Anschluss vorhanden ist.

**B) Offen für alle**

In Kriminalfilmen werden zuweilen Juwelen oder Dollarnoten hinter dieser Öffnung versteckt. Aber eigentlich ist sie für den Installateur, für den seltenen Servicefall.

**C) Schlank oder schlanker**

In der Standardausführung ist ein Geberit Unterputzspülkasten 12 cm schlank. Für den australischen Markt gibt es eine Version, die bringt es sogar auf nur 7,5 cm.

1964 fällten die Inhaber der Firma Geberit einen weitsichtigen Entscheid: Sie gaben grünes Licht für die Serienproduktion des weltweit ersten WC-Spülkastens aus Kunststoff, der in der Wand montiert wird – der Unterputzspülkasten war geboren. Dies zu einer Zeit, in der schwere Rohre aus Blei, Eisen oder Kupfer zum Alltag des Sanitärinstallateurs gehörten. Gegenstände aus Kunststoff galten noch in weiten Kreisen als qualitativ minderwertig.

Infolgedessen begegneten die Installateure dem neuen Spülkasten mit etwas Zurückhaltung. Anders die Architekten und Planer: Die Idee, Spülkasten und Wasserleitungen unsichtbar hinter der Wand einzubauen, entsprach voll und ganz ihrer Vorstellung von modernem Wohnen.

Heute – 50 Jahre und weit über 60 Millionen installierte Geberit Unterputzspülkästen später – ist die Frage der Qualität und Zuverlässigkeit hinreichend beantwortet. Die Installateure wissen aus eigener Erfahrung, dass ein Geberit Spülkasten aus Polyethylen praktisch unverwüsthlich ist. Unterputzspülkästen sind deshalb im modernen Wohnungsbau zum Standard geworden. Als Marktführer bietet Geberit für nahezu jede Bausituation ein geeignetes Modell an.

Da ein Unterputzspülkasten für eine sehr lange Lebensdauer ausgelegt ist, garantiert Geberit während 25 Jahren Ersatzteilsicherheit für alle funktionserfüllenden Komponenten.



Seit der Gründung seines Unternehmens Termoimpianti in Trivento (IT) im Jahr 1986 ist Enzo Ciafardini den Geberit Produkten treu geblieben.

**«Seit über 25 Jahren installieren wir Produkte von Geberit, unter anderem Unterputzspülkästen. Und wir garantieren unseren Kunden, dass auch Jahre nach dem Einbau noch Ersatzteile erhältlich sind. Das ist ein echter Mehrwert für unsere Arbeit.»**



Manfred Scharpf baut bereits seit Beginn seiner Lehrzeit vor 50 Jahren die Unterputzspülkästen von Geberit ein. Sein Sohn Daniel Scharpf führt den Betrieb in Esslingen (DE) heute in dritter Generation.

«Der UP-Spülkasten war von Anfang an so sauber konstruiert, da gab es keine Schwierigkeiten.»

«Dass ein Spülkasten undicht wird, das gibt es eigentlich überhaupt nicht.»



Georges Réganély ist Inhaber und Geschäftsführer des gleichnamigen Installateurunternehmens in Yverdon-les-Bains (CH).

«Wenn ich einen Geberit Unterputzspülkasten verkaufe, so weiss ich, dass ich meinem Kunden ein Qualitätsprodukt installiere, dem ich selber hundertprozentig vertraue.»



Kaputt waren sie nicht, die Unterputzspülkästen, die im Hotel Eiger im Schweizer Ferienort Grindelwald ersetzt werden sollten. Aber alt. Im Rahmen einer Gesamtanierung der Hotelzimmer wurden die nahezu 50 Jahre alten Spülkästen ausgebaut und durch neue ersetzt. Das Staunen der Sanitärfachleute über die Qualität der Installationen hinter der Wand war gross.

# Man hat nie ausgelernt



## Gastspiel

Geberit Know-how wird häufig direkt bei den Partnern vermittelt.

So auch in der Schweiz, wo 4 000 Profis anlässlich von rund 600 Veranstaltungen in Werkstätten und Büros geschult wurden.



## Bildungsstätte

Erstklassigen Anschauungsunterricht gibt es in den Geberit Informationszentren.

So auch in Spanien, wo trotz Krise unter anderem mehr als 800 Auszubildende an 48 Lehrgängen in den Informationszentren von Barcelona, Madrid und Bilbao teilnahmen.



## Wissensbörse

Manche Themen erörtert man am besten im Rahmen einer Informationsveranstaltung.

So auch in Deutschland, wo sich über 10 000 Installateure und Planer auf den neuesten Stand bringen liessen – im Fokus standen unter anderem Schall- und Brandschutzthemen.



### Ortstermin

Konkrete Herausforderungen erfordern eine gezielte Trainingslektion vor Ort.

So auch in Grossbritannien und Irland, wo mehr als 2 000 Personen sich «on site», also auf der Baustelle, instruieren liessen – am häufigsten im Verpressen von Geberit Rohren.

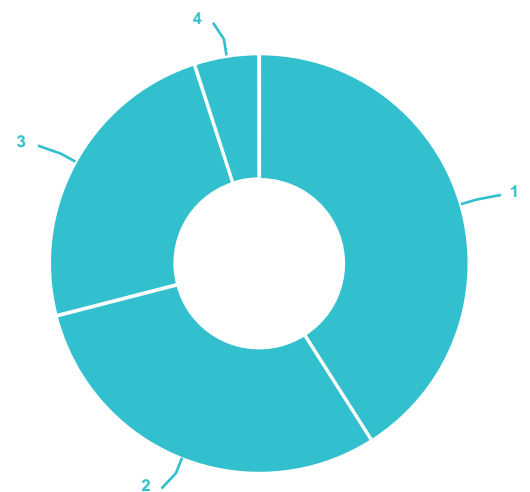
Wer nach Beweisen für die Marktkompetenz von Geberit sucht, kommt an den Kundenschulungen nicht vorbei. Es ist ein weites Feld, das im Jahr 2014 erneut von zahlreichen Referenten und Technischen Beratern bestellt wurde. Mehr als 100 000 Fachleute aus verschiedenen Bereichen der Baubranche nahmen das vielfältige Schulungsangebot in Anspruch.

Der kurze Anruf zur Klärung offener Fragen oder die spontane Stippvisite – das ist die informelle Seite der Kundenbetreuung. Sie macht im Vertrieb von Geberit den Löwenanteil aus. Explizit der Schulung gewidmete Termine ergänzen das Alltagsgeschäft. Frühzeitig geplant und sorgfältig vorbereitet, sind sie gewissermassen die Rosinen in den partnerschaftlichen Beziehungen an der Verkaufsfond.

Der Spielraum für Kreativität ist dabei weit gesteckt. Entsprechend verschiedenartig, thematisch breit gefächert und innovativ sind die Schulungsangebote von Geberit. Hier seien lediglich vier gängige Formate aus der weiten Vertriebswelt präsentiert.

Egal wo und mit wem Wissen geteilt wird: Partnerschaft wird bei Geberit auf jeden Fall grossgeschrieben.

### Wo wird geschult?



- 1 Bei Partnern (41%)
- 2 In Geberit Informationszentren (30%)
- 3 An Informationsveranstaltungen (24%)
- 4 Auf der Baustelle (5%)

# Geballtes Know-how



## Aha-Erlebnis

**Intelligent ist eine technische Funktion dann, wenn sie wie aus dem Nichts ihre Wirkung entfaltet. Das Mera ist gespickt mit solchen Funktionen.**

Anita Peter, Entwicklungsingenieurin



## Patente Lösung

**Gründlich, angenehm und sparsam soll die Duschfunktion sein. Unser neuartiger Duschstrahl vereint diese drei scheinbar widersprüchlichen Tugenden auf exemplarische Weise**

Armin Gierer, Leiter Produktlinie Geberit AquaClean



## Kein Kaltstart

**Warmes Wasser, rasch, anhaltend und ideal dosiert – wie soll das gehen? Unser hybrides Warmwassersystem liefert das perfekte Ergebnis und spart dabei Strom.**

Simon Bachmann, Entwicklungsingenieur

## Heureka!

**Wie nutzen wir die volle Energie des Wassers?  
Indem wir – wie im Fall der asymmetrischen Keramik – die  
physikalischen Grundsätze konsequent zu unseren Gunsten  
nutzen.**

Hansjörg Rohr, Leiter Entwicklung Apparatebau



## Unser Meisterstück

**Wir im Vertrieb sind die Ersten, die von einer Neuentwicklung  
überzeugt werden wollen. Beim Mera siegte die Begeisterung  
sehr schnell über die anfängliche Zurückhaltung.**

Martin Dörr, Leiter Vertrieb Geberit AquaClean Deutschland



Die Marke Geberit AquaClean ist in den letzten Jahren zum Inbegriff des Dusch-WCs geworden. Immer mehr Menschen, gerade in den europäischen Schwerpunktmarkten, schwören auf die sanfte Reinigung mit Wasser. Der stete Kulturwandel in westlichen Badezimmern ist nur dank einer Produktpalette möglich, die scheinbare Gegensätze gekonnt verbindet, ganz nach dem Credo: Ausgeklügelte Komfortfunktionen ohne Abstriche beim Design, gründliche Sauberkeit ohne Einbussen bei der Ökologie.

Design, Komfort, Sauberkeit und ökologische Nachhaltigkeit – diese vier Eckpunkte gaben den Entwicklern am Schweizer Hauptsitz auch beim jüngsten Projekt die Richtung vor: Für die Entwicklung des Topmodells AquaClean Mera zeichnete ein interdisziplinäres Team von Ingenieuren, Materialwissenschaftlern, Sanitärfachleuten und Konstrukteuren verantwortlich. Das Ergebnis – zeitlose Eleganz gepaart mit revolutionärer Komforttechnologie – lässt sich sehen und fühlen.

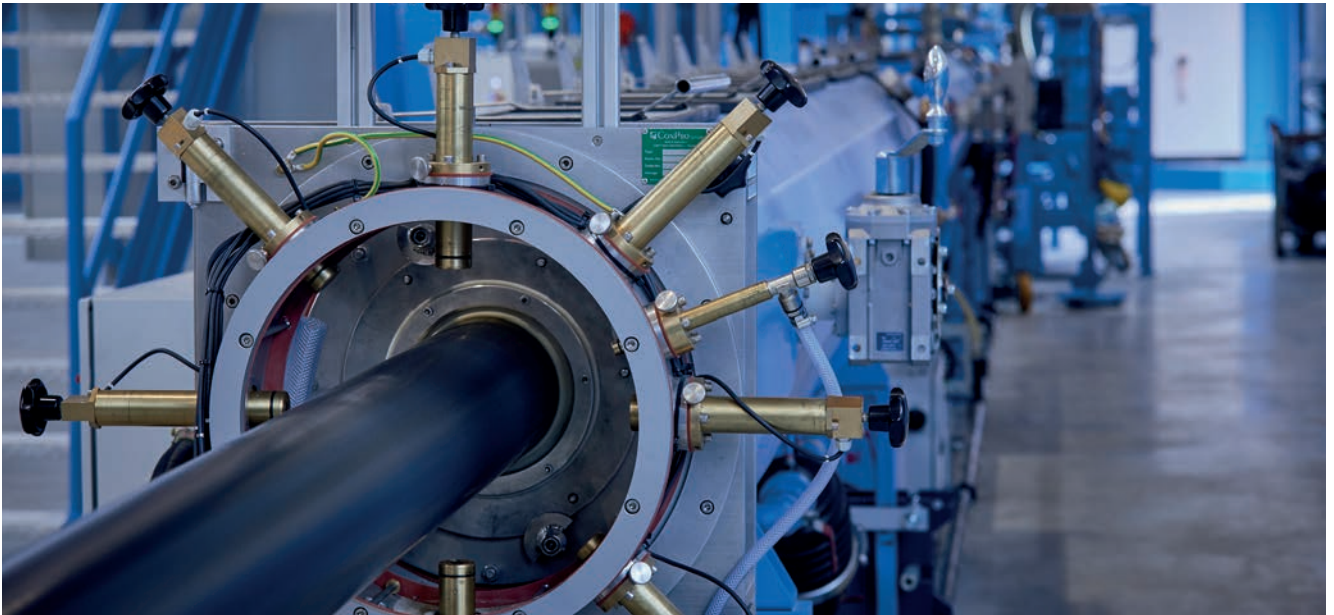
Geberit AquaClean Mera, das ist Funktion und Design in Vollendung.



**Die Entwicklungsgeschichte des Geberit Aqua Clean Mera steht beispielhaft für die erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen.**



# Qualitätsrohre – made in Europe



Das Rohrsystem Silent-PP verzeichnet hohe Wachstumsraten. Deshalb wurde das Werk in Villadose (IT) 2014 erweitert. Mit einer neuen, vollautomatischen Fertigungslinie setzt Geberit neue Massstäbe in der Rohrproduktion.

2009 wurde mit Silent-PP das erste steckbare und schallgedämmte Geberit Rohrsystem für die Hausentwässerung eingeführt. Nur fünf Jahre später machte die hohe Nachfrage nach den Silent-PP Rohren eine Erweiterung der Produktionskapazitäten notwendig. Im März 2014 konnte eine zusätzliche, moderne Fertigungshalle im norditalienischen Werk Villadose eröffnet werden. So ist der Standort, an dem das gesamte Sortiment an Geberit Hausentwässerungsrohren hergestellt wird, für eine weitere Expansion gut gerüstet.

Neben einer neuen, topmodernen Fertigungslinie konnte 2014 auch ein neues Auslager in Betrieb genommen werden, das die Effizienz der Logistikabläufe enorm steigert. Die Einbindung des Standorts Villadose in die Geberit Gruppenlogistik erlaubt eine zeitnahe Belieferung der Kunden in den internationalen Märkten.

Bei der Energieeffizienz schneidet das Werk Villadose im Branchenvergleich hervorragend ab. Die 2014 erstellte umweltfreundliche Kühlanlage senkt den Energieverbrauch um 50%. Die Produktions- und Bürogebäude werden zu einem grossen Teil mit der Abwärme aus den Kompressoranlagen beheizt. Beim Energiesparen helfen auch modernste Elektromotoren in den Produktionslinien. Und das in der Fertigung anfallende Ausschussmaterial wird zu 100% wiederverwertet.

## Effiziente Produktion

 **358**  
Produkte

 **26 000**  
Tonnen Rohre pro Jahr

 **24**  
Stunden-Fertigung

 **340**  
Betriebstage



Rainer Prügl ist Geschäftsführer des Geberit Produktionswerks in Villadose (IT). Im Gespräch erläutert er, mit welcher Dynamik das Werk Villadose wächst und wie Kunststoffrohre nachhaltig produziert werden.

# Mitten drin – Geberit Lernende in Indien



Varanasi im Nordosten Indiens – so hiess der Schauplatz des Geberit Sozialprojekts 2014. Acht Lernende, ein technischer Leiter und ein Betreuer reisten Ende Oktober für zwei Wochen in die 1,2-Millionen-Einwohner-Stadt. Im Kiran Village, einem Dorf für rund 300 behinderte Kinder und Jugendliche, sollten die sanitären Anlagen erneuert werden.

Im Jahr 1990 wurde das Kiran Village von einer Schweizer Nonne gegründet. Sie erkannte, wie gross das Bedürfnis nach einer Einrichtung für körperlich behinderte Kinder in der Region ist. Rund 60 Kinder wohnen heute im Kiran Village, etwa 300 kommen täglich zur Schule ins Dorf oder absolvieren nach der Schulzeit eine Ausbildung. Die meisten Kinder und Jugendlichen sind an Kinderlähmung erkrankt und benötigen Gehhilfen. Dafür sorgt die dorfeigene Orthopädiewerkstatt.

Während zwei Wochen wohnte und arbeitete das Geberit Team im Kiran Village und durfte den Alltag des Dorfes hautnah miterleben. Die sanitären Anlagen waren danach erneuert und Toiletten für Behinderte erleichtern den Dorfbewohnern heute das Leben um einiges.

«Indien muss man erleben, ich kann nicht erklären, wie Indien ist», erzählt Florian Pohl, Lernender Polymechaniker bei Geberit in Jona (CH) – ein begeisterter Teilnehmer des Geberit Sozialprojekts 2014. Und ein weiterer Botschafter für ein soziales Engagement, zu dem sich Geberit seit Jahren und mit Stolz bekennt.



**Indien hautnah. Geberit Lernende machen während ihres Einsatzes Erfahrungen, die sie ihr Leben lang nicht vergessen werden.**



## Weltweite Sozialprojekte mit Geberit Lernenden

- Indien 2014: Kiran Village, Varanasi
- Rumänien 2013: Hospice Casa Sperantei, Bukarest
- Südafrika 2012: Fontein School, Port Elizabeth
- Serbien 2011: Schulen in Kraljevo
- Indien 2010: Pentakatha Schule, Puri
- Salomonen 2009: Insel Guadalcanal
- Ecuador 2008: Colegio Pomasqui, Quito



Anna Muzzetto, Lernende Mechatronikerin,  
Geberit Langenfeld (DE)

---

«Trotz der unterschiedlichen Charaktere war die Arbeit auf der Baustelle ein perfektes Zusammenspiel. Motivation, Freude und Leistungsbereitschaft haben unser Team ausgemacht.»



Norbert Peuckmann (rechts), Technischer Leiter des Projekts in Indien, Verkaufsberater Geberit Pfullendorf (DE), und sein indischer Kollege Parsuram Sahu, Geberit Delhi (IN)

---

«Wenn man mich vor dem Projekt gefragt hätte, was wir erreichen wollen, so hätte ich wohl von einer Anzahl WC-Anlagen gesprochen. Heute lautet die Antwort auf diese Frage: Wir haben es geschafft, Menschen zusammenzuführen und Freude zu bereiten.»



Andre Jaschinski, Lernender Mechatroniker,  
Geberit Pfullendorf (DE)

---

«Ich habe die Kinder im Kiran Village trotz den Behinderungen und den schwierigen Lebensbedingungen beinahe ununterbrochen glücklich gesehen.»



Maria Friedrich, Lernende Industriekauffrau,  
Geberit Lichtenstein (DE)

---

«Gemeinsam mit den Kindern des Kiran Village sind wir an den Ganges gegangen, wo anlässlich des Lichterfests unzählige Kerzen das Ufer des heiligen Flusses schmückten. Das war ein unglaublich schöner und magischer Moment.»

# Vorbildlicher Titan aus Metall



Wie ein geschliffener Diamant liegt das neue SwissTech Convention Center am Nordeingang der ETH in Lausanne (CH). Mit seinem weit auskragenden Dach aus glänzendem Metall stellt es einen neuen städtebaulichen Orientierungspunkt auf dem Universitätscampus dar. Der markante Bau ist aber nicht nur architektonisch bemerkenswert, sondern auch in Sachen Nachhaltigkeit. «Ultamodern» und «europaweit vorbildlich» lauten Prädikate, mit denen das vom Lausanner Architekturbüro Richter Dahl Rocha & Associés architectes entworfene Kongresszentrum hochgelobt wird.

Unter seiner 1 000 Tonnen schweren Metallhaut verfügt das SwissTech Convention Center nicht nur über eine Hightech-Ausstattung. In der gesamten Westfassade wurden auch 300 Quadratmeter Farbstoff-Solarzellen eingebaut. Die bunten Photovoltaikzellen erzeugen bis zu 2 000 Kilowatt pro Jahr erneuerbare Energie, schützen das Gebäude vor direkter Sonneneinstrahlung und reduzieren den Energiebedarf für die Kühlung. Zudem dienen fünf experimentelle thermische Pfähle nicht nur als Fundament, sondern auch als Wärmeaustauscher und speichern die von den Solarmodulen erzeugte Energie für einen saisonalen Ausgleich.

Bei dem Leuchtturmprojekt für nachhaltiges Bauen wurden bis in das kleinste Detail konsequent sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt: von umweltverträglichen Materialien und einer beispielhaften Energieeffizienz bis hin zur Qualität der Innenausstattung und einer optimalen Anbindung an bestehende Infrastrukturen.



Alain Piller, Geschäftsführer, Ingenieurbüro  
Duchein SA, Villars-sur-Glâne (CH)

**«Im SwissTech Convention Center durften nur nachhaltige Produkte zum Einsatz kommen. Den Schallschutz, der im Kongresszentrum von zentraler Bedeutung ist, haben wir mit dem Geberit Silent-db20 Rohrleitungssystem und einer zusätzlichen Dämmung mit Geberit Isol optimal erfüllt.»**



---

Christian Röthenmund, Geschäftsführer,  
MINERGIE Schweiz, Bern (CH)

---

«Wassereffizienz und Schallschutz sind entscheidende Faktoren für den Minergie-Eco-Standard. Die schallgedämmten Abwasserrohre von Geberit weisen minimalste Geräuscentwicklungen auf. Die Wassereffizienz der WC-Spülanlagen mit 2-Mengen- oder Spül-Stopp-Tasten ist aus Minergie-Sicht ein ebenso zentraler Schritt in die richtige Richtung.»



---

Thomas Wälti, Leiter Technischer Beratungsdienst Region Mitte, Geberit Vertriebs AG,  
Rapperswil-Jona (CH)

---

«Nachhaltigkeit ist bei Forschungsinstitutionen wie der ETH Lausanne ein zentrales Thema. Bei Geberit wird Nachhaltigkeit von der Produktentwicklung bis zum Einsatz auf der Baustelle hundertprozentig gelebt. Damit konnten wir alle am Bauprojekt Beteiligten von unseren Produkten überzeugen.»

# Editorial

Das Geschäftsjahr 2014 verlief für die Geberit Gruppe trotz einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld sehr erfreulich. In beinahe allen Märkten konnten überzeugende Umsatzzuwächse erzielt und Marktanteile gewonnen werden. Die Ergebnisse übertrafen die guten Vorjahreswerte erheblich.

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2014 nahm um 4,9% auf CHF 2 404,4 Mio. zu, was einem währungsberinigten Wachstum von 6,4% entspricht. Nachdem im ersten Halbjahr – teilweise durch ein für die Bauwirtschaft vorteilhaftes Winterwetter begünstigt – die Umsätze überdurchschnittlich wuchsen, flachte dieser Trend in den zweiten sechs Monaten des Jahres leicht ab, lag jedoch immer noch im Rahmen der mittelfristigen Erwartungen. Das erfreuliche Volumenwachstum sowie eine unterdurchschnittliche Zunahme des Materialaufwands wirkten sich positiv auf die Ergebnisse aus. Teilweise kompensiert wurden diese Faktoren durch höhere Kundenboni sowie durch einen Anstieg beim Personalaufwand. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 13,0% auf CHF 576,9 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 24,0% (Vorjahr 22,3%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 14,4% auf CHF 498,6 Mio., bei einer Umsatzrendite von 20,7% (Vorjahr 19,0%). Je Aktie ergab sich eine im Vergleich zum Umsatzwachstum überproportionale Gewinnzunahme von 14,6% auf CHF 13.28. Der Free Cashflow wuchs um 3,6% auf CHF 460,4 Mio.

Das Jahr 2014 stand wiederum im Zeichen von diversen innovativen Produkten, die neu eingeführt wurden. Das strömungsoptimierte Sovent Formstück ermöglicht eine optimale Auslegung von Abwasser-Falleitungen in Hochhäusern. Das Spülsystem Omega umfasst extrakleine Betätigungsplatten und einen Spülkasten, der dank drei Einbauhöhen für jede Raumsituation grösstmögliche Flexibilität bietet. Die dünne, knapp vor der Wand schwebende Betätigungsplatte Sigma70 mit patentierter Servotechnik überzeugt durch raffinierte Eleganz. Das Sanitärmodul Monolith Plus setzt mit einer integrierten Geruchsabsaugung und einem dezenten, indirekten LED-Licht für eine gute Orientierung in der Nacht neue Massstäbe in Sachen Komfort und Stil. Eine Weiterentwicklung eines bereits erfolgreich im Markt eingeführten Produkts ist der optisch ansprechende Wandablauf für Duschen.

Der Unterputzspülkasten feierte im Jahr 2014 den 50. Geburtstag. Mit mehr als 60 Millionen verkauften Exemplaren ist dieses von Geberit 1964 auf den Markt gebrachte, stets weiterentwickelte Produkt ein echtes Erfolgsmodell. Der Erfolg des Unterputzspülkastens initiierte die Entwicklung von Vorwandinstallationen, die eine bis dahin nicht gekannte Gestaltungsfreiheit im Badezimmer möglich machen sollte. Geberit nahm dieses Jubiläum zum Anlass, um sich bei zahlreichen Kunden für die jahrelange Treue zu bedanken. So wurden in den Märkten sorgfältig vorbereitete Anlässe durchgeführt. Highlights waren Gala-Abende, bei denen Geberit die wichtigsten Kunden und Partner zu Abendveranstaltungen mit einer selbst entwickelten Bühnenshow und mehrgängigem Essen einlud. Insgesamt wurden an diesen Gala-Events 3 800 Gäste begrüsst. Diese Veranstaltungen waren für Geberit ein Meilenstein in Sachen Aktivitäten mit Kunden.

Wie bereits angekündigt, investierte Geberit im vergangenen Jahr weiter in die Produktionsinfrastruktur. Der Betrieb im neuen Vorzeigewerk in Ruše in Slowenien, das höchste Anforderungen hinsichtlich Green Production erfüllt, ist in der zweiten Hälfte 2014 angelaufen. Und um nicht weniger als 6 500 Quadratmeter wurde das Rohrfabrikationswerk in Villadose in Italien vergrössert, um den ambitionierten Wachstumszielen bei den Rohrleitungssystemen gerecht zu werden.

Initiiert wurde auch eine Erweiterung der Logistikkapazitäten. Das Logistikzentrum der Gruppe im süddeutschen Pfullendorf beliefert heute Kunden in mehr als 100 Ländern. Der Ende 2014 beschlossene Ausbau soll nicht nur dazu dienen, die Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum zu schaffen, sondern gleichzeitig auch die Einführung innovativer Technologien und eine weitere Prozessoptimierung ermöglichen. Für das Vorhaben sind Investitionen mit einem Gesamtvolumen von rund 40 Millionen Euro geplant. Nach Abschluss der Planungsphase soll mit dem Bau im Frühjahr 2015 begonnen werden. Die Fertigstellung ist auf Anfang 2017 geplant, sodass die Erweiterungsbauten den Betrieb im gleichen Jahr aufnehmen können.

Am 14. Oktober kündigte Geberit ein Übernahmeangebot für Sanitec an. Sanitec ist mit 6 200 Mitarbeitenden, 18 Fertigungswerken und 24 europäischen Vertriebsseinheiten sowie einem Nettoumsatz von rund 700 Millionen Euro im Jahr 2014 ein führender europäischer Hersteller und Anbieter im Bereich der Sanitärkeramik. Den Sanitec-Aktionären wurde ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu einem Preis von SEK 97 je Aktie unterbreitet, was einem Gesamttransaktionswert von CHF 1,21 Milliarden für 100% der Aktien entspricht. Die Transaktion wurde am 10. Februar 2015 abgeschlossen. Die Übernahme von Sanitec bedeutet für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wird um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Das neue Unternehmen vereint das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Die Transaktion macht Geberit zum Marktführer für Sanitärprodukte und wird das Spektrum der bearbeiteten Märkte erweitern. Der Zugang zu den Endkunden und die Präsenz in den Showrooms werden gestärkt. Diese Aspekte sind insbesondere in jenen Märkten entscheidend, in denen die Endkunden wichtige Entscheidungsträger sind. Die Transaktion ermöglicht ein vielversprechendes Zusammengehen führender Marken in den Bereichen der Sanitär-

technologie und der Sanitärkeramik. Durch die hervorragende Reputation der beiden Unternehmen in Sachen Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Produkte sowie hinsichtlich Service und Innovationsfähigkeit ergänzen sich die Unternehmen auf ideale Weise, vgl. auch → [Sanitec-Akquisition](#).

Einmal mehr präsentierte sich der Kursverlauf der Geberit Aktie im vergangenen Jahr erfreulich. Ausgehend von einem Stand von rund CHF 270 zu Jahresbeginn stieg der Kurs im Jahresverlauf an und erreichte gegen Jahresende einen neuen Höchststand von über CHF 340. Die Entwicklung des Swiss Market Index (SMI) wurde dabei deutlich übertroffen.

Der Verwaltungsrat will die Aktionäre an der positiven Geschäftsentwicklung erneut teilhaben lassen und hält weiterhin an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung wird eine gegenüber 2014 um 10,7% auf CHF 8.30 erhöhte Dividende vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 62,7% des Nettoergebnisses liegt damit im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Darüber hinaus wurde das im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtumfang von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Seit Juli 2014 ist dieses Aktienrückkauf-Programm wegen der Akquisition der Sanitec Gruppe sistiert. Der Verwaltungsrat wird zu gegebenem Zeitpunkt über die Wiederaufnahme entscheiden.

Veränderungen wird es im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung geben. Christian Buhl wurde vom Verwaltungsrat zum neuen Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) ernannt. Der Schweizer Staatsbürger – in den letzten drei Jahren für den Geberit Markt in Deutschland zuständig – trat seine neue Aufgabe zu Beginn des Jahres 2015 an. Der vormalige CEO Albert M. Baehny hat seine Funktion nach zehn Jahren Ende 2014 abgegeben und konzentriert sich – wie bereits bei seiner Wahl im Jahr 2011 kommuniziert – auf sein Amt als Verwaltungsratspräsident von Geberit. Zudem wird der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2015 Thomas Hübner als neues Verwaltungsratsmitglied vorgeschlagen. Die Nomination erfolgt im Rahmen der Nachfolgeregelung für den zur Generalversammlung 2014 aus dem Verwaltungsrat ausgeschiedenen Jeff Song.

Aufgrund der notwendigen Anpassungen an die neuen Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurde an der Generalversammlung 2014 über zahlreiche Statutenänderungen abgestimmt. Der Verwaltungsrat beschloss, dass die neuen Regelungen möglichst vollständig bereits im Jahr 2014 in die Statuten Eingang finden sollten – auch dort, wo an sich von Gesetzes wegen eine längere Übergangsfrist bestehen würde. Die diversen beantragten Statutenänderungen wurden in zwei Traktanden aufgeteilt und zur Abstimmung gebracht. Die Aktionäre folgten den Vorschlägen des Verwaltungsrats und stimmten den beiden Traktanden zu. Des Weiteren genehmigte die Generalversammlung in einer Konsultativabstimmung den vollständig neu gestalteten, umfassenden Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2013.

Die erfreulichen, merklich über dem Vorjahr liegenden Resultate im Jahr 2014 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 zuletzt bei Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre anhaltend grosse Verbundenheit mit unserem Unternehmen.

Das Geschäftsjahr 2015 wird für die Geberit Gruppe aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten anspruchsvoll bleiben. Die Hoffnungen auf einen moderaten globalen Wirtschaftsaufschwung haben in den letzten Monaten einen Dämpfer erhalten. Marktprognosen deuten darauf hin, dass sich dies direkt auf die Bauwirtschaft auswirken wird. Zu den schwierigeren Rahmenbedingungen trägt zudem der deutlich erstarkte Schweizer Franken bei. Entsprechend stellt das laufende Jahr aufgrund der sehr guten Vorjahresresultate eine Herausforderung dar. Ziel ist es trotz allem, sowohl in den wenigen gesunden, aber auch in der grossen Zahl von schrumpfenden oder stagnierenden Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Der Fokus wird auf einer 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. Mit ebenso hoher Bedeutung soll die Integration der Sanitec-Aktivitäten in die Geberit Gruppe vorangetrieben werden. Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein.



Albert M. Baehny  
VR-Präsident



Christian Buhl  
CEO

# Informationen zur Geberit Aktie

## Kursentwicklung im Berichtsjahr

Der Kursverlauf der Geberit Aktie präsentierte sich, unterstützt durch das freundliche Klima an den Aktienmärkten, im vergangenen Jahr einmal mehr erfreulich. Ausgehend von einem Stand von CHF 270.50 zu Jahresbeginn stieg der Kurs im ersten Halbjahr – getrieben durch die positiven Geschäftsergebnisse – deutlich stärker an als der Swiss Market Index (SMI). Nach dem dritten Quartal, während dem sich die Geberit Aktie parallel zum Markt entwickelte, legte sie als Folge der Ankündigung der Sanitec-Akquisition sowie positiver Erwartungen an die Geschäftsentwicklungen bis zum Jahresende nochmals überdurchschnittlich zu und schloss mit CHF 338.40 nur leicht unter dem Allzeithoch. Dies entspricht einem Anstieg von 25,1%. Der SMI wuchs in der gleichen Periode um 9,5%. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Wertzuwachs von 13,0% (SMI: +6,5%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2014 CHF 12 791 Mio.

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

Ende 2014 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

## Ausschüttung

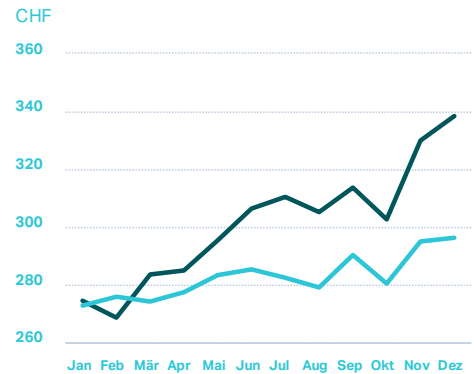
Geberit kann in einem normalen Marktumfeld solide Free Cashflows erzielen, die in das organische Wachstum investiert, zur Tilgung von Schulden verwendet, für allfällige Akquisitionen eingesetzt oder an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Die Kapitalstruktur wird umsichtig gepflegt und es wird eine solide 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 und dies soll auch nach der Akquisition von Sanitec unverändert geschehen.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 1,7 Milliarden in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt. Im gleichen Zeitraum stieg der Aktienkurs der Geberit Aktie von CHF 183.50 per Ende 2009 auf CHF 338.40 per Ende 2014.

Der Generalversammlung der Geberit AG vom 1. April 2015 wird durch den Verwaltungsrat eine gegenüber 2014 um 10,7% auf CHF 8.30 erhöhte Dividende vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 62,7% des Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre wird die Auszahlung am 9. April 2015 erfolgen.

Das im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtvolumen von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Der Rückkauf erfolgt über eine separate Handelslinie an der SIX Swiss Exchange. Bis zum 31. Dezember 2014 wurden 123 000 Aktien, was rund 6% des gesamten Programms entspricht, zu einem Betrag von CHF 37,4 Mio. erworben. Seit Juli 2014 ist das Aktienrückkauf-Programm wegen der Sanitec-Akquisition sistiert. Der Verwaltungsrat wird zu gegebenem Zeitpunkt über die Wiederaufnahme entscheiden.

## Aktienkursentwicklung 1. Januar bis 31. Dezember 2014

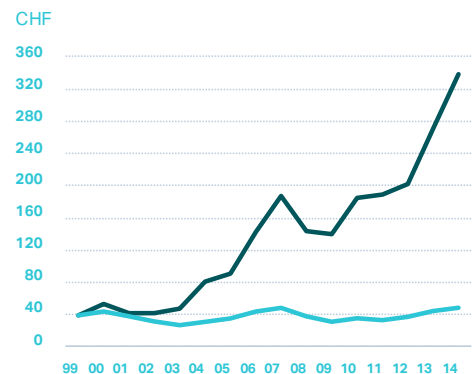


— Geberit Aktie  
— SMI

Quelle: Bloomberg

## Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO) – 31.12.2014

Jahresdurchschnittskurse



— Geberit Aktie  
— SMI

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

Quelle: Bloomberg



## Kommunikation

Über das Internet ([→ www.geberit.com](http://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](http://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 Christian Buhl, den CFO Roland Iff und den Leiter Corporate Communications & Investor Relations, Roman Sidler, gepflegt. Kontaktdetails sind im Internet in den jeweiligen Kapiteln zu finden. Geberit informiert mit regelmässigen Medieninformationen, Medien- und Analystenkonferenzen und Finanzpräsentationen.

Eine Kontaktaufnahme ist jederzeit möglich unter  
[→ corporate.communications@geberit.com](mailto:corporate.communications@geberit.com)

Umfangreiche Aktieninformationen finden Sie unter  
[→ www.geberit.com](http://www.geberit.com) > [Investoren](#) > [Aktieninformationen](#)

### Bezahlte Ausschüttung (CHF je Aktie)

	2010	2011	2012	2013	2014
Dividende	6.40*	-	-	3.80	7.50
Kapitalrückzahlung	-	6.00	6.30	2.80	-
<b>Total</b>	<b>6.40</b>	<b>6.00</b>	<b>6.30</b>	<b>6.60</b>	<b>7.50</b>

\* Inklusive Sonderdividende von CHF 1.00

### Total Ausschüttung an Aktionäre (CHF Mio.)

	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Ausschüttung	253	236	242	248	282	<b>1 261</b>
Aktienrückkauf	0	193	198	0	37	<b>428</b>
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>429</b>	<b>440</b>	<b>248</b>	<b>319</b>	<b>1 689</b>

### Eckdaten zur Geberit Aktie (per 31.12.2014)

Eingetragene Aktionäre	19 118
Gesellschaftskapital (CHF)	3 779 842.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 798 427
Eingetragene Aktien	23 286 473
Eigenbestand an Aktien:	
- Eigene Aktien	179 060
- Rückkauf-Programm	123 000
Total Eigenbestand an Aktien	302 060
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN-Nummer	CH-0030170408
Telekurs	GEBN
Reuters	GEBN.VX

### Kennzahlen (CHF je Aktie)

	2013	2014
Gewinn	11.59	13.28
Netto-Cashflow	14.59	16.20
Eigenkapital	44.25	45.74
Ausschüttung	7.50	8.30 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2015

### Termine

	2015
Generalversammlung	1. Apr
Dividendenzahlung	9. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	28. Apr
Halbjahresabschluss	12. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	27. Okt

	2016
Erste Informationen Geschäftsjahr 2015	13. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2015	15. Mrz
Generalversammlung	6. Apr
Dividendenzahlung	12. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	28. Apr

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

# Führungsstruktur

per 1. Januar 2015

## Verwaltungsrat

**Präsident**  
Albert M. Baehny

**Vizepräsident**  
Robert F. Spoerry

## CEO Bereich

**Vorsitzender der Konzernleitung (CEO)**  
Christian Buhl

**Human Resources**  
Roland Held

**Kommunikation & Investor Relations**  
Roman Sidler

**Marketing**  
Egon Renfordt-Sasse

**Strategische Planung**  
Andreas Lange

**Umwelt/Nachhaltigkeit**  
Roland Högger

**Dusch-WC**  
Martin Baumüller

## Vertrieb Europa

**Mitglied der Konzernleitung**  
Karl Spachmann

**Deutschland**  
Clemens Rapp

**Italien**  
Giorgio Castiglioni

**Schweiz**  
Hanspeter Tinner

**Österreich**  
Stephan Wabnegger

**Niederlande**  
Menno Portengen

**Belgien**  
Paul Forier

**Nordische Länder**  
Lars Risager

**Frankreich**  
Patrick Jouvét

**Grossbritannien**  
Mark Larden

**Polen**  
Andrzej Dobrut

**Tschechien**  
Vladimir Sedlacko

**Slowakei**  
Vladimir Sedlacko

**Ungarn**  
Tamás Kőszeghy

**Adriatische Region**  
Miran Medved

**Iberische Halbinsel**  
David Mayolas

**OEM**  
Tobias Beck

## Vertrieb International

**Mitglied der Konzernleitung**  
Christian Buhl a. i.

**Nordamerika**  
Andreas Nowak

**Fernost/Pazifik**  
Ron Kwan

**China**  
Lawrence Leung

**Singapur**  
Stefan Schmied

**Australien**  
Tony Rusten

**Nahost/Afrika**  
Christian Steinberg

## Produkte

**Mitglied der Konzernleitung**  
Michael Reinhard

**Akkreditiertes Prüflabor**  
Markus Tanner

**Qualität**  
Christian Englisch

**Beschaffung**  
Adriaan 't Gilde

**Logistik**  
Gerd Hailfinger

**Technologie/Innovation**  
Felix Klaiber

**Produkte Sanitärsysteme**  
Jörn Ikels

**Installationssysteme**  
Mario von Ballmoos

**Spülkasten und Innengarnituren**  
Marcel Heierli

**Armaturen und Spülsysteme**  
Daniel Raissle

**Apparateanschlüsse**  
Thomas Kiffmeyer

**Dusch-WC**  
Armin Gierer

**Produktentwicklung Apparatebau**  
Hansjörg Rohr

**Projektleiter-Pool**  
Rolf Kuster

**Produktentwicklung Sanitärsysteme**  
Erwin Schibig

**Produkte Rohrleitungssysteme**  
Pietro Mariotti

**Hausentwässerungssysteme**  
Sandro à Porta

**Versorgungssysteme**  
Michael Schüpbach

## Finanzen

**Mitglied der Konzernleitung**  
Roland Iff

**Controlling**  
Beat Gresser

**Treasury**  
Thomas Wenger

**Interne Revision**  
Martin Reiner

**Informatik**  
Markus Enz

**Recht**  
Albrecht Riebel

**Dienstleistungs-, Finanz- und Holding-Gesellschaften**  
Rudolf Eberhard/  
Jürgen Haas

# Führungsstruktur

per 1. Januar 2015

## 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)**  
Heiko Albrecht

---

**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

Das Geschäftsjahr 2014 verlief für die Geberit Gruppe trotz einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld sehr erfreulich. In beinahe allen Märkten konnten überzeugende Umsatzzuwächse erzielt und Marktanteile gewonnen werden. Das beachtliche Volumenwachstum sowie eine unterdurchschnittliche Zunahme des Materialaufwands wirkten sich positiv auf die operativen Ergebnisse aus. Teilweise kompensiert wurden diese Effekte durch höhere Kundenboni sowie durch einen Anstieg beim Personalaufwand. Mit den vorliegenden Resultaten, die erheblich über den bereits guten Vorjahreswerten lagen, wurde das Wettbewerbsumfeld in Europa deutlich übertroffen und die Position als führender Anbieter in der Sanitärtechnik weiter gefestigt.

# Umfeld

## Anhaltend herausfordernde Rahmenbedingungen

Wie in den vorangegangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2014 von grossen, regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Branchenumfeld war weiterhin schwierig und nur wenige Märkte verzeichneten positive Bauvolumenzuwächse. An den meisten Märkten verschärfte sich die Lage weiter.

Euroconstruct veröffentlichte im November 2014 einen aktualisierten Ausblick über die Entwicklung des Bauvolumens in **Europa**. Die darin publizierten Zahlen rechneten für 2014 mit einer leichten Zunahme des Volumens im Hochbau von 0,9% (Vorjahr -2,3%). Diese Zunahme fiel für Neubauten mit +0,3% deutlich schwächer aus als für Renovationen (+1,4%). Bei einem Vergleich mit weiter zurückliegenden Jahren fällt auf, dass das Neubauvolumen 30 bis 40% unter dem Niveau der Jahre 2007/2008 lag; im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen das damalige Niveau fast wieder.

Neben diesem erfreulichen Trend im Renovationsgeschäft kam Geberit die allgemein positivere Entwicklung im Hochbau in einigen für Geberit wichtigen Ländern zugute. Treibende Kraft war dabei Deutschland (+2,3%), aber auch Grossbritannien (+6,1%) und Österreich (+1,8%) entwickelten sich positiv. Dagegen mussten Italien (-1,9%) und Frankreich (-2,8%) Rückschläge hinnehmen. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Geberit den relevanten Wettbewerb wiederum deutlich übertroffen hat. Insbesondere ist es auch in Ländern mit rückläufiger Entwicklung gelungen, sich besser zu entwickeln als das Umfeld und damit Marktanteile zu gewinnen.

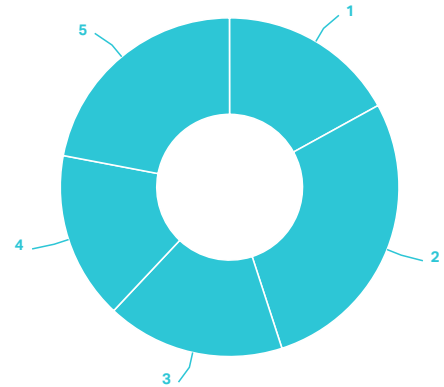
In Europa entfielen im Jahr 2014 78% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 305 Milliarden auf den Hochbau. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Mehr als die Hälfte des Hochbauvolumens entfiel auf Renovationen, dies vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,4%, womit die Wirtschaft etwas stärker wuchs als 2013 (+2,2%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 5,4%. Die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau stiegen gesamthaft um 7,1% und damit deutlich stärker als im Vorjahr (+0,7%). Diese Entwicklung war von den Bereichen Büros, Hotels und kommerzielle Bauten geprägt (+15,2% im Berichtsjahr). Im Gegensatz dazu verlief die Entwicklung in den für Geberit wichtigen Bereichen Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten weiterhin unbefriedigend (-1,8% im Berichtsjahr gegenüber -6,1% im Vorjahr). Nach zwei Jahren mit sehr positiven Signalen trübte sich die Situation im Wohnungsbau im abgelaufenen Jahr etwas ein: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 4,2% zu (Vorjahr +19,4%; die vorgenannten Zahlen zur US-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

Vergleichbar mit der weltweiten wirtschaftlichen Entwicklung (von +2,6% im Jahr 2013 auf +2,7% im Berichtsjahr gemäss Zahlen des Internationalen Währungsfonds) verharnte das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** mit +4,8% praktisch auf Vorjahresniveau (+4,9%). Mit 55% (im Vorjahr 57%) Anteil war diese Region 2014 wiederum der Haupttreiber des globalen Wachstums. Mit 62% entfiel der grösste Anteil davon auf China. Trotz der relativ stabilen makroökonomischen Situation waren die Bau-Märkte in der Region von einer Abschwächung geprägt. Beispielsweise kühlte sich der Wohnungsbau in Schlüsselmärkten wie China oder Singapur aufgrund von hohen Beständen an unverkauften Wohnobjekten und fallenden Preisen erwartungsgemäss ab. Hingegen hielt die positive Entwicklung bei Infrastrukturprojekten an.

## Aufteilung Bauvolumen 2014 in Europa

(EUR 1 305 Milliarden)

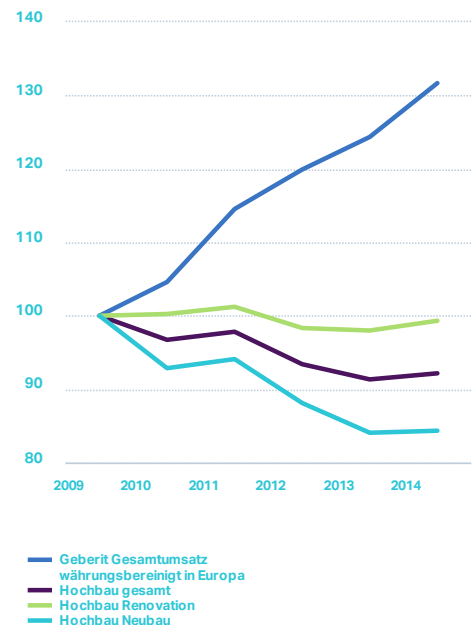


- 1 Wohnungsbau-Neubau (17%)
- 2 Wohnungsbau-Renovation (28%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau-Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau-Renovation (16%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 78. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2014

## Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2010 – 2014

(Index: 2009 = 100)



Quelle: 78. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2014, und 77. Euroconstruct-Konferenz in Oslo (NO), Juni 2014

# Umsatz

## Überzeugendes Umsatzwachstum

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2014 nahm um 4,9% auf CHF 2 404,4 Mio. zu. Mit einem Plus von 6,4% in lokalen Währungen liegt die Zunahme leicht über der mittelfristigen Wachstumserwartung von 4 bis 6%. Das Gesamtwachstum setzte sich aus einem Mengeneffekt von +5,0%, einem Preiseffekt von +1,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von 1,5% zusammen.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Umsatzverlaufs resultierte über die letzten zehn Jahre betrachtet ein durchschnittlicher jährlicher Zuwachs von 2,3% in Schweizer Franken.

Die folgenden Umsatzveränderungen beziehen sich auf lokale Währungen.

## In allen Regionen gewachsen

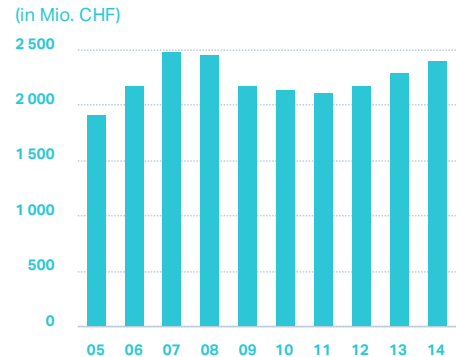
In Europa nahmen die währungsbereinigten Umsätze um 5,9% zu, wobei alle Märkte zulegen konnten. Zweistellig wuchsen Grossbritannien/Irland (+19,8%) und Zentral-/Osteuropa (+11,7%). Ebenfalls erfreulich stiegen die Umsätze in der Schweiz (+6,6%) und in Deutschland (+6,0%). Zunahmen verzeichneten zudem die Benelux-Länder (+4,0%), Frankreich (+3,0%), die Iberische Halbinsel (+3,0%), Italien (+2,7%), Österreich (+2,5%) und die nordischen Länder (+2,4%). Trotz nach wie vor wenig vorteilhaften Bedingungen in dem für Geberit in dieser Region relevanten öffentlichen Bereich wuchs Amerika um 6,4%. Deutliche Umsatzsteigerungen verzeichneten die Regionen Nahost/Afrika (+21,2%) und Fernost/Pazifik (+12,8%).

## Sanitärsysteme leicht stärker gewachsen

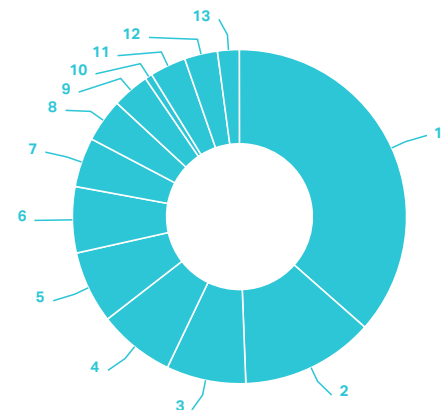
Der Umsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 364,3 Mio. – ein Zuwachs von 6,7%.

Der Umsatz der mit einem Anteil von 36,5% bedeutendsten Produktlinie **Installations-systeme** stieg in lokalen Währungen um 7,5%. Die Trockenbauelemente und – mit zweistelligen Wachstumsraten – die designorientierten Betätigungsplatten trugen massgeblich zu diesem überdurchschnittlichen Erfolg bei. Ein Umsatzplus von 7,2% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 11,1% des Gesamtumsatzes. Umsatzsteigernd wirkten hauptsächlich das starke Wachstum beim Dusch-WC AquaClean – insbesondere das neu eingeführte Modell AquaClean Sela verkaufte sich sehr gut – und das WC-Modul Monolith, das sich in immer mehr Märkten durchsetzt. Die Umsätze mit Füll- und Spülventilen erholten sich vom Rückgang im Vorjahr. Grund dafür war vor allem der positive Verlauf des generell volatilen OEM-Geschäfts. Hingegen stagnierte der Verkauf traditioneller Aufputzspülkästen als Folge des seit Jahren angestrebten Wandels hin zu Unterputzlösungen. Der Umsatz der Produktlinie **Armaturen und Spül-systeme** nahm 2014 – bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,1% – um 3,3% zu. Die Trendumkehr im Vorjahresvergleich war auf eine leichte Erholung der Marktbedingungen bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern sowie auf ein erfreuliches Umsatzwachstum bei den Urinalsteuerungen zurückzuführen. Der Umsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg leicht um 2,9%. Der Anteil am Gruppenumsatz belief sich auf 4,0%. Positiven Wachstumsraten bei den Duschabläufen und den Sifons für Urinale und WCs stand eine Stagnation bei den Wannengarnituren und den Sifons für Waschtische und Bidets gegenüber.

## Umsatzentwicklung 2005 – 2014



## Umsatz 2014 nach Märkten/Regionen

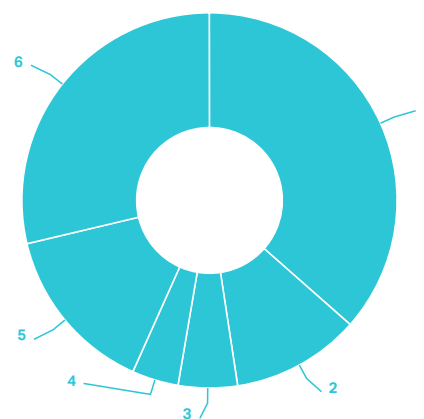


- 1 Deutschland (36,5%)
- 2 Schweiz (12,9%)
- 3 Benelux (7,7%)
- 4 Italien (7,4%)
- 5 Zentral-/Osteuropa (7,0%)
- 6 Österreich (6,4%)
- 7 Nordische Länder (4,8%)
- 8 Frankreich (4,2%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,6%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,5%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,2%)
- 13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

Der Umsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 1 040,1 Mio., was einer Zunahme von 6,0% entspricht. Damit lag das Wachstum im Gegensatz zum Vorjahr leicht unter demjenigen der Sanitärsysteme.

Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen mit 9,1% in lokalen Währungen am stärksten von allen Produktlinien. Der Anteil am Gesamtumsatz erreichte 14,6%. Positiv entwickelten sich die schallgedämmten Entwässerungssysteme Silent-PP und Silent-db20. Auch das Geschäft mit PE-Abwassersystemen legte nach einem Rückgang im Vorjahr wieder zu. Die Produktlinie **Versorgungssysteme** wuchs um 4,5%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppenumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 28,7%. Einen überzeugenden Umsatzzuwachs lieferte dabei insbesondere das Mapress Sortiment aus Edelstahl und aus Kupfer. Unterdurchschnittlich wuchsen auf der andern Seite Mapress C-Stahl sowie das Verbundrohrsystem Mepla.

## Umsatz 2014 nach Produktbereichen und Produktlinien



<b>Sanitärsysteme (56,7%)</b>	
1	Installationssysteme (36,5%)
2	Spülkästen und Innengarnituren (11,1%)
3	Armaturen und Spülsysteme (5,1%)
4	Apparateanschlüsse (4,0%)
<b>Rohrleitungssysteme (43,3%)</b>	
5	Hausentwässerungssysteme (14,6%)
6	Versorgungssysteme (28,7%)

# Ergebnisse

## Negativer Fremdwährungseinfluss

Die Erfolgsrechnung wurde im Berichtsjahr durch den im Vergleich zum Schweizer Franken wieder schwächeren Euro insgesamt negativ beeinflusst. Die im Umsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 34 Mio. Im Jahr 2014 wurden 68% des Umsatzes in Euro, 5% in US-Dollar und 4% in britischen Pfund erwirtschaftet. Die kumulierten Währungseffekte verminderten den Umsatz um 1,5%. Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde durch den Währungsverlauf mit rund CHF 10 Mio. negativ beeinflusst; der entsprechende Effekt auf die EBIT-Marge betrug jedoch lediglich -0,1 Prozentpunkte.

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit als möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem in Euro und in US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Kleinere Abweichungen ergeben sich hingegen aus dem Schweizer Franken, dem britischen Pfund sowie den nordischen oder den osteuropäischen Währungen. 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 gegenüber allen andern Währungen auszugehen:

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

Vgl. dazu auch → [Ereignisse nach dem Bilanzstichtag](#)

Die Währungssituation innerhalb der Geberit Gruppe wird nach der Integration der Sanitec-Aktivitäten neu beurteilt. Anschliessend können allfällige zusätzliche Massnahmen eingeleitet werden.

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](#).

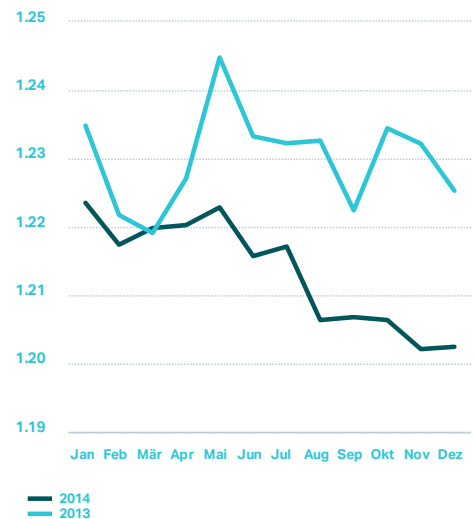
## Profitabilität erreicht Höchstwerte

In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld lagen die Ergebnisse – trotz wiederum erheblichen Investitionen in das organische Wachstum – dank dem gesunden Umsatzwachstum, einem positiven Netto-Preiseffekt und einer effizienten Kostenkontrolle über dem Vorjahr und erreichten Allzeit-Höchstwerte.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 10,8% auf CHF 657,1 Mio. Die EBITDA-Marge erreichte mit 27,3% einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr (25,9%) und liegt damit auch über dem mittelfristigen Zielkorridor. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 3,8% die entsprechende Umsatzzunahme von 2,3%. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 13,0% auf CHF 576,9 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 24,0% (Vorjahr 22,3%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 14,4% auf CHF 498,6 Mio., was zu einer Umsatzrendite von 20,7% (Vorjahr 19,0%) führte. Damit resultierte beim Nettoergebnis sowohl in Prozenten vom Umsatz als auch absolut der höchste Wert seit dem Börsengang 1999. Je Aktie ergab sich eine Gewinnzunahme von 14,6% auf CHF 13.28. Das Ende April gestartete und im Moment sistierte Aktienrückkauf-Programm hatte noch keine bedeutenden Auswirkungen auf diese Kennzahl.

## EUR/CHF-Wechselkurs 2013/2014

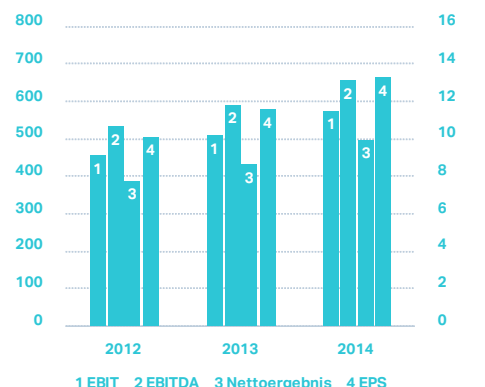
(Stichtagskurse)



## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2012 – 2014

(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)





### Betriebsaufwand unter Kontrolle

Die Kundenboni und Skonti erhöhten sich um 8,1% auf CHF 315,3 Mio., in Prozenten vom Umsatz nahmen sie von 12,7% auf 13,1% zu. Der Anstieg ist hauptsächlich eine Folge des erfreulichen Umsatzwachstums.

Der gesamte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2014 um 1,5% auf CHF 1 512,2 Mio. In Prozenten vom Umsatz entspricht dies 62,9% (Vorjahr 65,0%). → **Negative Fremdwährungseffekte** hatten keine signifikanten Auswirkungen auf die operativen Ergebnisse.

Der Warenaufwand insgesamt wuchs leicht um 1,2% auf CHF 604,2 Mio., der Anteil am Umsatz verminderte sich dagegen von 26,1% im Vorjahr auf 25,1%. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch leicht rückläufige Materialpreise. Insbesondere bei den Kunststoffen, in geringerem Ausmass aber auch bei den industriellen Metallen war im Vergleich zum Vorjahr eine leichte Entspannung zu verzeichnen. Der Personalaufwand stieg um 1,8% auf CHF 483,9 Mio. an. Dies entspricht 20,1% des Umsatzes (Vorjahr 20,7%). Die Zunahme erklärt sich durch – grösstenteils tariflich bedingte – Gehaltserhöhungen und einen Anstieg beim Personalbestand, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die Abschreibungen stiegen um 0,5% auf CHF 77,0 Mio., dagegen sanken die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen aufgrund wegfallender Amortisationen aus der Mapress-Akquisition von 2004 um 41,8% auf CHF 3,2 Mio. Der sonstige Betriebsaufwand stieg um 2,8% auf CHF 343,9 Mio. Während die Frachtkosten als Folge des Mengenwachstums sowie die Verwaltungskosten leicht anstiegen, verblieb der Marketingaufwand auf dem Niveau des Vorjahres. Ebenfalls im sonstigen Betriebsaufwand enthalten waren Beratungsaufwendungen für die Sanitec-Akquisition in Höhe von rund CHF 3 Mio.

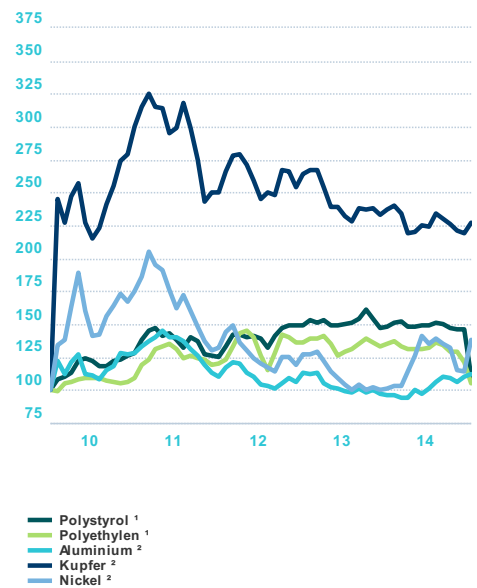
Das Finanzergebnis betrug CHF -1,7 Mio. Die Verbesserung um CHF 3,8 Mio. war auf im Vergleich zum Vorjahr weggefallene Währungsverluste zurückzuführen. Der Steueraufwand nahm um CHF 7,2 Mio. auf CHF 76,6 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,3% (Vorjahr 13,7%).

### Anstieg beim Free Cashflow

Die deutliche Zunahme beim operativen Cashflow (EBITDA) führte beim Netto-Cashflow zu einem Anstieg von 10,9% auf CHF 608,3 Mio. Der Free Cashflow wuchs um 3,6% auf CHF 460,4 Mio. Das im Vergleich zum Netto-Cashflow geringere Wachstum resultierte aus negativen Effekten aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens und aus höheren Investitionen in Sachanlagen. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 282,0 Mio. vorgenommen sowie Aktien in Höhe von CHF 37,4 Mio. zurückgekauft.

### Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2009 = 100)



<sup>1</sup> Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH

<sup>2</sup> Quelle: London Metal Exchange

# Finanzstruktur

## Starkes finanzielles Fundament

Der wiederum substanziale Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik sowie die Aufnahme eines Aktienrückkauf-Programms bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr soliden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 226,0 Mio. auf CHF 2 431,5 Mio. zu, was hauptsächlich auf einen höheren Bestand an liquiden Mitteln und geplant leicht höhere Vorräte zurückzuführen war.

Der Cashbestand nahm deutlich zu, da das Ende April gestartete Aktienrückkauf-Programm als Folge der Sanitec-Akquisition seit Ende Juli 2014 sistiert ist und deshalb keine weiteren Aktien zurückgekauft wurden. Neben liquiden Mitteln und Wertschriften von CHF 749,7 Mio. (Vorjahr CHF 612,8 Mio.) standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 347,8 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten lagen mit CHF 10,5 Mio. leicht unter dem Vorjahreswert von CHF 11,7 Mio. Daraus resultierte per Ende 2014 eine positive Netto-Liquidität von CHF 739,2 Mio. (Vorjahr CHF 601,1 Mio.).

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 41,2 Mio. auf CHF 169,1 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 536,4 Mio. auf CHF 550,9 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen verblieben mit CHF 645,3 Mio. praktisch auf dem Niveau des Vorjahres.

Das Verhältnis von Netto-Liquidität zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -36,1% im Vorjahr auf -43,0% zu. Die Eigenkapitalquote erreichte solide 70,6% (Vorjahr 74,8%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 29,2% (Vorjahr 28,2%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2014 CHF 1 404,5 Mio. (Vorjahr CHF 1 366,0 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 35,5% (Vorjahr 32,1%). Details zu den Gearing-, ROE- und ROIC-Berechnungen siehe → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement](#).

Am 31. Dezember 2014 hielt die Geberit Gruppe 302 060 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 123 000 (0,3% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm, das 2014 gestartet wurde. Der restliche Bestand von 179 060 Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 798 427. Das erwähnte, im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtumfang von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Seit Juli 2014 ist dieses Aktienrückkauf-Programm wegen der Akquisition der Sanitec Gruppe sistiert. Der Verwaltungsrat wird zu gegebenem Zeitpunkt über die Wiederaufnahme entscheiden.

## Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2012	2013	2014
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10,9	7,7	6,6
Total Finanzverbindlichkeiten	14,7	11,7	10,5
Liquide Mittel und Wertschriften	423,1	612,8	749,7
Netto-Liquidität	408,4	601,1	739,2

# Investitionen

## Investitionsvolumen leicht über dem mittelfristig angestrebten Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2014 CHF 104,8 Mio. oder CHF 6,8 Mio. respektive 6,9% mehr als im Vorjahr. Das Investitionsvolumen übertraf damit leicht den Wert von CHF 100 Mio., der mittelfristig angestrebt wird, um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden. Bezogen auf den Umsatz lag die Investitionsquote damit bei 4,4% (Vorjahr 4,3%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

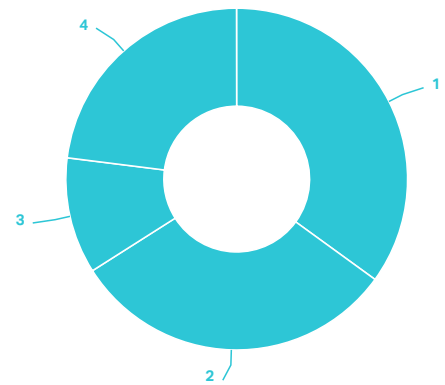
2014 flossen 35% der Gesamtinvestitionen oder CHF 37,2 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 23% oder CHF 23,7 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 31% oder CHF 32,6 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 11% oder CHF 11,3 Mio. 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 wurde im Berichtsjahr das neue Werk in Slowenien fertiggestellt und der Ausbau des italienischen Werks abgeschlossen. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

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

	2010	2011	2012	2013	2014
	80,5	92,6	86,0	98,0	104,8
In % Umsatz	3,7	4,4	3,9	4,3	4,4

## Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (35%)
- 2 Modernisierung (31%)
- 3 Rationalisierung (11%)
- 4 Neuprodukte (23%)

# Mitarbeitende

## Anzahl Mitarbeitende leicht angestiegen

Die Geberit Gruppe beschäftigte Ende 2014 weltweit 6 247 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 21 Personen oder 0,3% im Vorjahresvergleich. Die Veränderung ist zur Hauptsache auf Kapazitätsanpassungen in den Produktionswerken sowie auf einen Aufbau im Vertrieb zurückzuführen.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 303 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 381,5 oder 3,5% mehr als im Vorjahr.

Der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen veränderte sich im Vorjahresvergleich nicht wesentlich. Ende 2014 waren 29,5% im Marketing und Vertrieb, 54,1% in der Produktion, 3,7% in der Forschung und Entwicklung, 9,0% in der Verwaltung sowie 3,7% Auszubildende beschäftigt.

## Attraktiver Arbeitgeber dank Transparenz und Teamgeist

Erstklassige Mitarbeitende sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Geberit. Es sollen nicht nur die besten, sondern auch die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden. Geberit sieht sich als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf.

Die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage von 2011 zeigten eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine sehr grosse Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Eine weitere Umfrage ist geplant, um zum Beispiel die Fortschritte bei Weiterentwicklungsthemen zu überprüfen. In den letzten Jahren wurde hierbei ein starker Fokus auf weltweit standardisierte Prozesse zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) gelegt. Ziel ist es, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen und Talente besser zu erkennen und zu fördern. Die Entlohnung soll auf der Basis von standardisierten Stellenbewertungen erfolgen und sich am Vergütungsniveau im jeweiligen Land orientieren. Zentrales Element des Prozesses ist eine Beurteilung von Leistung, Entwicklung und Vergütung eines Mitarbeitenden durch mehrere Vorgesetzte. Dieser Gruppenprozess ist zwar zeitintensiv, doch die Erfahrungen zeigen eine hohe Akzeptanz und Wirksamkeit. Anfang 2014 waren die obersten Hierarchiestufen – insgesamt rund 1 000 Mitarbeitende oder 15% der gesamten Belegschaft – in diesen PDC-Prozess eingebunden. Im Berichtsjahr wurde der Prozess auf weitere Mitarbeitende ausgedehnt. Mittlerweile sind rund 1 250 Mitarbeitende oder 20 Prozent der gesamten Belegschaft eingebunden.

Bei der internen Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird auf eine interaktive, zeitnahe und für alle zugängliche Kommunikation gesetzt. Das Intranet ist dafür die zentrale Plattform. So äussert sich der CEO regelmässig mittels Videos, die auf dem Intranet zugänglich gemacht werden, sowie mit elektronischen Newsletters zur aktuellen Unternehmenslage, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Zukunftsaussichten und allgemeinen Themen von Interesse. Für die Mitarbeitenden in der Produktion, die über keinen Zugang zu einem persönlichen Computer verfügen, wurden spezielle Lösungen entwickelt, wie zum Beispiel Newsletters und/oder gemeinsam nutzbare Grossbildschirme. Gegenwärtig wird das Intranet den neusten Kommunikationstrends angepasst. Erste Elemente der überarbeiteten Version sollen im Jahr 2015 eingeführt werden. Zusätzlich zum Intranet informiert viermal im Jahr ein gruppenübergreifendes Mitarbeitermagazin über Relevantes aus der Geberit Welt.

## Gezielte Förderung und Weiterentwicklung

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2014 auf CHF 483,9 Mio. (Vorjahr CHF 475,4 Mio.), vgl. auch die [→ Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem konnten die Mitarbeitenden wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, siehe [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 18. Beteiligungsprogramme](#) sowie [→ Vergütungsbericht](#).

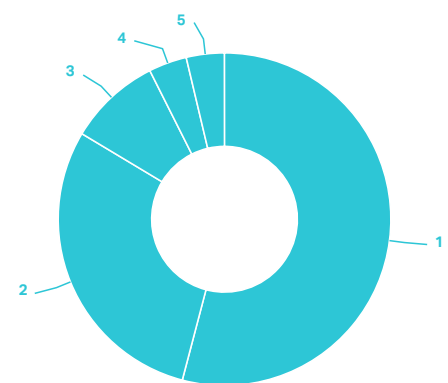
Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2014 31% (Vorjahr 31%), im oberen Management 7% (Vorjahr 7%). Im fünfköpfigen Verwaltungsrat sowie in der Konzernleitung sind keine Frauen vertreten.

Ende 2014 beschäftigte Geberit 232 Auszubildende (Vorjahr 234). Die Übertrittsrate der Auszubildenden in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 82% (Vorjahr 59%). Ziel ist ein Wert von 75%. Als global tätiger Konzern fördert Geberit die Internationalisie-

Mitarbeitende nach Ländern  
(Stand 31.12.)

	2013	Anteil in %	2014	Anteil in %
Deutschland	2 423	39	2 413	39
Schweiz	1 255	20	1 262	20
China	718	11	688	11
Österreich	503	8	507	8
Slowenien	248	4	259	4
USA	227	4	237	4
Italien	113	2	118	2
Andere	739	12	763	12
<b>Total</b>	<b>6 226</b>	<b>100</b>	<b>6 247</b>	<b>100</b>

Mitarbeitende 2014 nach Geschäftsprozessen  
(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (54,1%)
- 2 Marketing und Vertrieb (29,5%)
- 3 Verwaltung (9,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,7%)
- 5 Auszubildende (3,7%)

rung der Mitarbeitenden. Auslandserfahrung und Know-how-Transfer sind ein Plus sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufsausbildung haben Auszubildende daher die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Im Jahr 2014 wurden derartige Trainee-Programme in Indien und Südafrika umgesetzt.

Aufwand und Massnahmen für **→ Aus- und Weiterbildung** werden den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeitenden-Gruppen angepasst. Eine hohe Priorität hat der Potentials-Management-Prozess. Ziel dabei ist es, Talente im Unternehmen zu identifizieren und gezielt zu unterstützen. Kandidaten für Management-Funktionen in der Gruppe werden im Rahmen eines «Action Learning» an aktuelle Fragestellungen aus dem Kerngeschäft herangeführt und auf diese Weise für erste Führungs-, Projektleitungs- oder Spezialistenfunktionen vorbereitet. Durch diese Fördermassnahmen soll sichergestellt werden, dass mindestens die Hälfte der offenen Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden kann. 2014 konnten im Gruppen-Management 69% (Vorjahr 70%) aller offenen Stellen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden.

Die Ende 2012 initiierte Managementausbildung am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne für die rund 160 Mitglieder des Gruppen-Managements wurde im Jahr 2014 abgeschlossen. Das auf die Bedürfnisse von Geberit zugeschnittene Programm umfasste Weiterbildungsmodule zu strategischem Management, Leadership und Finance.

### **Systematischer Prozess zur Verbesserung der Arbeitssicherheit**

Gruppenweit betrug die Ausfallquote im Berichtsjahr 3,9% (Vorjahr 4,1%). 3,8% (Vorjahr 4,0%) waren auf Krankheit und 0,1% (Vorjahr 0,1%) auf Arbeitsunfälle zurückzuführen.

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden hat höchste Priorität. Geberit hat deshalb die Vision des «unfallfreien Unternehmens» formuliert. Bis 2020 soll die Unfallrate gegenüber dem Basisjahr 2010 halbiert werden. Das grösste Potenzial besteht darin, durch Unachtsamkeit bedingte Unfälle zu verhindern, weshalb ein Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt wird. Alle Massnahmen werden im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) gesteuert. In den Produktionswerken wird die Arbeitssicherheit mit monatlichen Kennzahlen kontrolliert. Die Unfallhäufigkeit (Accident Frequency Rate, AFR) betrug 2014 9,6 (Vorjahr 10,2) und konnte seit Anfang 2010 um 33% gesenkt werden. Die Schwere der Unfälle (Accident Severity Rate, ASR) nahm 2014 leicht auf 130,5 (Vorjahr 124,3) zu, reduzierte sich jedoch seit Anfang 2010 um 14%.

Zu den Anstrengungen für ein aktives Gesundheitsmanagement für die Mitarbeitenden vergleiche auch **→ Managementansatz Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**.

### **Verhaltenskodex aktualisiert**

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 **→ Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. 2014 wurde der Verhaltenskodex auf Grundlage seiner Fassung aus dem Jahr 2007 aktualisiert. Die Einführung und aktive Kommunikation an die Mitarbeitenden soll 2015 stattfinden.

Um dem Thema Whistleblowing gerecht zu werden, steht allen Mitarbeitenden die Geberit Integrity Line zur Verfügung. Dieses Angebot soll Mitarbeitenden ermöglichen, anonym auf Fälle wie zum Beispiel sexuelle Belästigung oder Verschleierung einer Bestechungszahlung aufmerksam zu machen. Die Integrity Line wird von einer auf diesem Gebiet erfahrenen externen Firma betrieben und steht rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche zur Verfügung. Im Jahr 2014 ergaben sich aus der Integrity Line keine wesentlichen Fälle. Die wenigen vorgetragenen Beschwerden wurden alle bearbeitet und Unstimmigkeiten zeitnah beseitigt.

# Kunden

## Kundenbedürfnisse im Zentrum

Um den Erfolg der Gruppe langfristig sicherzustellen, setzt Geberit auf nachhaltiges organisches Wachstum. Die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen – seien es Grosshandel, Installateure, Planer, Architekten, Endkunden oder Immobilieninvestoren – stehen daher im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten.

An vorderster Front arbeiten rund 500 technische Berater im Aussendienst der lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Installateuren, Planern und Architekten. Ein weiteres, zentrales Element zur Kundenbindung ist das breite Schulungsangebot von Geberit. In den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Bei externen Veranstaltungen wurden 2014 wiederum rund 70 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht. Um all diese Kundenkontakte erfolgreich zu gestalten, mussten nicht nur die vermittelten Inhalte fortlaufend aktualisiert werden. Eine – neben der traditionellen Ansprache des Handwerks – verstärkte Endkunden-Orientierung setzte voraus, dass die Verkaufsargumente möglichst genau auf die unterschiedlichen Anforderungen der Zielgruppen abgestimmt waren.

## Feierliche Events zu «50 Jahre Unterputzpülkasten»

Der Unterputzpülkasten feierte im Jahr 2014 den 50. Geburtstag. Mit mehr als 60 Millionen verkauften Exemplaren ist dieses von Geberit 1964 eingeführte und seither stets weiterentwickelte Produkt ein echtes Erfolgsmodell. Der Erfolg des Unterputzpülkastens initiierte die Entwicklung von Vorwandinstallationen, 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.

Geberit nahm dieses Jubiläum zum Anlass, um sich bei zahlreichen Kunden für die jahrelange Treue zu bedanken. So wurden in den Märkten sorgfältig vorbereitete Anlässe durchgeführt. Highlights waren fünf Gala-Abende in Duisburg und Stuttgart (DE), Bern (CH), Birmingham (UK) und Amsterdam (NL), bei denen Geberit die wichtigsten Kunden und Partner zu Abendveranstaltungen mit einer selbst entwickelten Bühnenshow und mehrgängigem Essen einlud. Insgesamt wurden an diesen Gala-Events 3 800 Gäste begrüsst. Ähnliche, jedoch lokal organisierte Events wurden beispielsweise in Tschechien, Slowenien und Kroatien durchgeführt. In Deutschland wurden unter dem Motto «Die Baustelle rockt» neben den Gala-Abenden regelrechte Baustellenpartys durchgeführt: An 36 solchen Veranstaltungen konnten fast 10 000 Teilnehmende nach Arbeitsschluss ein lockeres Zusammensein mit der Vorstellung von Produktneuheiten und einer dem Motto angepassten Verpflegung verbinden. All diese Veranstaltungen bildeten für Geberit einen Meilenstein in Sachen Beziehungspflege zu den Kunden.

Mit verschiedenen speziellen Exponaten wurden Technologie und Geschichte des Unterputzpülkastens zugänglicher und greifbarer gemacht. Zudem zeigte ein Film exemplarisch die → **Geschichte von Unterputzpülkästen** auf, die 1964 im Hotel Eiger in Grindelwald (CH) eingebaut wurden. Die 50 Jahre alten Installationen wurden im Jahr 2014 im Rahmen einer Gesamtrenovation erneuert. Entsprechend ihrem Ruf als Ikone der Zuverlässigkeit waren die Unterputzpülkästen aus den Pioniertagen noch in tadellosem Zustand.

## Weiter professionalisiertes Marketing legt Basis für fortgesetztes Wachstum im Dusch-WC-Markt

Die bereits in den Vorjahren in insgesamt elf Märkten initiierte Geberit AquaClean Werbekampagne wurde im Berichtsjahr fortgeführt. Ferner wurden die Marketingprozesse und -instrumente systematisch weiter ausgebaut. Dazu zählte ein erweitertes cross-mediales Kommunikationskonzept für die direkte Kundenansprache zur Vermittlung der Vorteile des Dusch-WCs und der Marke AquaClean durch das Magazin «Aqua Times», das Internet und über soziale Medien. In allen elf Kampagnenmärkten wurden zudem Instrumente bereitgestellt, um Kunden den Entscheidungsprozess zu erleichtern. Die direkte Endkunden-Ansprache wurde durch ein neues CRM-System professionalisiert. Schliesslich wurde ein neues Konzept für mobile Messestände entwickelt.

In allen Märkten hat die → **Bekanntheit der Marke Geberit AquaClean** signifikant zugenommen.

### Enger Kontakt zu Installateuren und Planern

Der enge Kontakt zum Installateur und Sanitärplaner stand unverändert im Fokus der Marketingaktivitäten. An den bestehenden, bewährten Marktbearbeitungsinitiativen wie Kundenbesuche, Schulungen und technische Dokumentationen wurde festgehalten. Seit 2011 führt Geberit jedes Jahr in verschiedenen Märkten die → **«Geberit On Tour»** durch. Die mobilen Ausstellungen beim lokalen oder regionalen Grosshändler ermöglicht es den Sanitärinstallateuren, Neuheiten und Vorteile von Geberit Produkten direkt vor Ort zu erleben. 2014 wurden an rund 750 Anlässen über 20 000 Besucher in 15 Ländern angesprochen. Entsprechende Veranstaltungen fanden nicht nur in Kernmärkten wie Deutschland und Österreich, sondern auch in Aufbaumärkten wie beispielweise Südafrika oder Israel statt.

### Moderner Kundenservice

Um die Kunden umfassend und kompetent beraten zu können, sind die technischen Ausendienstberater in mittlerweile 15 Märkten mit einem iPad ausgerüstet und können bei ihren Verkaufsgesprächen auf alle relevanten Verkaufsdokumentationen online zurückgreifen und diese bei Bedarf auch direkt dem Kunden zukommen lassen. Für die Kunden hat Geberit eine App entwickelt, die unter anderem auch die Suche und Bestellung von Ersatzteilen erleichtert. Seit der Lancierung im März 2013 bis Ende 2014 wurde diese Geberit Pro App über 40 000 Mal heruntergeladen.

### Messepräsenz als Instrument der Kundenpflege

Um die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen und gleichzeitig das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen, dienten 2014 wiederum zahlreiche Fachmessen als geeignete Plattformen. Die bedeutendsten waren die Messen in Essen, Nürnberg und Hamburg, die Swissbau in Basel, die Batibouw in Brüssel, die Aquatherm in Wien, die Kitchen & Bath China in Schanghai sowie die Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas. Architekten und Designer wurden auf dem Salone del Mobile und dem Fuori Salone in Mailand sowie auf der in verschiedenen Ländern stattfindenden architect@work gezielt angesprochen.

In der Ansprache von Endkunden, Designern und Architekten zählen weniger die technischen Fakten als vielmehr emotionale und designorientierte Aspekte. Trendshows haben sich dafür als geeignete Form etabliert. Aufbauend auf den in den vergangenen Jahren gemachten positiven Erfahrungen in Deutschland lud beispielsweise der Schweizer Markt Architekten, Sanitärplaner, Installateure und Grosshändler zur Trendshow in Baden (CH) ein. Rund 350 Teilnehmende erfuhren, wohin die Reise im Badezimmer geht – und wie Geberit die Trends mit Design und Innovationen mitprägt.

# Innovation

## Innovation als wesentliche Basis für den Markenwert

Für Geberit als Marktführer ist Innovation ein zentraler Erfolgsfaktor. 2014 wurden wiederum beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien investiert. Neben hoher Qualität, Langlebigkeit und einfacher Installation zeichnen sich die neuen Produkte durch hohe Ressourceneffizienz und technische Raffinesse aus.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke ist für den Erfolg der Gruppe wesentlich. Sie beruht auf einer erfolgreichen und breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F+E). Im Berichtsjahr wurden CHF 55,8 Mio. (Vorjahr CHF 50,9 Mio.) oder 2,3% des Umsatzes in zukünftige Produkte investiert. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 9,6%. 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 103.

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.

## Breite Kompetenzen in Technologie und Innovation

Design, Komfort, Trinkwasserhygiene, Brandschutz, Schallschutz, Hydraulik und Nachhaltigkeit – auf diesen Gebieten hat Geberit eine hohe Kompetenz. Innovationen werden im Team entwickelt und häufig in verschiedenen Märkten getestet. Um die Internationalisierung zu unterstützen, bestehen in China und in den USA eigene Entwicklungs-Kompetenzzentren.

Das neue **→ Dusch-WC Geberit AquaClean Mera**, das ab September 2015 verfügbar sein wird, ist ein gutes Beispiel dafür, wie vernetzte Kompetenz gleich in mehrfacher Hinsicht einen Innovationssprung auslösen kann. Trotz vielen neuen Komfortfunktionen konnte der Energie- und Wasserverbrauch gegenüber dem vergleichbar positionierten Vorgängermodell AquaClean 8000plus deutlich reduziert werden.

## Neue Produkte für Techniker und Designer

Im Jahr 2014 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das **→ Spülsystem Omega** umfasst extrakleine Betätigungsplatten und einen Spülkasten, der in drei Einbauhöhen verfügbar ist und somit für jede Raumsituation grösstmögliche Flexibilität bietet. 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. Dank patentierter Servotechnik genügt ein sanfter Druck, um die 2-Mengen-Spülung auszulösen.
- Der **→ Monolith Plus** setzt als Sanitärmodul neue Massstäbe in Sachen Komfort und Stil. Er enthält Extras wie eine integrierte Geruchsabsaugung oder ein dezentes, indirektes LED-Licht für eine gute Orientierung in der Nacht.
- 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 speziell auch für Renovationen.
- Das strömungsoptimierte **→ Sovent Formstück** ermöglicht eine optimale Auslegung von Abwasser-Falleitungen 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 Falleitungen.
- 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**.

## F+E-Aufwand (in Mio. CHF)

	2010	2011	2012	2013	2014
	44,2	48,4	49,8	50,9	55,8
In % Umsatz	2,1	2,3	2,3	2,2	2,3



Im Jahr 2015 stehen wiederum verschiedene Produktneueinführungen an:

- Das neue → **Dusch-WC Geberit AquaClean Mera** ist eine Komplettanlage der obersten Komfortklasse. Entworfen von Designer Christoph Behling und entwickelt von Geberit, fügt sich das neue Dusch-WC harmonisch in jedes Badambiente ein. Die patentierte WhirlSpray-Duschtechnologie ermöglicht eine gründliche und schonende Reinigung bei reduziertem Energie- und Wasserverbrauch. Ein hybrides Warmwassersystem mit einer Kombination von Durchlauferhitzer und Boiler stellt sofort und anhaltend warmes Wasser bereit. Eine weitere Neuerung ist die TurboFlush-Spültechnik, die dank einer speziell entwickelten, randlosen Innengeometrie der WC-Keramik eine effiziente und leise Ausspülung mit 4,5 Liter Wasser sicherstellt. Zu den weiteren Komfortfunktionen zählen eine Sitzheizung, eine Geruchsabsaugung sowie ein Orientierungslicht. Sämtliche Funktionen lassen sich individuell mit einer formschönen Fernbedienung programmieren.
- Mit den → **Duschrinnen CleanLine** kommt eine neue Generation von Abläufen und Duschrinnen für bodenebene Duschen auf den Markt: Die Produkte bestechen durch ansprechende Ästhetik und hohe Praxistauglichkeit – letzteres sowohl beim Einbau wie auch beim täglichen Gebrauch. Jedes Detail, von der hydraulischen Auslegung des flachen Siphonkörpers über die Montage- und Abdichttechnik bis hin zum Design von Rinne und Kammeinsatz, entspricht den Standards zukunftsweisender Sanitärtechnik. Zudem lassen sich die CleanLine Duschrinnen rasch und gründlich reinigen, was für den Endkunden ein grosses Plus darstellt.
- Die kompakte → **Geberit Hygienespülung** mit neuer Steuerungs- und Sensortechnik hilft, einer Verkeimung von Wasserleitungen vorzubeugen, indem sie diese bei Bedarf automatisch ausspült. Damit sorgt sie beispielsweise in Hotels, Schulhäusern oder Sportstadien für einen regelmässigen Austausch von stagnierendem Trinkwasser. Die Hygienespülung ist mit einer flexiblen Spülleistung von 4, 10 und 15 Litern pro Minute für den Anschluss von bis zu zwei Wasserleitungen geeignet. Sie verfügt über einen integrierten Rückstausensor und kann an Temperatur- und Volumenstromsensoren angeschlossen werden. Die Bedienung und Programmierung erfolgt mit dem Smartphone.

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

# Logistik und Beschaffung

## Logistiklösungen auf Kunden zugeschnitten

Die integrierte Logistik von Geberit ermöglicht eine bestmögliche Kundennähe und geht auf Kundenbedürfnisse wie Art und Frequenz der Anlieferung individuell ein. Das zentrale Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren koordiniert die entsprechenden Aktivitäten und ermöglicht intelligente und ressourceneffiziente Transportlösungen. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den Werken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs.

Im europäischen Landverkehr besteht eine Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren. Regelmässig berichten diese Dienstleister über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme an Geberit – unter anderem über die Reduzierung von Energieverbrauch und Emissionen. Bei allen LKW-Neanschaffungen der Dienstleister wird seit 2014 die Schadstoffnorm Euro 6 umgesetzt. Insgesamt betrug der Anteil an Euro-5-Fahrzeugen 83% (Vorjahr 87%), der Anteil an Euro-6-Fahrzeugen bereits 8% (Vorjahr 3%). Im Jahr 2014 erhöhte sich das Transportvolumen um 2,5% auf 181,0 Mio. Tonnenkilometer (Vorjahr 176,6 Mio. Tonnenkilometer), woraus ein Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 2,9% auf 28 282 Tonnen (Vorjahr 27 483 Tonnen) resultierte.

Beim Pilotbetrieb mit einem umweltfreundlichen, erdgasbetriebenen LKW zwischen Pfullendorf und Rapperswil-Jona wurden im Berichtsjahr gute Erfahrungen gemacht. Das Pionierprojekt in Zusammenarbeit mit einem Spediteur und einem LKW-Hersteller wird nun detailliert evaluiert. Dabei wird die Übertragbarkeit auf weitere Strecken geprüft.

## Lieferanten-Management minimiert Risiken

Der zentral organisierte Einkauf kümmert sich für alle Produktionswerke weltweit (ausser USA) um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten. Alle Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der [→ Verhaltenskodex für Lieferanten](#). Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Bis Ende 2014 haben 728 Lieferanten (Vorjahr 701) den Kodex unterschrieben. Dies entspricht mehr als 95% des Einkaufswerts.

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. 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.

Die Risikobeurteilung beruht insgesamt 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 externen Partnern kooperiert. Fördern Audits Missstände zutage, hat dies Sanktionen zur Folge. In der Regel wird dann eine Frist für die Mängelbehebung gesetzt.

Das flächendeckende Lieferanten-Management minimiert Risiken und Kosten. Auch die Rechnungsstellung erfolgte dank Digitalisierung effizient und im Jahr 2014 bereits zu über 60% papierlos.

# Nachhaltigkeit

## Langfristiges Denken und Handeln als Erfolgsbasis

Eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmenskultur ermöglicht es, langfristig den Wert des Unternehmens zu steigern und Risiken für die weitere Entwicklung zu minimieren. Geberit positioniert sich als Nachhaltigkeitsleader und will für Kunden, Lieferanten und weitere Partner 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 Kernkompetenzen Wasser und sanitäre Einrichtungen wahrgenommen und durch Partnerschaften wie zum Beispiel der gemeinnützigen «Swiss Water Partnership» zur Förderung des internationalen Dialogs zum Thema Wasser vertieft. Zudem besteht eine langjährige Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Die Positionierung von Geberit als nachhaltiges Unternehmen spielt in der Wahrnehmung verschiedener Anspruchsgruppen eine immer wichtigere Rolle. Dies beweisen zahlreiche Auszeichnungen. So ist Geberit beispielsweise seit 2010 im Corporate Knights Global 100 Index, der die 100 nachhaltigsten Firmen weltweit auszeichnet.

## Wassermanagement ein bestimmendes Zukunftsthema

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. Eine Zwischenbilanz zeigt, dass die anspruchsvollen Ziele nur teilweise erreicht werden. Die UN-Nachhaltigkeitsziele für die Zeit nach 2015 werden derzeit verhandelt. Unbestritten ist jedoch die grosse Bedeutung des Themas Wassermanagement für die nachhaltige Entwicklung. 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 hat Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtischarmaturen und Duschen erarbeitet. Im Wassersparen liegt die grösste Umweltleistung der Geberit Produkte. Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die Einsparungsmöglichkeiten sind deshalb 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 17 900 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden. Allein im Jahr 2014 betrug die Einsparung rund 2 128 Millionen Kubikmeter. Dies ist mehr als die Hälfte dessen, was alle Haushalte Deutschlands während eines Jahres verbrauchen.

## Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2014)

### Bereitstellung Rohmaterial

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



0,6%  
(14,8 Mio. m<sup>3</sup>)

### Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,01% Wasser geht 2014 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,01%  
(0,14 Mio. m<sup>3</sup>)

### Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2014 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,4%  
(2 293 Mio. m<sup>3</sup>)

### Entsorgung

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



0,01%  
(0,21 Mio. m<sup>3</sup>)

## Systemanbieter für Lösungen zum nachhaltigen Bauen

Nachhaltiges Bauen ist längst mehr als ein Trend. Europäische Normen schreiben zunehmend nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden vor. Gleichzeitig werden immer mehr Gebäude nach 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 ist und sich gezielt im Thema nachhaltiges Bauen positioniert.

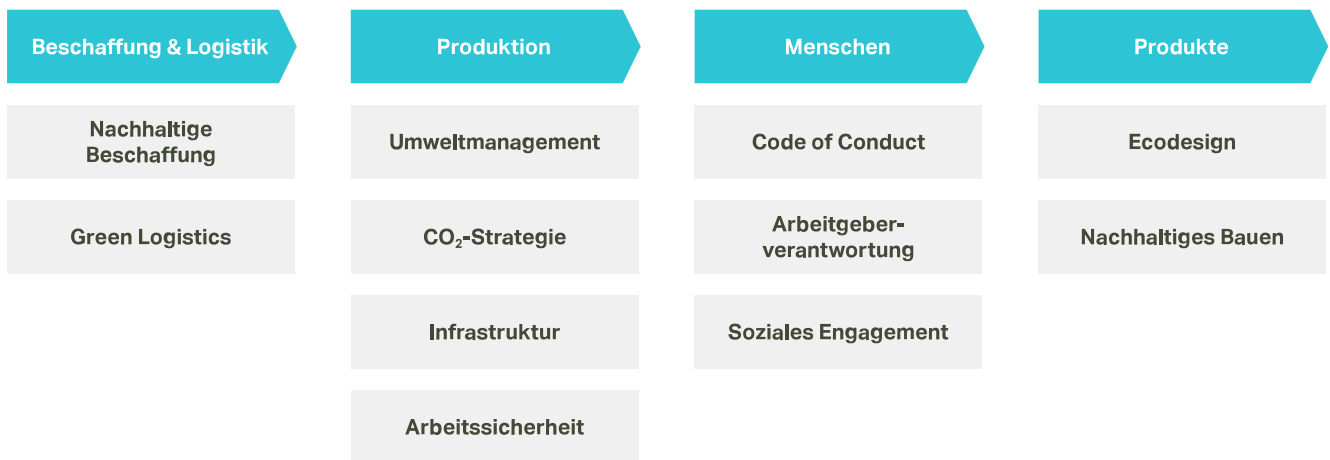
Die Bedeutung des Themas wird durch immer zahlreichere Green-Building-Referenzprojekte zum Ausdruck gebracht, bei denen Geberit Produkte installiert sind. In Riad entsteht mit dem → **King Abdullah Financial District (KAJD)** eines der weltweit grössten Wirtschaftszentren. Gleichzeitig ist es auch das international grösste Nachhaltigkeitsprojekt im Baubereich. Der neue Stadtteil umfasst auf 1,6 Millionen Quadratmetern 34 Hochhauskomplexe, die alle für das LEED-Gold-Zertifikat nominiert sind. Geberit ist einer der führenden Zulieferer. Als besondere Stärke überzeugte die Wassereffizienz der elektronischen WC- und Urinal-Steuerungen sowie der elektronischen Waschtisch-Armaturen. Geberit Produkte tragen zehn Prozent zum Zertifizierungsergebnis der Gebäude im KAJD bei. Die → **öffentliche Bibliothek in Birmingham (UK)** zeichnet sich durch ihre herausragende und nachhaltige Architektur aus. Geberit Produkte wie Duofix Installationssysteme und die Spülkästen mit der 2-Mengen-Spülung tragen dank minimalem Wasserverbrauch im Bereich der WC-Anlagen zur Erreichung des BREEAM-Excellent-Zertifikats bei. Das 3-Star Greenbuilding Label schreibt höchste Standards in Bezug auf Wasserverbrauch und -gewinnung in China vor. Um diesen Standards zu entsprechen, hat sich der Bauherr des 46 Stockwerke hohen → **Shenzhen Stock Exchange (CN)** für die Delta Unterputzspülkästen von Geberit mit der 2-Mengen-Spülung entschieden.

## Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting als Basis

Die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine verbindliche Zielsetzung für alle internen Organisationseinheiten bei Geberit. 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 quantifizier-

te Kennzahlen für ein effektives Monitoring. Insgesamt wurde 2014 ein hoher Zielerreichungsgrad bei der Umsetzung erreicht, siehe dazu → [Nachhaltigkeitsstrategie](#).

## Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Im Jahr 2014 wurde dabei die Umstellung von den GRI G3- auf die neuen GRI G4-Richtlinien vorgenommen. Strategischer Ausgangspunkt war – wie von GRI vorgeschrieben – ein Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Diese wurden im Rahmen eines → [internen Prozesses](#) identifiziert und priorisiert. Im September 2014 wurde – zum zweiten Mal nach 2012 – ein → [externes Stakeholder-Panel](#) konsultiert. Dessen Mandat bestand darin, die Ergebnisse der internen Wesentlichkeitsanalyse zu hinterfragen und Feedback zur Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu geben. Die Ergebnisse sind in einem → [Panel Statement](#) zusammengefasst. Die → [Antwort von Geberit](#) auf das Panel-Statement zeigt auf, wie die Ergebnisse in der Weiterentwicklung berücksichtigt werden, vgl. auch → [Wesentlichkeitsanalyse](#).

Alle Aspekte der GRI G4-Richtlinien finden sich im → [Sustainability Performance Report](#) zum Geschäftsjahr 2014. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI G4-Richtlinien, was von GRI geprüft wurde.

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 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 gruppengreifend ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft, siehe dazu → [Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, Abschnitt «Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung»](#).

Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt honoriert. 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.

### Neu entwickelte Produkte folgen dem Ecodesign-Ansatz

Geberit Produkte überzeugen neben ihrer Qualität, Langlebigkeit, hoher Wasser- und Ressourceneffizienz auch durch gute Umweltverträglichkeit und hohe Rezyklierbarkeit. Die Basis für nachhaltige Produkte ist ein systematischer Innovations- und Entwicklungsprozess. Seit 2007 wird der Ecodesign-Ansatz umgesetzt. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts systematisch die Umweltaspekte – von der Auswahl der Rohstoffe bis hin zur Entsorgung – geprüft mit der Vorgabe, dass jedes Produkt ökologisch besser sein muss als sein Vorgänger. Ein aktuelles Beispiel ist das neue OEM Spülventil Typ 240. Dank intelligentem Redesign konnte einerseits die Spüleistung um 40% gesteigert und andererseits auch die Materialmenge reduziert werden. Zusätzlich besteht die Hälfte des Materials aus hochwertigem ABS-Regranulat, wodurch indirekt fast 500 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden können.

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, AquaClean Mera, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186 sowie Unterputzspülkästen und Urinalsteuerungen. Immer wichtiger werden die Umweltproduktedeklarationen (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. So stellt beispielsweise die EPD für Geberit Waschtischarmaturen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umwelt-Leistungsausweis des Produkts transparent dar. Derzeit läuft ein Pilotprojekt, Umweltdaten auf Produktebene systematisch zu erfassen, was eine Weiterverarbeitung hin zu EPD und ökologischen Produktinformationen stark vereinfachen soll.

### WELL-Label zeigt Spitzenreiter beim Wassersparen

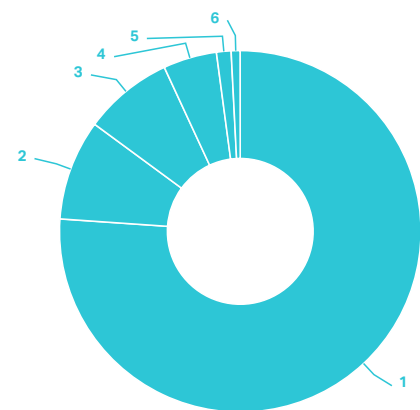
Die EU-Kommission hat im Jahr 2013 die Kriterien für ein Ökolabel zur Senkung des Wasserverbrauchs in den europäischen Toiletten verabschiedet. Das Label erhalten sollen Toiletten, die – neben andern Anforderungen – mit fünf Litern pro WC-Spülung auskommen und die damit dazu beitragen, den Durchschnittsverbrauch pro WC-Spülung deutlich zu reduzieren. Das 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited gibt bereits heute Anreize, diese Anforderungen zu übertreffen. Es orientiert sich an den bekannten und gut eingeführten Energie-Labels für Elektrohaushaltgeräte 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. Von den bereits zertifizierten neun Geberit Produktgruppen sind acht in der A-Klasse vertreten (eine in der B-Klasse); sie tragen über 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 Unterputzspülkasten auch eines der wichtigsten Produkte im Sortiment von Geberit.

### Produktion auf Best-Practice-Niveau

Alle Produktionsstandorte und die gesamte Logistik arbeiten mit einem integrierten Managementsystem und verfügen über ein → **Gruppenzertifikat gemäss ISO 9001 und ISO 14001** mit Gültigkeit bis 2015. Bis Mitte 2016 werden zudem alle Werke den Standard OHSAS 18001 für Arbeitssicherheit und einzelne Standorte den Standard ISO 50001 für Energiemanagement integrieren. Erste Standorte wie Lichtenstein (DE) setzten bereits im Jahr 2014 Massstäbe bei der Zertifizierung eines voll integrierten Managementsystems für Qualität, Umwelt, Energie und Arbeitssicherheit. Konzernweit besteht ein einheitliches Monitoring der Umweltleistung, des Masterplans Energie und der Arbeitssicherheit.

Jedes Jahr wird eine umfangreiche Betriebsökobilanz als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung erstellt. Die absolute Umweltbelastung des Konzerns nahm im Berichtsjahr um 1,6% ab (Vorjahr -2,1%), obwohl der währungsbereinigte Gruppenumsatz im gleichen Zeitraum um 6,4% stieg (Vorjahr +3,6%). Damit liegt Geberit auf Zielkurs einer durchschnittlichen Abnahme der relativen Umweltbelastung von 5% pro Jahr zwischen 2006 und 2015. Der Verbrauch von Energie in Form von Strom, Brenn- und Treibstoffen stellt die grösste Umweltbelastung dar, vgl. auch → **detaillierte Energiebilanz**. Die längerfristige Entwicklung seit 2006 – zum Zeitpunkt der Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie – ist beeindruckend: Trotz Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes ist der Stromverbrauch praktisch konstant geblieben. Die kontinuierliche Investition in die Energieeffizienz führt zu spürbar tieferen laufenden Energiekosten pro produzierte Einheit.

### Verteilung Umweltbelastung 2014



- 1 Strom (76,1%)
- 2 Treibstoffe (9,0%)
- 3 Brennstoffe (8,0%)
- 4 Entsorgung (4,8%)
- 5 Lösungsmittel (1,3%)
- 6 Wasser (0,8%)

### Umweltbelastung 2007 – 2014

seit Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie

(Index: 2006 = 100)



- Umweltbelastung absolut
- Umsatz, währungsbereinigt
- Umweltbelastung relativ zum Umsatz

Die Optimierung des Energiemanagements bleibt nicht stehen: Im Jahr 2014 wurden neben Lichtenstein auch die Werke Pfullendorf und Langenfeld (DE) erstmals nach ISO 50001 zertifiziert. Dem Masterplan Energie folgend wird beispielsweise der Maschinenpark konsequent erneuert: Die Anzahl Spritzgussmaschinen mit energieeffizienter Antriebstechnik wurde im Berichtsjahr von 94 auf 109 erhöht. Analysen zeigen, dass der Energieverbrauch einer umgerüsteten Maschine im Schnitt um mehr als 40% zurückgeht.

Im Jahr 2014 wurden 69 230 Tonnen CO<sub>2</sub> (Vorjahr 69 909 Tonnen) emittiert. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz wurden um 6,9% reduziert (Vorjahr -6,1%). Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele eingehalten werden. Neben dem zielgerichteten und konsequenten Energiemanagement ist dafür die Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien verantwortlich. Der Anteil erneuerbarer Energieträger am gesamten Stromverbrauch im Jahr 2014 betrug 37% (Vorjahr 31%). Bis 2020 soll der Anteil auf 60% ausgebaut werden. Auch bei den Brennstoffen soll gruppenweit der Anteil erneuerbarer Energie schrittweise erhöht werden und bis 2020 auf 25% steigen. Die detaillierte → **CO<sub>2</sub>-Bilanz** und → **alle Massnahmen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen** werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Mit ganzheitlicher Planung und Umsetzung bei Neu- und Ausbauten wird in die Infrastruktur von morgen investiert. In → **Ruše (SI)** ist das neue Fabrikareal wegweisend in Sachen Green Production. 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.

Alle elf europäischen Produktionswerke haben zudem 2014 mit der Einführung des Geberit Produktionssystems (GPS) 2.0 begonnen. Mittels Methoden wie SMED (schneller Werkzeugwechsel), TPM (ganzheitliche Instandhaltung), 5S (Arbeitsplatzorganisation) oder KVP (kontinuierliche Verbesserung) sollen Best-Practice-Standards in der Produktion einheitlich umgesetzt werden.

## Stromverbrauch 2007 – 2014

seit Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie

(Index: 2006 = 100)



— Stromverbrauch absolut  
— Umsatz, währungsbereinigt  
— Stromverbrauch relativ zum Umsatz

# Compliance

## Compliance-Prozesse auf Effektivität ausgelegt

Der → [Geberit Verhaltenskodex](#) beschreibt die Grundlagen, die erfüllt werden müssen, um ein vorbildlicher, zuverlässiger und fairer Geschäftspartner und Arbeitgeber zu sein. Die Inhalte des Verhaltenskodex wurden 2014 aktualisiert; die Einführung und aktive Kommunikation an die Mitarbeitenden soll 2015 stattfinden. Für die Umsetzung hat Geberit ein effektives System aufgebaut, das sich auf eine Regelkonformität in den fünf wesentlichen Themenfeldern «Kartellrecht», «Korruption», «Arbeitnehmerrechte», «Produkthaftung» und «Umweltschutz» fokussiert. Es umfasst in der Umsetzung verschiedene Elemente wie Richtlinien, kontinuierliche Trainings, Einführung neuer Mitarbeitender, E-Learning-Kampagnen, Informationsbriefe, konformitätsbezogene Audits und die 2013 eingeführte → [Geberit Integrity Line](#), eine Whistleblower-Hotline für Mitarbeitende.

Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zum Verhaltenskodex für Mitarbeitende wird die Regelbefolgung verbindlich kontrolliert. Alle Ländergesellschaften erhalten 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 Verhaltenskodex 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.

Im Jahr 2014 wurden keine wesentlichen Verstösse gegen den Verhaltenskodex festgestellt. Im Sinne einer Weiterentwicklung und Risikominimierung wird auch die Compliance-Organisation selbst einer Prüfung unterzogen. Ende 2014 haben Internal Audit und externe Fachprüfer begonnen, die Compliance-Prozesse gezielt auf mögliche Verbesserungen hin zu untersuchen. Geberit ist zudem Mitglied in der Arbeitsgruppe Compliance von SwissHoldings, in der sich die Compliance-Verantwortlichen aller grosser Schweizer Unternehmen zwei bis drei Mal jährlich über aktuelle Compliance-Themen austauschen.

Die Verhinderung von wettbewerbswidrigem Verhalten ist gemäss → [Wesentlichkeitsanalyse](#) ein wichtiger Aspekt. Die umfassende Schulung zum Kartellrecht wurde im Berichtsjahr in Deutschland und in Österreich fortgesetzt. Sensibilisierung und Weiterbildung – unter anderem mittels E-Learning-Programmen – werden 2015 in den übrigen europäischen Ländergesellschaften fortgesetzt.

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; mit der Entwicklung eines Verhaltenskodex für diese Partner wurde im Berichtsjahr begonnen.



# Soziales Engagement

## Soziale Projekte mit Fokus Wasser

Mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik will Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern – auch in Entwicklungsregionen. Daher werden jedes Jahr Sozialprojekte unterstützt, die einen Bezug zum Thema Wasser, zu den Kernkompetenzen und der Kultur von Geberit aufweisen. In der Ausbildung spielen die Sozialprojekte ebenfalls eine wichtige Rolle: Geberit Lernende sollen durch die Mitarbeit in den Projekten Fähigkeiten erwerben und Sozialkompetenzen entfalten, die sie persönlich und beruflich 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

2014 unterstützte Geberit ein [Projekt in Nordindien](#). Eine Schweizer Nonne hatte dort in der Millionenstadt Varanasi das Kiran Village aufgebaut, eine Ausbildungsstätte mit Internat für rund 360 Kinder und Jugendliche. Das Dorf bietet neben dem Schulbetrieb handwerkliche Ausbildungsplätze in einer Gärtnerei, Schreinerei und Schneiderei sowie in der dorfeigenen Orthopädie-Werkstatt an. Die meisten Toilettenanlagen im Kiran Village waren in einem sehr schlechten Zustand. Ein Geberit Team mit acht Lernenden und zwei Betreuern sanierte diese Anlagen im Rahmen eines zweiwöchigen Aufenthalts. Unterstützt wurden sie von den Mitarbeitenden des Dorfes sowie von einem Geberit Mitarbeiter aus Indien, der nach der Sanierung den Unterhalt der Anlagen sicherstellt.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde fortgeführt. 2014 initiierte Geberit – zusätzlich zum bisherigen Engagement – ein Corporate-Volunteering-Projekt für die Mitarbeitenden des Standorts Rapperswil-Jona. 16 ausgebildete Mitarbeitende werden im Jahr 2015 für zwei Wochen nach Nepal reisen, um im Projekt WARM (Water Resources Management) in laufenden Infrastruktur-, Schulungs- oder Strukturprojekten aktiv mitzuarbeiten.

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

Im Berichtsjahr engagierte sich Geberit erneut finanziell bei diversen sozialen Projekten, unter anderem erfolgte eine substanzielle Spende an die Organisation LIV in Südafrika, die Dörfer mitsamt Betreuung und Infrastruktur für Waisenkinder unterhält.

Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig von Geberit Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) überprüft.

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

# Veränderungen Konzernstruktur

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

# Sanitec-Akquisition

Die Geberit AG kündigte am 14. Oktober 2014 an, dass sie den Sanitec-Aktionären ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu einem Preis von SEK 97 je Aktie unterbreitet. Dies entspricht einem Gesamttransaktionswert von CHF 1,21 Milliarden für 100% der Aktien. Das Angebot bedeutete einen Aufschlag von 29% gegenüber dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Sanitec-Aktien an der Börse in Stockholm in den vorangegangenen drei Monaten.

Die zuständigen Kartellbehörden haben alle erforderlichen Freigaben erteilt. Nach Ablauf der Annahmefrist am 2. Februar 2015 wurden Geberit 99,27% der Aktien angeboten. Der Kauf/Verkauf dieser Aktien erfolgte am 10. Februar 2015 und wurde von Geberit vollständig durch eigene Mittel sowie durch neu aufgenommene Schulden finanziert. Für die restlichen Aktien wird ein Squeeze-out-Verfahren durchgeführt.

Sanitec ist ein führender europäischer Hersteller und Anbieter im Bereich Sanitärkeramik mit einem Nettoumsatz von 689 Millionen Euro im Jahr 2014 und einer EBIT-Marge von 11,4%. Das Unternehmen beschäftigt in 18 Fertigungswerken und 24 Vertriebsseinheiten 6 200 Mitarbeitende. Sanitec vertreibt seine Produkte hauptsächlich in Europa unter 14 führenden, lokal stark verankerten Marken.

Die Übernahme von Sanitec bedeutet für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wird um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Das neue Unternehmen wird in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte. Es vereint das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand».

Gemäss einer anlässlich der Veröffentlichung vom 14. Oktober 2014 kommunizierten Pro-Forma-Berechnung, basierend auf Zahlen für das Jahr 2013 und unter Ausklammerung von positiven Effekten aus dem Zusammengehen, erwirtschaftete das kombinierte Unternehmen einen Nettoumsatz von rund CHF 2,9 Milliarden bei einem Betriebsgewinn (EBIT) von knapp CHF 600 Mio. Dies entspricht einer EBIT-Marge von rund 21%. Das Nettoergebnis betrug knapp CHF 500 Mio., was einer Umsatzrendite von rund 17% entspricht.

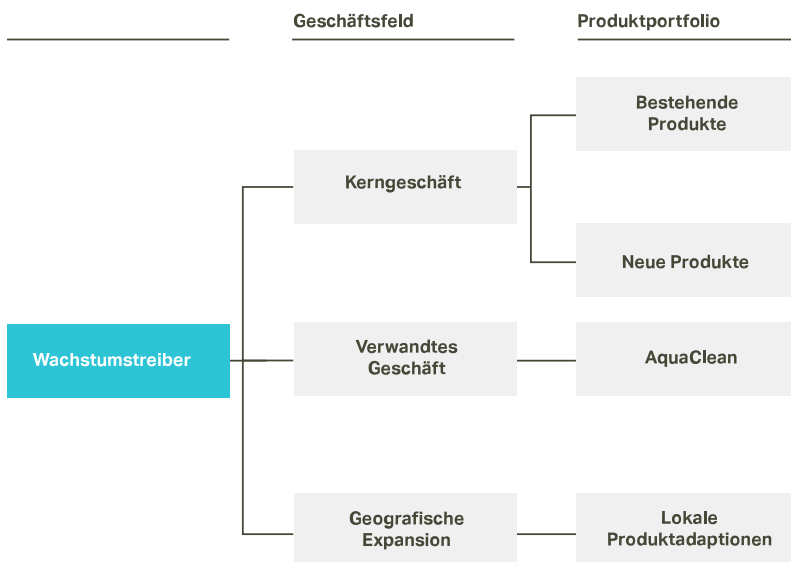
# Ziele und Strategie

## 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. 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. Diese Ziele werden nach Vollzug der Sanitec-Akquisition einer Neubeurteilung unterzogen. Eine entsprechende Kommunikation wird zeitnah erfolgen.

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

## Herkunft der organischen 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.

Geografisch erwirtschaften die europäischen Kernmärkte rund 70 Prozent des Umsatzes bei einer bereits hohen Marktdurchdringung und – im Vergleich zum Wachstum der Gruppe – leicht unterdurchschnittlichen Zuwachsraten. In den europäischen und ausser-europäischen Wachstumsmärkten dagegen soll es das grosse Marktpotenzial und eine tiefere Marktdurchdringung ermöglichen, 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 auf einer normalisierten Basis rund CHF 100 Mio. pro Jahr in Sachanlagen investiert werden. Anstehende grössere Projekte werden jedoch dazu führen, dass in den Jahren 2015 und 2016 CHF 120 bis 130 Mio. in Sachanlagen investiert werden. Diese Aussagen basieren auf den heutigen Geberit Strukturen, Auswirkungen der Sanitec-Integration sind in diesen Werten nicht enthalten.

## 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 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 tiefes 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 für einen langfristigen Erfolg. 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,
- eine einzigartige Unternehmenskultur.

## 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 Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das für die Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel 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

## Umfeld für die Bauindustrie bleibt schwierig

Die Hoffnungen auf einen moderaten globalen Wirtschaftsaufschwung haben in den letzten Monaten einen Dämpfer erhalten, was sich direkt auf die Bauindustrie auswirken dürfte. Die Herausforderungen in diesem Sektor bleiben anspruchsvoll und werden sich aus heutiger Sicht mittelfristig eher noch akzentuieren. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren divergiert stark. In **Europa** geht das Volumen der Bauindustrie insgesamt weiterhin zurück. Mit Ausnahme einiger weniger, sich positiv entwickelnder Märkte wie Deutschland, Schweiz, Grossbritannien und Polen ist in den meisten übrigen Märkten keine Erholung absehbar, und in Märkten wie Italien und Frankreich sind weitere Nachfragerückgänge zu erwarten. Im Nicht-Wohnungsbau ist keine Erholung festzustellen, was zumindest teilweise durch einen flachen bis leicht positiven Trend im Wohnungsbau kompensiert wird. In **Nordamerika** deuten bei den öffentlichen Bauprojekten die Indikatoren kurzzeit auf keine relevante Erholung hin, was das Geschäft von Geberit in diesem Markt massgeblich beeinträchtigen wird. Im Wohnungsbau sind Signale erkennbar, die auf eine Abschwächung des Wachstums hindeuten. In der Region **Fernost/Pazifik** haben sich in China die Verkäufe von Eigenheimen, die Anzahl Neubauprojekte sowie die Preise für Wohneigentum abgeschwächt; die Bauindustrie insgesamt zeigt einen rückläufigen Trend. Die Aussichten für den **Mittleren Osten** und für Südafrika bleiben erfreulich.

## Geberit

Das Geschäftsjahr 2015 wird für die Geberit Gruppe durch die Integration der Sanitec-Aktivitäten geprägt sein. Eine möglichst reibungslose Zusammenführung, ohne Wert zu vernichten, und gleichzeitig die Schaffung einer tragfähigen Basis für eine erfolgreiche Zukunft sind das oberste Ziel. Ein ebenso wichtiger Fokus gilt dem angestammten Geberit Geschäft, was aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten erneut anspruchsvoll werden dürfte. Ziel ist es, 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. Das Hauptaugenmerk wird auf einer 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. Bezüglich Auswirkungen der Fremdwährungseinflüsse sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt → [Ergebnisse](#) verwiesen.

Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die bevorstehenden Aufgaben sehr gut gerüstet zu sein, und geht die Herausforderungen in der neuen Konstellation mit Sanitec zuversichtlich an. Die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen dezidiert wahrgenommen werden. Positiv stimmen die erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitenden sowohl von Geberit wie auch von Sanitec, 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 auch nach der Übernahme von Sanitec solide finanzielle Fundament der Gruppe.

# 1. Konzernstruktur und Aktionariat

## 1.1 Konzernstruktur

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

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

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltene Beteiligungsquote sind im Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → **Note 34, Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2014**, aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

## 1.2 Bedeutende Aktionäre

Die nebenstehend aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts (OR) waren am 31. Dezember 2014 mit einem Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen.

Weiter haben im Geschäftsjahr die nebenstehenden Aktionäre der Gesellschaft Beteiligungen von 3 Prozent oder mehr oder eine Reduzierung der Beteiligung unter 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals der Gesellschaft gemeldet.

Unter → [www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_de.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.html) finden Sie die Offenlegungsmeldungen, die während des Geschäftsjahres 2014 von Geberit über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht wurden.

## 1.3 Kreuzbeteiligungen

Die Geberit Gruppe unterhält keine kapital- oder stimmenmässigen Kreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften, die einen Grenzwert von 5 Prozent überschreiten.

## 1.4 Wichtige Veränderungen in den Statuten

Aufgrund der notwendigen Anpassungen an die neuen Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurde an der Generalversammlung 2014 über zahlreiche Statutenänderungen abgestimmt. Der Verwaltungsrat beschloss, dass die neuen Regelungen möglichst vollständig bereits im Jahr 2014 in die Statuten Eingang finden sollten – auch dort, wo an sich von Gesetzes wegen eine längere Übergangsfrist bestehen würde. Die diversen beantragten Statutenänderungen wurden in zwei Traktanden aufgeteilt und zur Abstimmung gebracht. Die Aktionäre folgten den Vorschlägen des Verwaltungsrats und stimmten den beiden Traktanden zu.

### Bedeutende Aktionäre<sup>1</sup> (Stand 31.12.2014)

Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA	9,72%
Black Rock, New York, USA	3,23%
MFS Investment Management, Boston, USA	3,03%

<sup>1</sup> Gemäss entsprechender Meldung an die SIX Swiss Exchange



## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Kapital

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2014:

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

Details sind den nachfolgenden Unterkapiteln zu entnehmen.

### 2.2 Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2014 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

### 2.3 Kapitalveränderung

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche Tabelle rechts.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2014 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 2012 auf den [→ Geschäftsbericht 2013](#) (Jahresabschluss der Gruppe: [→ Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung](#) sowie [→ Note 22, Aktienkapital und eigene Aktien](#); [→ Jahresabschluss Geberit AG](#)) verwiesen.

	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	3,9	3,8	3,8
Reserven	918,4	765,1	875,1
Bilanzgewinn	301,7	408,6	316,4

### 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

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

Mit Ausnahme der von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien hat jede im Aktienbuch der Gesellschaft mit Stimmrecht eingetragene Aktie an der Generalversammlung eine Stimme und ist jede Aktie (ob im Aktienbuch eingetragen oder nicht) dividendenberechtigt. Alle Dividenden, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Fälligkeit nicht bezogen worden sind, verfallen gemäss den Statuten der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2014 hielt die Gesellschaft 302 060 eigene Aktien.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

### 2.5 Genusscheine

Die Geberit Gruppe hat keine Genusscheine ausstehend.

### 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

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

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

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

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

## 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandelanleihen ausstehend.

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

## 3. Verwaltungsrat

### 3.1/3.2 Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten im Jahr 2014 fünf 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 Specialities. Von 2003 bis 2004 leitete er bei Geberit den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Von 2005 bis Ende 2014 war Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO), seit 2011 ist er Präsident des Verwaltungsrats.



#### Robert F. Spoerry (1955)

**Vizepräsident des Verwaltungsrats seit 2011, nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2009, Lead Director von 2011 bis Ende 2014**

**Schweizer Staatsbürger**

**VR-Präsident Mettler-Toledo International Inc., Greifensee (CH); VR-Präsident Sonova Holding AG, Stäfa (CH); VR-Mitglied 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 drei Jahren gehörte Robert F. Spoerry keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



#### Felix R. Ehrat (1957)

**Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**

**Schweizer Staatsbürger**

**Group General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung Novartis 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, Bankenrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich (CH). Im Jahr 1992 wurde er zum Partner und danach zum Senior Partner (2003–2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007–2011) 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). Weiter ist er Mitglied des Vorstands von Economiesuisse und von Swiss Holdings sowie Mitglied des Stiftungsrats von Avenir Suisse.



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

#### 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 Mündler (DE)**

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

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



#### Jørgen Tang-Jensen (1956)

**Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2012**

**Dänischer Staatsbürger**

**VR-Mitglied Coloplast A/S (DK); Ausschussmitglied im Industrieverband Dänemarks**

Jørgen Tang-Jensen hat einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Business School in Aarhus (DK). Zudem hat er am IMD in Lausanne (CH) und an der Universität in Stanford (US) Management-Weiterbildungen absolviert. Jørgen Tang-Jensen ist seit dem Jahr 2001 CEO des dänischen Bauprodukteherstellers VELUX A/S. Die VELUX-Gruppe ist mit 10 000 Mitarbeitenden in rund 40 Ländern mit eigenen Vertriebsgesellschaften und in elf Ländern mit Produktionsgesellschaften vertreten. VELUX ist eine der stärksten Marken im weltweiten Baumaterialien-Sektor. Nach seinem Studium trat Jørgen Tang-Jensen 1981 in die VELUX-Gruppe ein 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 drei Jahren gehörte Jørgen Tang-Jensen keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



#### Jeff Song (1946)

**Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2012 (bis 3. April 2014)**

**US-Staatsbürger**

Jeff Song erlangte als Maschineningenieur 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 drei Jahren gehörte Jeff Song keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



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

Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu fünf Mandate in gewinnstrebigem Unternehmen und bis zu fünf Mandate in nicht gewinnstrebigem respektive gemeinnützigen Organisationen annehmen.

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

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

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

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

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

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

Jeff Song ist aus gesundheitlichen Gründen auf die Generalversammlung am 3. April 2014 aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten.

An der Generalversammlung 2015 stellen sich der Verwaltungsratspräsident, der Vizepräsident und die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses für ein weiteres Jahr zur Verfügung.

Der Verwaltungsrat der Geberit AG wird der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2015 → **Thomas Hübner** als neues Verwaltungsratsmitglied vorschlagen. Die Nomination erfolgt im Rahmen der Nachfolgeregelung für Jeff Song.

### 3.5 Interne Organisation

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

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

Im Rahmen der Neuorganisation im Verwaltungsrat mit Albert M. Baehny als VR-Präsident unter gleichzeitiger Beibehaltung seines Amtes als CEO wurde die Funktion des Lead Directors geschaffen. Der Lead Director ist mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet, damit trotz der Ämterkumulation von Verwaltungsratspräsident und CEO eine vorbildliche Corporate Governance gewährleistet ist. Mit dem Rücktritt von Albert M. Baehny als CEO auf Ende 2014 wird die Funktion des Lead Directors nicht mehr benötigt und deshalb per 31. Dezember 2014 aufgehoben.

Der Verwaltungsrat tagt, so oft es die Geschäfte erfordern, in der Regel sechs Mal jährlich jeweils einen Tag (2014: zwölf 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 Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit steht dem Präsidenten der Stichentscheid zu.

Die Terminfestlegung der ordentlichen Verwaltungsratssitzungen sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich teilnehmen. Im Jahr 2014 lag die Teilnahmequote bei 96 Prozent.

	7. Mrz	3. Apr	24. Jun	6. Aug	12. Aug	19. Aug	25. Aug	26. Aug	4. Okt	9. Okt	27. Okt	9. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Robert F. Spoerry	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	–	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jeff Song	–	–	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

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

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

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

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

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses sind per 31. Dezember 2014 Robert F. Spoerry (Vorsitz), Hartmut Reuter und Jørgen Tang-Jensen. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich – 2014 vier Mal – jeweils einen halben Tag.

	6. Mrz	2. Apr	25. Aug	9. Dez
Robert F. Spoerry	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X

Dies entspricht einer Teilnahmequote von 100 Prozent.

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

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

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

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

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

#### Revisionsausschuss (AC, Audit Committee)

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

Der Revisionsausschuss setzt sich per 31. Dezember 2014 aus Hartmut Reuter (Vorsitz), Felix R. Ehrat und Robert F. Spoerry zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr – 2014 zwei Mal – jeweils einen halben Tag.

	6. Mrz	25. Aug
Hartmut Reuter	X	X
Felix R. Ehrat	X	X
Robert F. Spoerry	X	X

Dies entspricht einer Teilnahmequote von 100 Prozent.

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

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

### 3.6 Kompetenzregelung

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

- die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
- die Festlegung der Organisation
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und 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. Weitere Kompetenzen des Verwaltungsrats sind im Organisationsreglement für den Verwaltungsrat und in der Beilage zum Organisationsreglement festgelegt.

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des Organisationsreglements für den Verwaltungsrat hat er die operative Geschäftsführung dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) übertragen. Die einzelnen dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) übertragenen Aufgaben ergeben sich insbesondere aus der Beilage zum Organisationsreglement. Der Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) ist befugt zur Weiterdelegation von Befugnissen an einzelne Mitglieder der Konzernleitung und/oder an weitere Führungskräfte der Geberit Gruppe.

Die Konzernleitung setzt sich aus dem Vorsitzenden sowie – per Ende 2014 – aus weiteren drei Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

Die Statuten und/oder das Organisationsreglement des Verwaltungsrats regeln die Aufgaben und Befugnisse des Verwaltungsrats als Gremium, des Präsidenten, des Vizepräsidenten und Lead Director (Lead Director bis 31. Dezember 2014) sowie der Ausschüsse. Das Organisationsreglement definiert auch die Rechte und Pflichten der Konzernleitung, die in der Geschäftsordnung der Konzernleitung weiter ausgeführt und präzisiert werden. Die Beilage zum Organisationsreglement enthält eine detaillierte Auflistung der Entscheidungskompetenzen und Konzernführungsaufgaben.

Die Organisationsreglemente für den → [Verwaltungsrat](#), den → [Nominations- und Vergütungsausschuss](#) sowie den → [Revisionsausschuss](#) können im Internet unter → [www.geberit.com/infocenter](http://www.geberit.com/infocenter) eingesehen werden.

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung informieren den Verwaltungsrat in jeder Sitzung über den laufenden Geschäftsgang und über die wesentlichen Geschäftsvorfälle der Gruppe respektive der Gruppengesellschaften. Zwischen den Sitzungen wird der Verwaltungsrat monatlich umfassend über den laufenden Geschäftsgang und die finanzielle Situation des Unternehmens in schriftlicher Form informiert. Im Wesentlichen enthält dieser Bericht Kernaussagen 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 zwölf Sitzungen.

Darüber hinaus standen der Vizepräsident des Verwaltungsrats und Lead Director (Lead Director bis 31. Dezember 2014) mit dem CEO zu allen wesentlichen unternehmenspolitischen Fragen in regelmässigem Kontakt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann einzeln Auskunft über alle Angelegenheiten der Gruppe respektive der Gruppengesellschaften verlangen.

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



## 4. Konzernleitung

### 4.1/4.2 Mitglieder der Konzernleitung

Der Konzernleitung gehörten im Jahr 2014 fünf Personen an.

#### Albert M. Baehny (1952)

**Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) 2005 – Ende 2014**  
**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. Von 2005 bis Ende 2014 war Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO), seit 2011 ist er 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 Konzern-Controllings betraut. Ab Oktober 1997 führte er das Gruppen-Treasury. Seit 2005 ist Roland Iff für den Konzernbereich Finanzen (CFO) zuständig, vgl. auch

→ [Führungsstruktur](#).



#### Michael Reinhard (1956)

**Mitglied der Konzernleitung seit 2005**  
**bei Geberit seit 2004**  
**Leitung Konzernbereich Produkte**  
**Deutscher Staatsbürger**  
**VR-Mitglied Reichle & De-Massari AG, Wetzikon (CH)**

Michael Reinhard hat an der Technischen Hochschule Darmstadt (DE) Maschinenbau studiert und anschliessend am dortigen Deutschen Kunststoffinstitut zum Dr.-Ing. promoviert. Seinen Berufsweg begann er 1987 als Projektleiter bei der Automatik GmbH, Gross-Ostheim (DE). Im Jahr 1990 wechselte er zu McKinsey & Company, wo er die Funktion als Senior Associate wahrnahm. 1992 kam Michael Reinhard zu Schott, Mainz (DE), und wurde dort mit zunehmend verantwortungsvollen internationalen marketing- und vertriebsorientierten Führungsaufgaben betraut. So wurde er 1995 Leiter des Unternehmensbereichs Pharmaverpackungen und 1998 Leiter des Unternehmensbereichs Rohr der Schott Gruppe mit 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](#).



### **William J. Christensen (1973)**

**Mitglied der Konzernleitung 2009 – Oktober 2014  
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 einen 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. Von 2009 bis Oktober 2014 war William J. Christensen Leiter des Konzernbereichs Vertrieb International.



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

Mitglieder der Konzernleitung dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu zwei Mandate in gewinnstrebigen Unternehmen und bis zu vier Mandate in nicht gewinnstrebigen respektive gemeinnützigen Organisationen annehmen.

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

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

### **4.4 Managementverträge**

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

# 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

## 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

### 6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

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

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

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

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

### 6.2 Statutarische Quoren

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

### 6.3/6.4 Einberufung der Generalversammlung/Traktandierung

Die Generalversammlung wird durch den Verwaltungsrat spätestens 20 Tage vor dem Versammlungstag einberufen. Über Gegenstände, die dabei nicht angekündigt wurden, können keine Beschlüsse gefasst werden. Ausgenommen sind Anträge auf Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung oder auf Durchführung einer Sonderprüfung. 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 3 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.

### 6.5 Eintragungen im Aktienbuch

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

# 7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

## 7.1 Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting Up oder Opting Out.

## 7.2 Kontrollwechselklauseln

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

## 8. Revisionsstelle

### 8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich, ist seit 1997 Revisionsstelle der Geberit Gruppe sowie der Geberit AG seit deren Gründung im Jahr 1999. Der leitende Revisor, René Rausenberger, ist seit 2008 für das Revisionsmandat verantwortlich. Seine Amtsdauer als leitender Revisor endet mit der Abnahme der Jahres- und Konzernrechnung 2014. Der neue leitende Revisor heisst Beat Inauen.

### 8.2 Revisionshonorar

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2014 TCHF 1 194 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der Geberit Gruppe in Rechnung.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Bei den zusätzlichen Dienstleistungen fakturierte PricewaterhouseCoopers TCHF 362 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 366 für übrige Dienstleistungen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Non-audit Fees damit deutlich reduziert worden. Sie liegen insgesamt noch bei 61% der Audit Fees.

### 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

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

Der Revisionsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt jährlich die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterbreitet der Generalversammlung einen Vorschlag, wer als Revisionsstelle 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](http://www.geberit.com/geschaeftsbericht) zugänglich. Es werden Quartalsabschlüsse veröffentlicht. Mindestens einmal jährlich findet eine Medien- und Analystenkonferenz statt.

Die Kontaktaufnahme ist unter [→ corporate.communications@geberit.com](mailto:corporate.communications@geberit.com) jederzeit möglich. Im Internet unter [→ www.geberit.com/kontakt](http://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](http://www.geberit.com/maillingliste) können sich interessierte Personen auf einer Mailingliste eintragen, um zum Beispiel Ad-hoc-Mitteilungen oder weitere Unternehmensinformationen zu erhalten. Unter [→ www.geberit.com/medien](http://www.geberit.com/medien) stehen alle veröffentlichten Medienmitteilungen der Geberit Gruppe der letzten Jahre zum Herunterladen zur Verfügung.

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

# Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht gibt einen Überblick über die Vergütungsgrundsätze und -programme von Geberit. Ferner beschreibt er das Vorgehen zur Festlegung der Vergütungen und enthält detaillierte Angaben zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2014.

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

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
2. Vergütungspolitik und -grundsätze
3. Festlegung der Vergütungen
4. Aufbau Vergütungssystem
5. Verwaltungsrat: Vergütung und Beteiligungen im Jahr 2014
6. Konzernleitung: Vergütung und Beteiligungen im Jahr 2014
7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2014
8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen zum 31. Dezember 2014

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2014 finden Sie im [→ Lagebericht der Konzernleitung](#).



# 1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

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

Auf Basis verschiedener Rückmeldungen haben wir unser Vergütungssystem überprüft und 2013 eine Reihe von Anpassungen daran vorgenommen. Diese umfassen unter anderem die Abschaffung der leistungsbasierten Vergütung für Verwaltungsratsmitglieder, die Einführung eines Performance-Kriteriums im langfristigen Beteiligungsplan der Konzernleitung und die Einführung einer Rückforderungsklausel für die variable Vergütung an Konzernleitungsmitglieder. Darüber hinaus haben wir die Offenlegung der Vergütungen ausgebaut. Die konsultative Abstimmung über den Vergütungsbericht an der Generalversammlung 2014 ist positiv ausgefallen. Dies werten wir als Signal, dass unsere Aktionäre die vorgenommenen Veränderungen hinsichtlich Vergütungsplänen und Offenlegung begrüßen.

2014 haben wir unser Vergütungssystem erneut geprüft, vor allem im Hinblick auf die neu eingeführte Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften. Dabei sind wir zum Schluss gekommen, dass zwar keine grundlegenden Änderungen an den Vergütungsprogrammen notwendig sind, aber dass wir die Offenlegung unserer Vergütungen noch um weitere Informationen ergänzen müssen, damit der Zusammenhang zwischen Bezahlung und Leistung für den Leser besser nachvollziehbar wird. Wir werden unser Vergütungssystem in Zukunft stetig weiter anpassen und verfeinern, um nachhaltige Leistungen und das Engagement unserer Mitarbeitenden zu fördern und die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen sicherzustellen.

An der Generalversammlung 2015 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 zur Genehmigung vorlegen. Ferner haben Sie Gelegenheit, in einer konsultativen Abstimmung Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht auszudrücken.

Der Verwaltungsrat möchte Ihnen danken, dass sich Verschiedene von Ihnen die Zeit genommen haben, in persönlichen Gesprächen Ihre Ansichten zum Thema Vergütung mit uns zu teilen. Wir hoffen, dass der vorliegende Bericht die für Sie relevanten Informationen enthält. Aus unserer Sicht bietet unser Vergütungssystem eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse



Robert F. Spoerry  
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

## 2. Vergütungspolitik und -grundsätze

### Grundsätze

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

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

### Vergütung Verwaltungsrat

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

### Vergütung Konzernleitung

Die Vergütung der Konzernleitung umfasst fixe und variable Elemente.

Die fixe Vergütung besteht aus Grundgehalt und Nebenleistungen und orientiert sich an den Marktverhältnissen.

Die variable Vergütung fördert und belohnt erstklassige Leistungen auf der Grundlage ambitionierter Zielsetzungen. Die variable Vergütung enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

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

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

### Governance und Beteiligung der Aktionäre

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

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

## 3. Festlegung der Vergütungen

### 3.1. Nominations- und Vergütungsausschuss

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

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

#### Genehmigung und Befugnisebenen bei Vergütungsangelegenheiten:

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

<sup>1</sup> Short-Term Incentive

<sup>2</sup> Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

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

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens dreimal jährlich. 2014 fanden vier Sitzungen statt. Grundsätzlich nehmen der Verwaltungsratsvorsitzende, der CEO und der Head Corporate Human Resources an den Sitzungen des NCC teil. Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses kann bei Bedarf weitere Führungskräfte zu den Sitzungen einladen. Der Verwaltungsratsvorsitzende und die Führungskräfte sind jedoch keinesfalls anwesend, wenn seine beziehungsweise ihre eigene Leistung bzw. Vergütung erörtert wird.

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

### 3.2. Prozess zur Festlegung der Vergütungen

#### Benchmarks und externe Berater

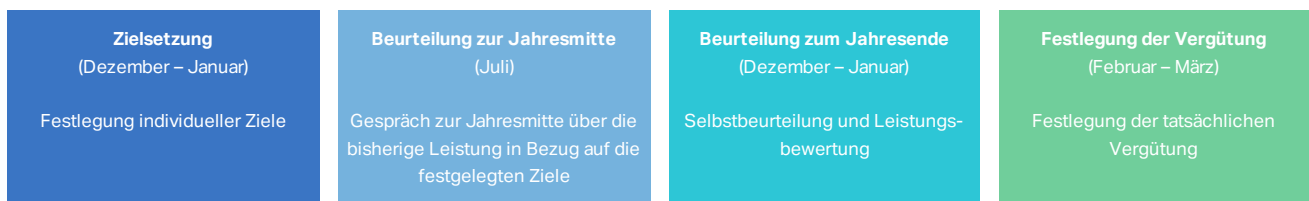
Geberit überprüft regelmässig die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Konzernleitung. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2012 führte das unabhängige auf Vergütung spezialisierte Beratungsunternehmen Towers Watson eine detaillierte Analyse der Vergütungen der Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen ähnli-

cher Grösse und geografischer Präsenz mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt, und zwar 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. Die Gewichtung der einzelnen Vergütungskomponenten wich jedoch bei Geberit ab. So lag insbesondere der Anteil des langfristigen Beteiligungsplans an der Gesamtvergütung unter dem der Vergleichsgruppe. Der Verwaltungsrat beschloss daraufhin, die einzelnen Vergütungskomponenten an die Marktpraxis anzupassen.

Bei der Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats werden die Vergütungen von Nichtfinanzgesellschaften im Swiss Market Index Mid (SMIM) und im Swiss Market Index (SMI) berücksichtigt. Die Struktur des Vergütungssystems wird in regelmässigen Abständen vom Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Nach der Überprüfung im Jahr 2012 wurde die Vergütung des Verwaltungsrats grundlegend geändert, indem alle leistungsbezogenen Komponenten abgeschafft wurden.

#### Performance Management

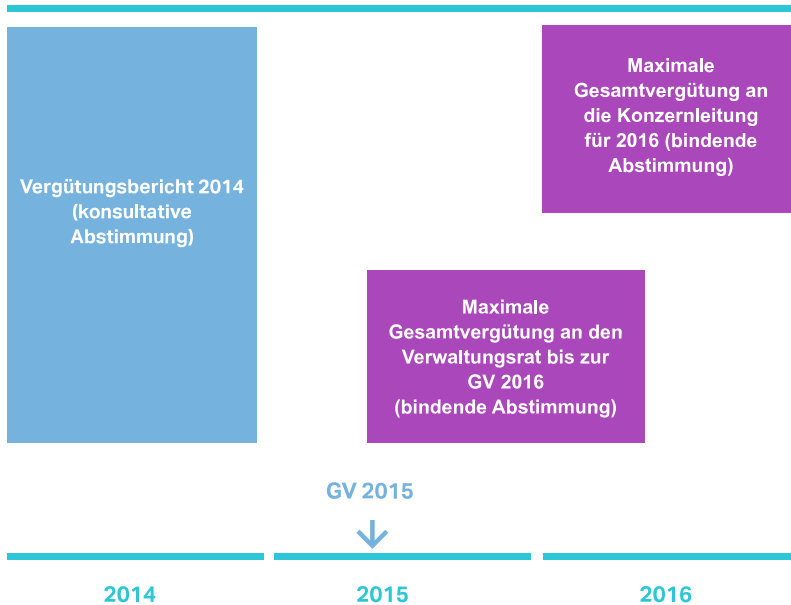
Die tatsächliche Vergütung, die in einem bestimmten Jahr effektiv an die Konzernleitungsmitglieder ausbezahlt wird, richtet sich nach dem Unternehmenserfolg sowie ihren individuellen Leistungen. Letztere werden im Rahmen des formalen jährlichen Performance-Management-Prozesses beurteilt. Dabei werden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



### 3.3. Beteiligung der Aktionäre

In den letzten zwei Jahren hat Geberit auf Basis der Rückmeldungen von Aktionären und Aktionärsvertretern erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen hinsichtlich Transparenz und Detaillierungsgrad der Vergütungsgrundsätze und -programme zu verbessern. Das positive Resultat der konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht 2013 signalisiert, dass die Aktionäre die erzielten Fortschritte begrüßen. Geberit wird den Vergütungsbericht auch in Zukunft der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung vorlegen, um den Aktionären die Gelegenheit zu geben, ihre Meinung zum Vergütungssystem auszudrücken.

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



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

Die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung beinhaltet folgende Elemente:

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

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

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

#### Statuten

Die Statuten von Geberit wurden 2014, wie von der VegüV verlangt, überarbeitet und an der letzten Generalversammlung von den Aktionären genehmigt. Die neuen Statuten enthalten folgende Bestimmungen zur Vergütung (detaillierte Angaben unter → [www.geberit.com](http://www.geberit.com)):

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

- Darlehen, Kreditfazilitäten und Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit für die Gesellschaft an Mitglieder von Verwaltungsrat und Konzernleitung:  
Den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Darlehen oder Kredite gewährt.

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

## 4. Aufbau Vergütungssystem

### 4.1. Verwaltungsrat

Die Vergütung der Verwaltungsräte ist in einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten Regelung festgelegt und umfasst einen fixen Betrag sowie eine zusätzliche Vergütung für die Ausschussmitglieder. Die Vergütung wird in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt, die einer vierjährigen Sperrfrist unterliegen. Die Sperrfrist entfällt mit sofortiger Wirkung im Todesfall. In allen übrigen Fällen bleibt sie bestehen. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Spesenpauschale, die bar ausgezahlt wird.

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Vizepräsident (Lead Director)	245 000	Gesperrte Aktien
Mitglied des Verwaltungsrats	170 000	Gesperrte Aktien
Vorsitzender NCC / Revisionsausschuss	45 000	Gesperrte Aktien
Mitglied NCC / Revisionsausschuss	30 000	Gesperrte Aktien
Spesenpauschale	15 000	bar

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten wird durch die nachstehend ausgewiesene Vergütung als CEO abgegolten.

### 4.2. Konzernleitung

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

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

	Programm	Instrumente	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungs-kennzahlen 2014
<b>Grundgehalt</b>	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Mitarbeiter-gewinnung/-anbindung		
<b>Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)</b>	Variable Barvergütung	Jährliche variable Barvergütung	Leistungs-abhängige Vergütung (kurzfristig)	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBIT, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteili-gungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärs-interessen	Aktien: - 3-jährige Planperiode  Aktienoptionen: - 4-jährige Leistungsperiode, - 7-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
<b>Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)</b>	Aktienoptions-plan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungs-abhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärs-interessen	4-jährige Leistungsperiode, 7-jährige Planperiode	ROIC
<b>Vorsorge / Nebenleistungen</b>	Altersvorsorge	Gemeinschafts-stiftung Wohlfahrtsfonds	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditäts-risiken		
	Neben-leistungen	Dienstwagen-regelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeiter-gewinnung/-anbindung		

#### Grundgehalt

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

#### Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)

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

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



### Funktionsweise Gehaltsmodell

Die Finanzziele umfassen jeweils mit gleicher Gewichtung Umsatz, EBIT, Gewinn je Aktie (EPS) und Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie massgebliche Werttreiber darstellen und die Ausweitung von Geschäft und Marktanteilen (umsatzseitig), überproportionale Profitabilitätsverbesserungen durch hohe operative Effizienz (ergebnisseitig) sowie den effizienten Einsatz von Kapital widerspiegeln. Ausgehend von der Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich das erwartete Niveau für jedes Finanzziel für das Folgejahr fest. Geberit will seine Position als Marktführer stärken und stetig überdurchschnittliche Leistungen erzielen. Um die angestrebten Performanceziele zu erreichen und den ehrgeizigen Finanzplan des Unternehmens zu erfüllen, müssen die im Vorjahr erzielten Ergebnisse grundsätzlich gesteigert werden. Auf Basis dieser anspruchsvollen Zielsetzung soll Geberit seine marktführende Stellung behaupten. Daneben werden eine Zielerreichungsuntergrenze, unterhalb derer kein variables Gehalt ausbezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze, ab welcher 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 bezieht sich auf die Erreichung individueller Ziele, die zu Jahresbeginn zwischen dem CEO und den einzelnen Mitgliedern der Konzernleitung – beziehungsweise, im Fall des CEO, zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO – festgelegt wurden. Die individuellen Ziele sind stärker qualitativ und strategisch orientiert. Sie betreffen beispielsweise Produkt- und Serviceinnovationen, Führungskompetenzen, den Eintritt in neue Märkte oder die Steuerung strategischer Projekte. Die maximale Auszahlung für die Erreichung der individuellen Ziele darf 10% des Zielgehalts nicht überschreiten.

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

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

Bei Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gelten folgende Bestimmungen:

- Bei Auflösung aus anderen Gründen als Tod oder Pensionierung: Für gesperrte Aktien gilt weiterhin die reguläre Verfügungssperre, und gevestete Optionen können innerhalb von 90 Tagen ausgeübt werden. Noch nicht gevestete Optionen können von Geberit zurückgekauft werden. Anderenfalls bleiben die Vesting-Fristen bestehen, und die Optionen können innerhalb von 90 Tagen nach dem jeweiligen Vesting-Zeitpunkt ausgeübt werden.
- Bei Auflösung wegen Todes: Die Verfügungssperre für gesperrte Aktien wird sofort aufgehoben. Noch nicht gevestete Optionen werden sofort ausübbar, und für gevestete Optionen gilt ein Ausübungszeitraum von 90 Tagen.
- Im Falle der Pensionierung unterliegen die gesperrten Aktien und Optionen weiterhin den regulären Bedingungen des Plans.

Wird das Arbeitsverhältnis nach einem Wechsel der Kontrolle über den Konzern aufgelöst, entfallen die Beschränkungen für alle Optionen und Aktien. Diese Regel findet jedoch nur dann Anwendung, d. h. wenn ein Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels durch den Arbeitgeber gekündigt wird (sog. «double-trigger»).

### Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)

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

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

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Ausgehend von einer im Jahr 2012 durchgeführten Vergleichsstudie beschloss der Verwaltungsrat, den Zuteilungswert für die Mitglieder der Konzernleitung schrittweise zu erhöhen. Der Marktwert der gewährten Optionen beträgt 50% des Zielgehalts für den CEO und 30% des Zielgehalts für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 60 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements beträgt der Marktwert 10% des Zielgehalts.

Die Optionen unterliegen einem Vesting-Zeitraum, der sich wie folgt über vier Jahre erstreckt: 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 (ROIC) im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt an, eine wie hohe Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt. Der Verwaltungsrat legt ein Performance-Kriterium fest, bei dessen Erreichen die Optionen vollständig gevestet werden. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen gevestet werden. Sowohl der Schwellenwert als auch der Zielwert sind anspruchsvoll und entsprechen einem Vielfachen der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die zwischen der Erreichung der Leistungsuntergrenze und des Performance-Kriteriums ausbezahlten Beträge werden linear interpoliert. Im MSOP gibt es keine Übererfüllung. Die Optionen haben eine Laufzeit von sieben Jahren. Sie können zwischen dem jeweiligen Vesting-Zeitpunkt und der Fälligkeit ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst, können gevestete Optionen innerhalb von 90 Tagen ausgeübt werden. Noch nicht ausübare Optionen verfallen mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, ausser im Todesfall oder bei Pensionierung. Im Todesfall werden alle nicht gevestete Optionen beschleunigt ausübbar. Im Falle der Pensionierung gelten für nicht gevestete Optionen weiterhin die regulären leistungsbezogenen Vesting-Perioden und für gevestete Optionen der reguläre Ausübungszeitraum.

Wird das Arbeitsverhältnis nach einem Wechsel der Kontrolle über den Konzern aufgelöst, entfallen die Beschränkungen für alle Optionen und Aktien. Diese Regel findet jedoch nur dann Anwendung, d. h. wenn ein Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels durch den Arbeitgeber gekündigt wird (sog. «double-trigger»).

#### **Vorsorge/Nebenleistungen**

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

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

#### **Anstellungsbedingungen**

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

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

Die Funktionsweise des langfristigen Beteiligungsplans (MSOP) finden Sie als interaktive Grafik im Online-Geschäftsbericht unter

→ [www.geberit.com/geschaeftsbericht](http://www.geberit.com/geschaeftsbericht) > Berichtsteil > Vergütungsbericht.

## 5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Aktienbesitz im Jahr 2014

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Im Jahr 2014 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 995 (Vorjahr TCHF 1 183). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 893 (Vorjahr TCHF 1 063). Dies entspricht – bedingt durch die Vakanz eines Verwaltungsratssitzes – einem Rückgang von 16,0%. Die Vergütung des Verwaltungsrats 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 <sup>2</sup> CHF	R. Spoerry Vizepräs. CHF	H. Reuter CHF	F. Ehrat CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
<b>2014</b>						
<b>Vergütung an den Verwaltungsrat</b>						
Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>1</sup>	–	320 000	222 500	150 000	200 000	892 500
Spesen	–	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	–	15 071	10 725	7 431	9 716	42 942
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>350 071</b>	<b>248 225</b>	<b>172 431</b>	<b>224 716</b>	<b>995 442</b>

CHF

### Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (J. Song)

Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>1</sup>						46 250
Spesen						3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV						6 069
<b>Total</b>						<b>56 069</b>

	A. Baehny Präsident <sup>2</sup> CHF	R. Spoerry Vizepräs. CHF	H. Reuter CHF	F. Ehrat CHF	J. Song CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
<b>2013</b>							
<b>Vergütung an den Verwaltungsrat</b>							
Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>1</sup>	–	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
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>350 071</b>	<b>248 214</b>	<b>168 688</b>	<b>191 066</b>	<b>224 701</b>	<b>1 182 740</b>

**Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (S. Ruoff)**

Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>1</sup>	50 000
Spesen	3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	2 469
<b>Total</b>	<b>56 219</b>

<sup>1</sup> Für das Geschäftsjahr 2014 verbuchte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2015 in Form von gesperrten Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zuteilungszeitpunkt von CHF 281.95 (VJ 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.

<sup>2</sup> Die Vergütung von A. Baehny als Verwaltungsratspräsident wird gesamthaft durch seine Vergütung als CEO bei der Konzernleitung abgegolten.

Per Ende 2014 und 2013 hielten die Verwaltungsratsmitglieder die folgenden Beteiligungen an der Gesellschaft:

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

	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	H. Reuter	F. Ehrat	J. Song	J. Tang- Jensen	Total
<b>2013</b>							
<b>Beteiligungen Verwaltungsrat</b>							
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%

Zum Bilanzstichtag bestehen keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

# 6. Konzernleitung: Vergütung und Beteiligungen im Jahr 2014

## 6.1. Performance im Jahr 2014

In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld wurden die Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr dank dem gesunden Umsatzwachstum, einem positiven Netto-Preiseffekt und einer effizienten Kostenkontrolle deutlich übertroffen. Die Werte aller Kennzahlen für die Berechnung der variablen Barvergütung lagen über den Zielvorgaben; die Ergebnisse erreichten mehrheitlich Maximalwerte.

## 6.2. Vergütung im Jahr 2014

Die Vergütungen der Konzernleitung betrugen im Jahr 2014 TCHF 7 707 (Vorjahr TCHF 7 391). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 2 802 (Vorjahr TCHF 2 597). Dieser Anstieg der Gesamtvergütung gegenüber 2013 ist eine Folge einer verbesserten Zielerreichung im STI-Programm, der Erhöhung des LTI sowie höherer Beiträge an Sozialversicherungen infolge Optionsausübungen. Der Wert der gemäss MSOP (Long-Term Incentive) gewährten Optionen stieg von 40% auf 50% des Zieleinkommens (CEO beziehungsweise von 20% auf 30% des Zielgehalts (übrige Mitglieder der Konzernleitung). Wie unter [→ 3.2 Prozess zur 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 erhöhten sich die MSPP-Optionen leicht. Die Pensionskassenbeiträge und sonstigen Nebenleistungen, die vom Unternehmen an den CEO und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung gezahlt wurden, blieben gegenüber dem Vorjahr konstant.

Die folgende Tabelle – geprüft von der externen Revisionsstelle – zeigt die Vergütungen für die Jahre 2014 und 2013:

	2014		2013	
	A. Baehny CEO <sup>7</sup> CHF	Total CHF	A. Baehny CEO CHF	Total CHF
<b>Vergütungen an die Konzernleitung</b>				
<b>Gehalt</b>				
- Grundgehalt	946 803	2 793 345	946 803	2 861 729
- Variable Vergütung <sup>1</sup>	869 486	2 540 674	831 086	2 507 682
<i>davon im Jahr 2014 in Aktien bezogen<sup>2</sup></i>			498 488	1 338 699
<b>Optionen</b>				
- Call-Optionen MSOP 2013/2014 <sup>3</sup>	685 661	1 347 411	548 526	1 110 585
- Call-Optionen MSPP 2013/2014 <sup>4</sup>	41 813	112 290	62 797	108 264
<b>Sachleistungen</b>				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug <sup>5</sup>	9 660	39 984	9 660	38 792
<b>Aufwendungen für Vorsorge</b>				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	246 523	861 830	196 283	752 034
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 262	11 903	2 262	12 390
<b>Total<sup>6</sup></b>	<b>2 802 208</b>	<b>7 707 437</b>	<b>2 597 417</b>	<b>7 391 476</b>

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

<sup>2</sup> Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 3-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zustellungszeitpunkt von CHF 281.95 (VJ: CHF 231.20).

<sup>3</sup> 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 281.95 (VJ CHF 231.20); definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 2- bis 4-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33,3%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 23.65 (VJ CHF 24.34).

<sup>4</sup> 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 281.95 (VJ CHF 231.20); definitiver Erwerb der Option («vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 1-4-jährige Vesting-Periode (4 Tranchen à 25%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 23.65 (VJ CHF 24.34).

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

<sup>6</sup> Unwesentliche Leistungen (unter CHF 500) sind nicht im Total enthalten. Insgesamt betragen diese Leistungen pro Konzernleitungsmitglied nicht mehr als CHF 2000.

<sup>7</sup> Die Vergütung von A. Baehny als Präsident des Verwaltungsrats ist mit seinem Gehalt als CEO abgegolten.

Die im Optionsbewertungsmodell berücksichtigten Parameter sind in [Note 18 Beteiligungsprogramme](#) der konsolidierten Jahresrechnung aufgeführt.

### 6.3. Beteiligungen Konzernleitung

Per Ende 2014 und 2013 hielten die Mitglieder der Konzernleitung die folgenden Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
<b>2014</b>							
<b>Beteiligungen Konzernleitung</b>							
Aktien			46 969	31 280	2 000	5 000	85 249
Stimmrechtsanteil Aktien			0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,23%
<b>Call-Optionen<sup>1</sup></b>							
Vesting-Periode:							
Gevestet	2015–2017	207.40	0	0	0	1 038	1 038
2015	2016–2018	228.00	1 792	957	1 017	483	4 249
2016	2017	205.50	6 665	1 417	1 542	1 330	10 954
2014–2017	2020	231.20	24 471	7 014	7 016	5 620	44 121
2015–2018	2021	281.95	30 760	10 810	10 559	9 592	61 721
<b>Total Optionen</b>			<b>63 688</b>	<b>20 198</b>	<b>20 134</b>	<b>18 063</b>	<b>122 083</b>
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,17%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,32%

<sup>1</sup> Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	W. Christensen	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
<b>2013</b>								
<b>Beteiligungen Konzernleitung</b>								
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%
<b>Call-Optionen<sup>1</sup></b>								
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
<b>Total Optionen</b>			<b>47 107</b>	<b>14 907</b>	<b>8 788</b>	<b>14 152</b>	<b>11 090</b>	<b>96 044</b>
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,25%

<sup>1</sup> Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option

Zum Bilanzstichtag bestehen keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

## 7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2014

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

2014 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Management- und Verwaltungsratsprogramme) und unter [→ Note 18](#) im konsolidierten Jahresabschluss (Mitarbeiterprogramme) beschrieben. Im Rahmen der drei verschiedenen **Aktienbeteiligungsprogramme** wurde die nachstehende Anzahl an Aktien zugeteilt.

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis CHF <sup>1</sup>
Mitarbeiterprogramm 2014 (ESPP)	2016	1 845	20 687	155.07
Managementprogramm 2014 (MSPP)	2017	70	13 320	281.95
VR-Programm 2014 (DSPP)	2018	6	3 505	281.95
<b>Total</b>			<b>37 512</b>	

<sup>1</sup> ESPP: Der Ausgabepreis ist der durchschnittliche Schlusskurs während der Referenzperiode (4. – 17.3.2014) abzüglich eines Abschlags von 45% aufgrund der Unternehmensergebnisse im 2014 gemäss Planregeln.  
MSPP und DSPP: Der Ausgabepreis ist der durchschnittliche Schlusskurs der zehn Börsentage vor dem Zuteilungsdatum.

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 37 512 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

2014 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
Managementprogramm 2014 (MSPP)	2015–2018	2021	70	13 320	281.95
Optionsprogramm 2014 (MSOP) / Konzernleitung	2016–2018	2021	5	64 647	281.95
Optionsprogramm 2014 (MSOP) / Übriges Management	2015–2018	2021	64	62 428	281.95
<b>Total</b>				<b>140 395</b>	

Der unterlegte Zeitwert der 2014 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungstichtag CHF 23.65. Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» bewertet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Erwartete Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm 2014 (MSPP)	281.95	13,500	3,80	7	0,868
Optionsprogramm 2014 (MSOP)	281.95	13,500	3,80	7	0,868

<sup>1</sup> Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 4. bis 17.3.2014.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2014 auf CHF 2,9 Mio. (Vorjahr CHF 2,6 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 2,5 Mio. (Vorjahr CHF 2,6 Mio.).



## 8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2014

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Am 31. Dezember 2014 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 340 295 (Vorjahr 338 788) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 0,9% (Vorjahr 0,9%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2014 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen in the money	Ø Ausübungspreis CHF
Abgelaufen	2015–2017	30 847	208.06	30 847	208.06
2015	2016–2021	66 615	244.72	66 615	244.72
2016	2017–2021	100 838	241.58	100 838	241.58
2017	2018–2021	66 687	260.06	66 687	260.06
2018	2021	37 928	281.95	37 928	281.95
<b>Total</b>		<b>302 915</b>	<b>247.98</b>	<b>302 915</b>	<b>247.98</b>

Folgende Bewegungen haben 2014 und 2013 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2014		Total 2013	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
<b>Ausstehend per 1. Januar</b>	<b>233 291</b>	<b>214.91</b>	<b>30 603</b>	<b>201.86</b>	<b>263 894</b>	<b>213.39</b>	<b>251 305</b>	<b>185.51</b>
Gewährte Optionen	127 075	281.95	13 320	281.95	140 395	281.95	107 172	231.20
Verwirkte Optionen	16 059	252.65	725	188.73	16 784	249.89	4 624	207.12
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	35	146.60
Ausgeübte Optionen	69 852	197.16	14 738	190.96	84 590	196.08	89 924	157.03
<b>Ausstehend per 31. Dezember</b>	<b>274 455</b>	<b>248.26</b>	<b>28 460</b>	<b>245.33</b>	<b>302 915</b>	<b>247.98</b>	<b>263 894</b>	<b>213.39</b>
Ausübbar per 31. Dezember	22 433	211.59	8 414	198.65	30 847	208.06	29 509	184.88

Die am 31. Dezember 2014 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 189.10 bis CHF 281.95 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 4,7 Jahren.

# Bericht der Revisionsstelle



PricewaterhouseCoopers AG  
Birchstrasse 160  
8050 Zürich  
Telefon +41 58 792 44 00  
Fax +41 58 792 44 10  
→ [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

Bericht der Revisionsstelle  
an die Generalversammlung  
Geberit AG  
Rapperswil-Jona

## Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung

Wir haben den → **Vergütungsbericht** vom 3. März 2015 der Geberit AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

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

### Verantwortung des Prüfers

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

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

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

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Geberit AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

René Rausenberger  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Martin Knöpfel  
Revisionsexperte

Zürich, 3. März 2015