

GEBERIT GRUPPE

BERICHTSTEIL
2017

EDITORIAL

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Das Geschäftsjahr 2017 war geprägt durch ein grundsätzlich positives Marktumfeld sowie das Erreichen der wichtigsten Meilensteine bei der Integration des Keramikgeschäfts. Wir haben gute Resultate erzielt und unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten in Europa weiter gefestigt.

Der konsolidierte Nettoumsatz nahm im Jahr 2017 um 3,5% auf CHF 2 908,3 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 3,5%, einem Fremdwährungseffekt von +1,2% sowie einem Desinvestitionseffekt von -1,2% zusammen. Wie in den Vorjahren wurden die Ergebnisse wiederum von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Das um diese Effekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 2,9% auf CHF 706,1 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,3%. Die operativen Ergebnisse waren positiv beeinflusst durch gestiegene Verkaufsvolumina, einen positiven Produktmixeffekt und Synergien aus der Sanitec Integration. Belastend wirkten sich vor allem höhere Rohmaterialpreise, gestiegene Personalkosten und Abschreibungen aus. Das adjustierte Nettoergebnis stieg um 3,5% auf CHF 604,2 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 20,8%. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 3,7% auf CHF 16.43 zu. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 621,7 Mio., für das Nettoergebnis CHF 527,4 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.34. Der Free Cashflow sank aufgrund von höheren Cash-Steuerzahlungen, höheren Investitionen in Sachanlagen und in das Nettoumlaufvermögen sowie aufgrund von höheren Zahlungen im Zusammenhang mit der Sanitec Integration um 13,2% auf CHF 483,4 Mio.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen auch im Berichtsjahr plangemäss. Wir konnten die bedeutendsten Integrationsmassnahmen in Bezug auf Organisation, Prozesse und Systeme früher als erwartet per Ende 2017 abschliessen. Das gesetzte Ziel, mit der Integration Synergien in Höhe von EUR 45 Mio. zu erzielen, haben wir erreicht.

Im Jahr 2017 haben wir das bewährte Sortiment wiederum mit wesentlichen Innovationen ergänzt und damit die Marktstellung weiter ausgebaut:

- Das Dusch-WC AquaClean Tuma Comfort steht als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik oder als WC-Aufsatz – und damit besonders für Mietwohnungen geeignet – zur Verfügung.
- Die bodenebene Duschfläche Setaplano bringt eine Vielzahl von Vorteilen für den Endkunden und für den Installateur mit sich und komplettiert die bestehende Palette an Duschläufen.
- Das modular aufgebaute neue Armaturensystem repräsentiert ausgefeilte Installationstechnik, ein überzeugendes Energiekonzept und elegante Armaturenkörper für die Wand- oder Standmontage.
- Das preiskompetitive neue Verbundrohr-Versorgungssystem Volex für die europäischen Expansionsmärkte.
- Die vielfältige Badserie Acanto umfasst Waschtische und Badezimmermöbel, spülrandlose WCs, Bidets und Badewannen. Der Entwicklung der Badserie lag eine umfangreiche Studie zur Ergonomie in Badezimmern zugrunde.

Unsere Gruppenlogistik umfasste Ende 2017 das zentrale Logistikzentrum für Sanitär- und Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 14 europäischen Distributionsstandorten für das Keramikgeschäft. Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurden die Kapazitäten des Logistikzentrums in Pfullendorf weiter ausgebaut. Die Inbetriebnahme der neuen Infrastruktur, wozu auch ein Lagerbereich für Langgut mit Rohren von bis zu sechs Metern Länge gehört, erfolgte planmässig im ersten Quartal 2017. Das für die Erweiterung geplante Investitionsbudget von EUR 40 Mio. konnte eingehalten werden.

Bei der Integration des Keramikgeschäfts haben wir im Geschäftsjahr 2017 die wichtigsten Meilensteine erreicht. Ab 2018 werden die weiteren Aktivitäten im Rahmen des Tagesgeschäfts von den Linienverantwortlichen vorangetrieben. Der Fokus soll dabei auf der fortgesetzten Optimierung und Harmonisierung der gemeinsamen Prozesse und der IT-Systeme, der Entwicklung kombinierter Produkte, der kontinuierlichen Optimierung der Keramikfertigung sowie der kulturellen Integration liegen. Im Juli 2017 haben wir über das Ergebnis einer bereits im Vorjahr angekündigten strategischen Überprüfung zweier Werke der französischen Tochtergesellschaft Allia informiert. In Übereinkunft mit den Gewerkschaften und nach Bewilligung der Behörden wurde der Standort La Villeneuve-au-Chêne geschlossen und die Keramikproduktion in Digoïn eingestellt. Die Vereinbarung umfasste neben einem Sozialplan die Weiterführung eines Verpackungs- und Logistikbereichs für den französischen Markt in Digoïn.

Der Kurs der Geberit Aktie legte im Jahr 2017 um 5,1% auf CHF 429.10 zu. Der Swiss Market Index (SMI) stieg im gleichen Zeitraum um 14,1%. Wie bereits in der Vergangenheit wollen wir die Aktionäre an der guten Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und halten an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine gegenüber dem Vorjahr um 4,0% auf CHF 10.40 erhöhte Dividende vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Das im März 2017 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2017 wurden 205 250 Aktien zu einem Betrag von CHF 91,8 Mio. erworben.

An der Generalversammlung vom 5. April 2017 wurde Eunice Zehnder-Lai neu in unseren Verwaltungsrat gewählt. Sie folgte auf die sich nicht mehr zur Wiederwahl stellende Regi Aalstad.

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

Ziel im Jahr 2018 ist es, über das gesamte Geschäft mit Sanitärprodukten und in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen verstärkt bearbeitet und das vielversprechende Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden.

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. Wir sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein.

Freundliche Grüsse



Albert M. Baehny
VR-Präsident



Christian Buhl
CEO

INFORMATIONEN ZUR GEBERIT AKTIE

KURSENTWICKLUNG IM BERICHTSJAHR

Der Kurs der Geberit Aktie startete mit CHF 408.20 in das neue Börsenjahr. Mit einer positiven Entwicklung nach der Veröffentlichung der Umsatzzahlen 2016 und einem Rückgang nach der Publikation der Resultate 2016 stieg der Aktienkurs bis Anfang August auf einen Allzeit-Höchstwert von CHF 483.40. Nach den Halbjahreszahlen 2017 korrigierte der Aktienkurs, um sich im Umfeld eines erstarken Euro anschliessend wieder zu erholen. Nach einem Rückschlag nach den Zahlen für das dritte Quartal pendelte sich der Kurs auf einem leicht tieferen Niveau ein und schloss das Börsenjahr 2017 mit einem Kurs von CHF 429.10. Insgesamt entspricht dies einem Anstieg von 5,1%. Der Swiss Market Index (SMI) legte in der gleichen Periode 14,1% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 16,3% (SMI +6,6%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2017 CHF 15,9 Mrd.

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

Ende 2017 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

AUSSCHÜTTUNG

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

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 1,9 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt. Im gleichen Zeitraum stieg der Aktienkurs der Geberit Aktie von CHF 201.40 per Ende 2012 auf CHF 429.10 per Ende 2017.

Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 4. April 2018 wird durch den Verwaltungsrat eine im Rahmen der Zunahme des adjustierten Gewinns je Aktie liegende Dividendenerhöhung um 4,0% auf CHF 10.40 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Das im März 2017 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2017 wurden 205 250 Aktien zu einem Betrag von CHF 91.8 Mio. erworben.

KOMMUNIKATION

Über → www.geberit.com veröffentlicht Geberit zeitgleich für alle Marktteilnehmer und Interessenten aktuelle und umfangreiche Informationen inklusive Ad-hoc-Mitteilungen. Unter anderem ist im Internet jederzeit die aktuell gültige Investorenpräsentation zu finden. Zusätzlich können sich Interessierte unter → www.geberit.com/maillingliste in eine Mailingliste eintragen. Damit erhalten sie jeweils aktuell die neusten Unternehmensinformationen.

Aktienkursentwicklung 1.1. bis 31.12.2017

Monatsdurchschnittskurse



Quelle: Thomson Reuters

Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO) – 31.12.2017

Jahresdurchschnittskurse



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

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Ausschüttung	248	282	311	309	368	1 518
Aktienrückkauf	0	37	160	51	92	340
Total	248	319	471	360	460	1 858

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2013	2014	2015	2016	2017
Dividende	3.80	7.50	8.30	8.40	10.00
Kapitalrückzahlung	2.80	-	-	-	-
Total	6.60	7.50	8.30	8.40	10.00

Die Kommunikation mit den Aktionären, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit wird durch den CEO Christian Buhl, den CFO Roland Iff und den Leiter Corporate Communications & Investor Relations, Roman Sidler, gepflegt. Kontaktdetails sind im Internet in den jeweiligen Kapiteln zu finden. Geberit informiert mit regelmässigen Medieninformationen, Medien- und Analystenkonferenzen und Finanzpräsentationen.

Eine Kontaktaufnahme ist jederzeit möglich unter
→ corporate.communications@geberit.com

Umfangreiche Aktieninformationen finden Sie unter
→ www.geberit.com > **Investoren** > **Aktieninformationen**

Eckdaten zur Geberit Aktie

31.12.2017

Eingetragene Aktionäre	33 096
Gesellschaftskapital (CHF)	3 704 142.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 041 427
Eingetragene Aktien	21 183 420
Eigene Aktien	391 640
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN	CH0030170408
Telekurs	GEBN
Thomson Reuters	GEBN.S

Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2016	2017
Nettoergebnis ¹	15.85	16.43
Netto-Cashflow	19.01	19.25
Eigenkapital	44.39	49.95
Ausschüttung	10.00	10.40 ²

¹ Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration

² Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2018

Termine

2018

Generalversammlung	4. Apr
Dividendenzahlung	10. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	3. Mai
Halbjahresbericht	14. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	30. Okt

2019

Erste Informationen Geschäftsjahr 2018	17. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2018	12. Mrz
Generalversammlung	3. Apr
Dividendenzahlung	9. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	2. Mai
Halbjahresbericht	15. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	31. Okt

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

FÜHRUNGSSTRUKTUR

1. Januar 2018

Verwaltungsrat

Präsident
Albert M. Baehny

Vizepräsident
Hartmut Reuter

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

* IBA: Spritzgiessen / Blasformen / Montage
** EFA: Extrusion / Formen / Montage
*** CER: Keramik

BERICHTSTEIL

**LAGEBERICHT DER
KONZERNLEITUNG**
2017

STRATEGIE

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



- 1. Fokus auf Sanitärprodukte:** Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden (hinter der Wand) sowie auf Badezimmerkeramiken und -möbel (vor der Wand). In diesen Bereichen verfügt Geberit über tiefes Know-how und bietet qualitativ hochwertige, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
- 2. Bekenntnis zu Innovation und Design:** Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung und Entwicklung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei erhalten Designaspekte eine immer grössere Bedeutung.
- 3. Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in denjenigen Märkten, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Märkten vornehmlich im Projektgeschäft tätig. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
- 4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** Durch diesen Fokus soll eine nachhaltig führende und wettbewerbsfähige Kostenstruktur gesichert werden. Dies geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN

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

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

MITTELFRISTIGE ZIELE

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

Die mittelfristigen Ziele wurden – als Folge der Akquisition von Sanitec und der Umstellung der Berichterstattung auf Nettoumsatz ab dem Geschäftsjahr 2015 – im Herbst 2015 einer Neubeurteilung unterzogen. Nach erfolgreichem Abschluss der organisatorischen, prozessualen und instrumentalen Integration des Sanitec Geschäfts in 2017 soll das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatz-Wachstum in lokalen Währungen im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6 Prozent betragen und eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll mittelfristig 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, soll in den kommenden Jahren kontinuierlich in Sachanlagen investiert werden: in den Jahren 2018 und 2019 je rund CHF 180 Mio.

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

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

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

WERTORIENTIERTE FÜHRUNG

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management (rund 200 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das hinsichtlich der Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im → **Vergütungsbericht** zu finden.

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

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

RISIKO-MANAGEMENT

Zum Thema Risiko-Management vgl. auch → **Corporate Governance, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, 3. Abschnitt.**

Im Rahmen des Prozesses zur Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung wurden folgende Risiken für die Geberit Gruppe als bedeutend eingestuft:

ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUWIRTSCHAFT

Durch den hohen Anteil des stabilen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die tiefe Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

INTEGRATION DES KERAMIKGESCHÄFTS IN DIE GEBERIT GRUPPE

Die wesentlichen Schritte wurden per Ende 2017 abgeschlossen. Vgl. dazu auch → **Sanitec Integration.**

VERFÜGBARKEIT ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien für den Produktionsprozess wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse und durch konsequentes Global- und Dual-Sourcing sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN IM KOMPETITIVEN UMFELD

Innovative Produkte und das seit der Integration des Keramikgeschäfts umfassende Produktspektrum stellen sicher, dass die Geberit Gruppe die führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend ist zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

INFORMATION TECHNOLOGY

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Sicherheit der IT-Infrastruktur weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen für Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

EINHALTUNG VON GESETZEN

Die Geberit Gruppe ist diversen juristischen Risiken ausgesetzt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit ergeben. Um Verstösse gegen Gesetze oder Richtlinien zu vermeiden, sind umfassende → **Compliance-Prozesse** in Kraft.

MANAGEMENT VON WÄHRUNGSRIKEN

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen nur geringe Auswirkungen auf die Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren respektive stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

- Nettoumsatz: +/-9%
- EBITDA: +/-9%
- EBITDA-Marge: +/-0 Prozentpunkte

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vergleiche → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 4. Risikobewertung und -management, Management von Währungsrisiken** sowie → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 15. Derivative Finanzinstrumente.**

SANITEC INTEGRATION

Die im Februar 2015 erfolgte Übernahme von Sanitec bedeutete für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wurde um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Geberit wurde in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und stärkte die Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa, in denen Geberit bis anhin noch keine starke Position hatte. Die Akquisition vereinte das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Sie unterstützte zudem die wesentlichen → **Wachstums- und Ergebnistreiber** der Gruppe und wirkte sich wertschöpfend aus.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen auch im Berichtsjahr plangemäss. Die bedeutendsten Integrationsmassnahmen in Bezug auf Organisation, Prozesse und Systeme konnten früher als erwartet per Ende 2017 abgeschlossen werden. Ab 2018 werden die weiteren Aktivitäten im Rahmen des Tagesgeschäfts von den Linienverantwortlichen vorangetrieben. Der Fokus liegt dabei auf der fortgesetzten Optimierung und Harmonisierung der gemeinsamen Prozesse und der IT-Systeme, der Entwicklung kombinierter Produkte, der kontinuierlichen Optimierung der Keramikfertigung sowie der kulturellen Integration.

Im Juli 2017 wurde über das Ergebnis einer bereits im Vorjahr angekündigten strategischen Überprüfung zweier Werke der französischen Tochtergesellschaft Allia informiert. Demzufolge wurden in Übereinkunft mit den Gewerkschaften und nach Bewilligung der Behörden der Standort La Villeneuve-au-Chêne geschlossen und die Keramikproduktion in Digoïn eingestellt. Die Vereinbarung umfasste neben einem Sozialplan die Weiterführung eines Verpackungs- und Logistikbereichs für den französischen Markt in Digoïn.

MARKTUMFELD

STABILE RAHMENBEDINGUNGEN

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2017 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld präsentierte sich insgesamt leicht positiver als im Vorjahr.

Euroconstruct rechnete im November 2017 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2017 von +3,9% – deutlich über den erwarteten +3,1% aus dem Statusbericht Mitte 2017. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen verdeutlicht die positivere Einschätzung: Ende 2016 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2017 noch von einer Zunahme von lediglich +2,2% aus. Die Neubauten legten 2017 mit +6,5% stärker zu als das Renovationsgeschäft mit +1,7%. Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2017 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau, im Wohnsegment lag es sogar leicht darüber. Der Wohnungsbau war im Jahr 2017 mit +4,7% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2017 positiv: die Niederlande und die nordischen Länder (je +6,9%), Frankreich (+4,2%), Österreich (+2,7%), Deutschland (+2,5%), Belgien (+1,7%), die Schweiz (+1,6%) und Italien (+1,5%).

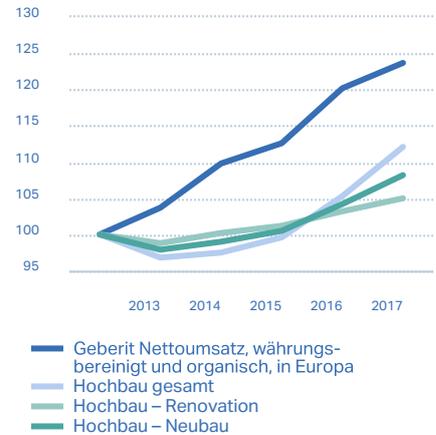
80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 503 Mrd. entfielen 2017 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60% zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb auch 2017 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,3%, womit die Wirtschaft schneller wuchs als 2016 (+1,5%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gemäss aktuellsten verfügbaren Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, um 4,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 2,0% – womit der Anstieg geringer ausfiel als im Vorjahr (+7,5%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Hotels und kommerzielle Bauten aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +2,8% leicht schwächer als im Vorjahr (+3,4%). Der Wohnungsbau lag im abgelaufenen Jahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 4,8% zu, während sie im Vorjahr um 2,0% zulegen.

In der Region **Fernost/Pazifik** betrug das Wirtschaftswachstum +4,9% – es war somit leicht höher als im Vorjahr, jedoch deutlich höher als die weltweite Wirtschaftsentwicklung (+3,1%). Mit einem Anteil von 54% (im Vorjahr 62%) resultierte wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus der Region Fernost/Pazifik, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug wie in den Vorjahren rund 60% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau erholte sich leicht und verzeichnete im zweiten Halbjahr 2017 sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren ein moderates Wachstum (vorgenannte Zahlen in diesem Abschnitt zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2017).

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2013–2017

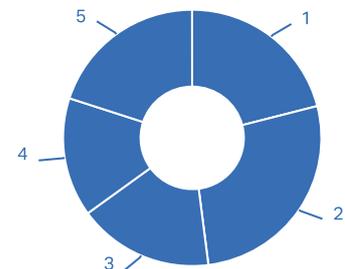
(Index: 2012 = 100)



Quelle: 84. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2017

Aufteilung Bauvolumen 2017 in Europa

(EUR 1 503 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (21%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (20%)

Quelle: 84. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2017

NETTOUMSATZ

SOLIDE UMSATZENTWICKLUNG

Der konsolidierte Nettoumsatz im Jahr 2017 nahm um 3,5% auf CHF 2 908,3 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 3,5%, einem Fremdwährungseffekt von +1,2% sowie einem Desinvestitionseffekt von -1,2% zusammen.

Bei der Berechnung des organischen Wachstums wird der Nettoumsatz bereinigt um den Nettoumsatz der per Ende Juni 2016 verkauften Koralle Gruppe sowie der per Anfang 2017 verkauften Varicor. Der entsprechende Effekt betrug CHF 32 Mio.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 34 Mio. Im Jahr 2017 wurden 62% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen beziehen sich auf währungsbereinigte organische Entwicklungen.

MEHRHEITLICH POSITIVE ENTWICKLUNG IN DEN MÄRKTEN

Organisch und in lokalen Währungen legte die grösste Region **Europa** um 2,9% zu. Starke Zuwächse waren auf der Iberischen Halbinsel (+11,9%), in Österreich (+9,0%), in Zentral-/Osteuropa (+6,7%) sowie in Italien (+6,6%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten die Benelux-Länder (+4,0%), Frankreich (+3,9%), die Schweiz (+3,7%), die nordischen Länder (+1,2%) sowie Deutschland (+0,7%). In Deutschland wirkten sich fehlende Installateurkapazitäten in der Baubranche wachstumshemmend aus. Ein Rückgang resultierte in Grossbritannien/Irland (-5,6%) in einem rückläufigen Marktumfeld. Zweistellig wuchsen die Regionen **Nahost/Afrika** (+16,8%) und **Fernost/Pazifik** (+13,3%). In **Amerika** stieg der Nettoumsatz um +3,6%.

SANITÄRSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 361,5 Mio. – ein Zuwachs von 6,6%.

Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 30,0% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 8,9%. Die Unterputzspülkästen, die Trockenbauelemente und die Betätigungsplatten sowie Synergien aufgrund der Sanitec Integration trugen massgeblich zu diesem überdurchschnittlichen Zuwachs bei. Ein Minus von 1,7% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; diese Produktlinie steht für 8,7% des Gesamtnettoumsatzes. Der Rückgang war hauptsächlich auf einen negativen Basiseffekt, bedingt durch den Abbau eines Lieferrückstands im Dusch-WC-Geschäft im Vorjahr, zurückzuführen. Dagegen entwickelten sich das WC-Modul Monolith und die Füll- und Spülventile – trotz rückläufigem Verlauf im OEM-Geschäft – erfreulich. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm im Jahr 2017 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,4% – um 4,3% zu. Diese Produktlinie litt wiederum unter dem stagnierenden Marktumfeld bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern. Positiv entwickelten sich dagegen die elektronischen Urinalsysteme. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 12,4%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,7%. Erneut massgeblich verantwortlich für das stärkste Wachstum aller Produktlinien waren die Duschabläufe, insbesondere die im Jahr 2015 lancierte Duschrinne CleanLine.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 865,5 Mio., was einer Zunahme von 3,8% entspricht.

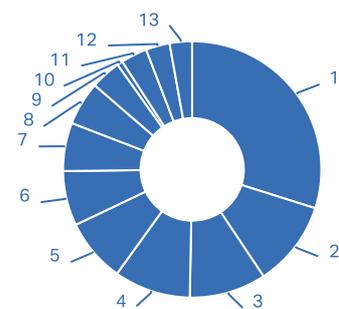
Die Produktlinie **Hausentwässerungssysteme** wuchs um 8,6%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 11,3%. Wesentlich zum erfreulichen Wachstum trugen das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem bei. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Versor-**

Entwicklung Nettoumsatz 2008–2017

(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2017 nach Märkten/Regionen



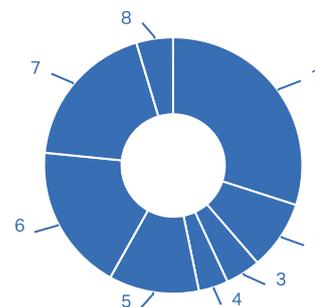
- 1 Deutschland (29,9%)
- 2 Nordische Länder (10,8%)
- 3 Schweiz (9,6%)
- 4 Zentral-/Osteuropa (9,6%)
- 5 Benelux (8,0%)
- 6 Italien (6,9%)
- 7 Frankreich (6,1%)
- 8 Österreich (5,5%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,8%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,3%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,0%)
- 13 Nahost/Afrika (2,8%)

gungssysteme nahm um 1,0% zu. Der Anteil dieser Produktlinie betrug 18,5%. Beeinträchtigt haben diese Produktlinie leichte Rückgänge bei den C-Stahl-Rohrleitungssystemen.

Der Produktbereich **Sanitärkeramik** verzeichnete einen Rückgang des Nettoumsatzes von 2,3% auf CHF 681,3 Mio.

Der Nettoumsatz der Produktlinie **Badezimmerkeramik** nahm um 2,1% ab – hauptsächlich begründet durch die Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich und ein schwächeres Marktumfeld in den für Geberit in diesem Produktbereich wichtigen nordischen Ländern. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 18,8%. Einen Rückgang von 3,2% verzeichnete die Produktlinie **Keramik-ergänzende Produkte**. Der Anteil am Gruppennettoumsatz erreichte 4,6%. Dabei wurden positive Entwicklungen bei den Badezimmermöbeln und den Duschwannen durch das restliche Sortiment überkompensiert. Belastend wirkte sich zudem aus, dass die Installationssysteme der früheren Sanitec – die Teil dieser Produktlinie sind – zunehmend durch jene von Geberit ersetzt werden.

Nettoumsatz 2017 nach Produktbereichen und Produktlinien



Sanitäre Systeme (46,8%)
1 Installationsysteme (30,0%)
2 Spülkästen und Innengarnituren (8,7%)
3 Armaturen und Spülsysteme (4,4%)
4 Apparateanschlüsse (3,7%)
Rohrleitungssysteme (29,8%)
5 Hausentwässerungssysteme (11,3%)
6 Versorgungssysteme (18,5%)
Sanitärkeramik (23,4%)
7 Badezimmerkeramik (18,8%)
8 Keramik-ergänzende Produkte (4,6%)

ERGEBNISSE

PROFITABILITÄT AUF HOHEM NIVEAU GEHALTEN

Wie in den Vorjahren wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe im Jahr 2017 von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen ausgewiesen und kommentiert.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 3,2% auf CHF 820,7 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge lag mit 28,2% praktisch auf dem Vorjahresniveau von 28,3%. Die gestiegenen Verkaufsvolumina, ein positiver Produktmixeffekt und Synergien aus der Sanitec Integration beeinflussten die operativen Ergebnisse positiv. Belastend wirkten sich vor allem höhere Rohmaterialpreise und gestiegene Personalkosten aus. Fremdwährungsentwicklungen hatten keinen materiellen Einfluss auf die adjustierte EBITDA-Marge.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 2,9% auf CHF 706,1 Mio. zu; die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,3% (Vorjahr 24,4%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 3,5% auf CHF 604,2 Mio., was zu einer im Vorjahresvergleich unveränderten adjustierten Umsatzrendite von 20,8% führte. Je Aktie ergab sich ein um 3,7% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 16.43 (Vorjahr CHF 15.85). Ein Finanzergebnis auf Vorjahresniveau, eine tiefere Steuerrate und eine leicht geringere Anzahl Aktien führten zu diesem im Vergleich zu den operativen Ergebnissen überproportionalen Wachstum.

BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Der adjustierte Warenaufwand wuchs um 7,2% auf CHF 829,1 Mio. Der Anteil am Nettoumsatz erhöhte sich ebenfalls von 27,5% im Vorjahr auf 28,5%. Begründet ist diese Zunahme durch über das ganze Jahr anhaltende Preisanstiege sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 1,6% auf CHF 707,6 Mio., was 24,3% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,8%) entspricht. Zurückzuführen war der Anstieg des absoluten Werts auf tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens, teilweise kompensiert durch Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen aufgrund der → **Inbetriebnahme des erweiterten Logistikzentrums in Pfullendorf (DE)** überproportional um 5,3% auf CHF 105,0 Mio. (Vorjahr CHF 99,7 Mio.). Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betrugen CHF 9,6 Mio. (Vorjahr CHF 8,7 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand erhöhte sich um 1,2% auf CHF 550,9 Mio.

Das Netto-Finanzergebnis betrug CHF -9,4 Mio. und bewegte sich damit auf dem Niveau des Vorjahres (CHF -9,3 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 82,6 Mio. auf CHF 84,9 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,9% (Vorjahr 13,1%).

ERFOLGSRECHNUNG WIEDERUM VON AKQUISITIONS- UND INTEGRATIONSKOSTEN BELASTET

Die negativen Sondereffekte (vgl. Tabelle unten) als Folge der Sanitec Akquisition und Integration betrugen auf Stufe EBITDA CHF 49 Mio., auf Stufe EBIT CHF 84 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 77 Mio. Massgeblich beeinflusst waren diese Werte durch im zweiten Quartal 2017 im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich gebuchte Kosten in Höhe von CHF 45 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBITDA CHF 772,0 Mio., für den EBIT CHF 621,7 Mio., für das Nettoergebnis CHF 527,4 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.34.

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2015–2017

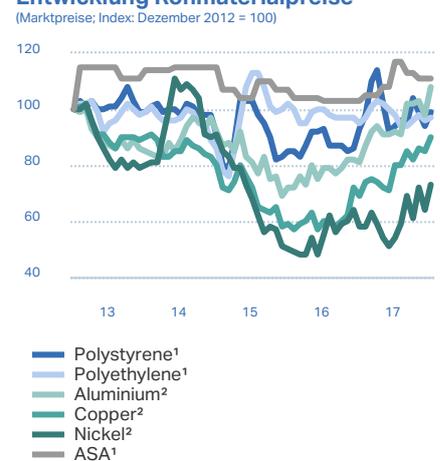


* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration

EUR/CHF-Wechselkurs 2016/2017



Entwicklung Rohmaterialpreise



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

RÜCKGANG BEIM FREE CASHFLOW

Im Gegensatz zum nicht adjustierten operativen Cashflow (EBITDA) legte der Netto-Cashflow trotz höheren Cash-Steuerzahlungen leicht zu, da ein wesentlicher Teil der im EBITDA enthaltenen Kosten im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich erst in Zukunft bezahlt wird. Höhere Investitionen in Sachanlagen und negative Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens führten dagegen zu einem Rückgang beim Free Cashflow von 13,2% auf CHF 483,4 Mio. (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Aus dem Free Cashflow wurden Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 368,4 Mio. vorgenommen, Schulden in Höhe von netto CHF 137,3 Mio. zurückbezahlt sowie Aktien in Höhe von CHF 91,8 Mio. zurückgekauft.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

	2016	2017
Integrationskosten	10	49
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	10	49
Abschreibungen und Amortisationen	36	35
Total Kosten auf EBIT-Ebene	46	84
Steuereffekt	-10	-7
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	36	77

FINANZSTRUKTUR

GESUNDES FINANZIELLES FUNDAMENT

Der wiederum substanzielle Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 601,1 Mio. auf CHF 3 742,8 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 509,7 Mio. auf CHF 412,7 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 541,9 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 895,2 Mio. (Vorjahr CHF 970,9 Mio.) reduziert werden. Die Veränderungen bei den liquiden Mitteln und den Finanzverbindlichkeiten waren das Resultat des tieferen Free Cashflows, von Dividendenauszahlungen an die Aktionäre, von Aktienrückkäufen sowie von der Rückzahlung von Schulden (vgl. auch → **Rückgang beim Free Cashflow**). Netto resultierte per Ende 2017 eine leichte Zunahme der Netto-Schulden um CHF 21,3 Mio. auf CHF 482,5 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 25,7 Mio. auf CHF 173,0 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 726,5 Mio. auf CHF 812,8 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen stieg hauptsächlich aufgrund von Fremdwährungseffekten von CHF 1 681,1 Mio. auf CHF 1 748,9 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verbesserte sich von 28,2% im Vorjahr auf 26,3%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 49,1% (Vorjahr 45,4%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 35,2% (Vorjahr 38,3%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 30,7% (Vorjahr 35,9%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2017 CHF 2 696,0 Mio. (Vorjahr CHF 2 704,6 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 22,4% (Vorjahr 21,5%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 19,5% (Vorjahr 20,2%). Details zu den Berechnungen der nicht adjustierten Werte für Gearing, ROE und ROIC siehe → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement**.

Am 31. Dezember 2017 hielt die Geberit Gruppe 391 640 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 1,1% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 205 250 (0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 186 390 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427. Das vorerwähnte, im März 2017 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2017 wurden 205 250 Aktien zu einem Betrag von CHF 91,8 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 447.08.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2015	2016	2017
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1 135,5	966,7	890,7
Total Finanzverbindlichkeiten	1 139,2	970,9	895,2
Liquide Mittel	459,6	509,7	412,7
Netto-Schulden	679,6	461,2	482,5

INVESTITIONEN

HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2017 CHF 159,0 Mio. oder CHF 19,9 Mio. respektive 14,3% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,5% (Vorjahr 5,0%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Das grösste laufende Einzelprojekt war das Um- und Neubauprojekt am Standort Langenfeld (DE), wozu der Spatenstich im September 2017 erfolgte. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte, in die Kapazitätserweiterung in der Produktion sowie in die Optimierung der Produktionsprozesse investiert. Die Investitionen für die im ersten Quartal 2017 in Betrieb genommene → **Erweiterung des zentralen Logistikzentrums in Pfullendorf (DE)** fanden grösstenteils bereits in den Vorjahren statt.

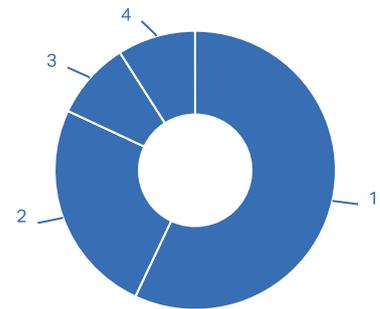
Im Jahr 2017 flossen 57% der Gesamtinvestitionen oder CHF 90,6 Mio. in die Erweiterung der Kapazitäten. 25% oder CHF 40,7 Mio. wurden in die Modernisierung der Sachanlagen, 9% oder CHF 14,0 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 9% oder CHF 13,7 Mio. in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017
	98,0	104,8	147,3	139,1	159,0
In % Nettoumsatz	4,9	5,0	5,7	5,0	5,5

Investitionen nach Verwendungszweck 2017



- 1 Kapazitätserweiterung (57%)
- 2 Modernisierung (25%)
- 3 Rationalisierung (9%)
- 4 Neuprodukte (9%)

MITARBEITENDE

ANZAHL MITARBEITENDE ANGESTIEGEN

Ende 2017 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 709 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme um 117 Personen oder 1,0% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf höhere Personalbestände in den Produktionswerken zur Bewältigung des höheren Verkaufsvolumens und auf einen Ausbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften für spezifische Vertriebsaktivitäten zurückzuführen. Reduzierend wirkten sich dagegen der Verkauf von Varicor sowie Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen aus. Die Schliessung der beiden Keramikwerke in Frankreich wurde im Berichtsjahr vollzogen. Die Beendigung der einzelnen Arbeitsverhältnisse erfolgt jedoch mehrheitlich erst in 2018 und floss deshalb nicht in diese Berechnung ein. Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 726 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 248,0 oder 5,7% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 24,3% der Mitarbeitenden (Vorjahr 24,5%) tätig. In der Produktion waren es 62,3% (Vorjahr 61,7%). Im Weiteren waren 8,0% (Vorjahr 8,2%) in der Verwaltung beschäftigt, weitere 3,4% (Vorjahr 3,6%) in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,0% (Vorjahr 2,0%).

ALS ARBEITGEBER AUCH AUF DIGITALEN KANÄLEN NEU POSITIONIERT

Motivierte, gut ausgebildete Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2017 Anstrengungen unternommen, um Geberit auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten am Schnittpunkt von Handwerk, Engineering und Vertrieb zu positionieren. Um diese Anstrengungen noch sichtbarer zu machen, wurde im Rahmen des neuen Corporate Designs auch ein neuer Auftritt für die Arbeitgebermarke Geberit entworfen. Dieser stellt Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld ins Rampenlicht und hat zum Ziel, die Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu steigern. Die Umsetzung des neuen Auftritts soll schwerpunktmässig auf digitalen Plattformen und sozialen Medien erfolgen.

Geberit bietet den Mitarbeitenden überzeugende Anstellungsbedingungen. Der Personalaufwand belief sich 2017 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration – auf CHF 707,6 Mio. (Vorjahr CHF 696,2 Mio.). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vergleiche dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2017 23% (Vorjahr 24%), im oberen Management 8% (Vorjahr 9%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist eine Frau vertreten.

AUS- UND WEITERBILDUNG ALS WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR

Ende 2017 beschäftigte Geberit 235 Auszubildende (Vorjahr 233). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 83% (Vorjahr 75%). Als Ziel wird ein Wert von 75% angepeilt. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten arbeiten. Auslandserfahrung und Know-how-Transfers sind ein Plus für die jungen Mitarbeitenden, aber auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende zusätzlich die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten.

Im Rahmen des zweistufigen Potentials-Management-Programms sollen Talente im gesamten Unternehmen gezielt identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Erste Erfahrungen mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung gehören mit dazu. Die im Programm mittels Projektarbeiten untersuchten Problemstellungen orientieren sich an der Realität des Unternehmens und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungs-

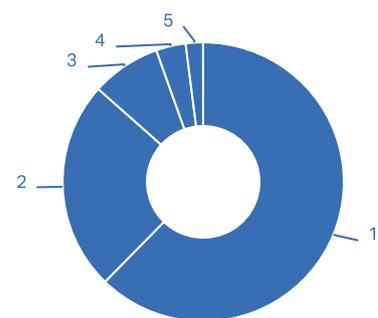
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2016	Anteil in %	2017	Anteil in %
Deutschland	3 282	28	3 329	28
Polen	1 515	13	1 603	14
Schweiz	1 336	12	1 362	12
Ukraine	627	5	638	5
China	637	5	565	5
Österreich	532	5	551	5
Frankreich	691	6	539	5
Italien	434	4	509	4
Portugal	435	4	450	4
Andere	2 103	18	2 163	18
Total	11 592	100	11 709	100

Mitarbeitende 2017 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (62,3%)
- 2 Marketing und Vertrieb (24,3%)
- 3 Verwaltung (8,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,4%)
- 5 Auszubildende (2,0%)

positionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2017 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 76% aller Fälle möglich (Vorjahr 88%).

Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung zeigte beispielsweise eine Veranstaltung im Keramikwerk Wesel (DE), bei der es um die persönliche Entwicklung und das Führungsverhalten ging. Ein weiteres Ziel der mehrtägigen Weiterbildungsreihe bestand darin, den Teilnehmenden die Kultur des Unternehmens näherzubringen und dadurch ein gemeinsames Verständnis von Führung aufzubauen. Diese Weiterbildungsmöglichkeit soll in Zukunft auch den Führungskräften anderer Keramikwerke der Gruppe angeboten werden.

TRANSPARENTES BEURTEILUNGSSYSTEM

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank dieses standardisierten Prozesses kann ein Überblick über das vorhandene Potenzial geschaffen werden. PDC verfolgt gleich mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen, sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern und damit die Organisation für die Zukunft fit zu machen. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionswerken sind inzwischen sämtliche Mitarbeitende in den PDC-Prozess eingebunden.

SELBSTVERSTÄNDNIS UND VERHALTENSKODEX GEBEN ORIENTIERUNG

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Geberit Kompass** – das Geberit Selbstverständnis («Was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten») – und der → **Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen (vgl. auch → **Compliance**).

ARBEITSSICHERHEIT IM FOKUS

Das Thema hat in der Geberit Gruppe höchste Priorität. Die Vergrösserung des Werkverbunds durch die Integration der Werke von Sanitec sowie die daraus resultierende höhere Zahl der Mitarbeitenden haben im Jahr 2015 zu einer Anpassung der Zielwerte geführt. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Bis dann soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) auf den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) auf den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden.

2017 erhöhte sich die Unfallhäufigkeit auf den Wert 10,3 (Vorjahr 9,8), ein Anstieg um 5,1%. Dagegen sank die Unfallschwere im selben Zeitraum um 2,7% auf einen Wert von 203,8 (Vorjahr 209,4). Weiterhin wird ein spezieller Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeiten zurückzuführen ist. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken. Seit Anfang 2017 sorgt zudem ein «Geberit Safety Team» dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz durch ein Expertenteam aus den Produktionswerken mitgestaltet werden. Vertreterinnen und Vertreter aus den unterschiedlichen Produktionsbereichen stellen sicher, dass einheitliche Richtlinien und Massstäbe angewendet werden, um dem Ziel von gesunden Mitarbeitenden in einem unfallfreien Unternehmen schrittweise näher zu kommen.

Zur aktiven Förderung der Gesundheit jedes Einzelnen bietet Geberit den Mitarbeitenden an insgesamt 13 Produktions- und Vertriebsstandorten ein Gesundheitsprogramm mit Angeboten in den Bereichen Sport und Gesundheitsprävention an. An den Standorten Rapperswil-Jona (CH), Pfullendorf (DE), Pottenbrunn (AT), Ruše (SI), Kolo und Wloclawek (beide PL) ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert.

KUNDEN

FUSS GEFASST IM ENDKUNDENSEGMENT

Nach der im Vorjahr vollzogenen Konsolidierung und punktuellen Neuausrichtung der Vertriebsstrukturen standen 2017 eine gezielte Stärkung und Profilierung der Marke Geberit gegenüber Architekten, Interior Designern, Showroom-Betreibern und Endkunden im Vordergrund. Zu diesem Zweck lancierte Geberit anlässlich der ISH 2017 in Frankfurt, der internationalen Leitmesse der Sanitärbranche, das neue Leitmotiv für alle Produkte, die vor der Wand eingebaut werden und damit für jedermann sichtbar sind: «Design Meets Function». Mit diesem Slogan bringt Geberit zum Ausdruck, dass man den Endkunden mehr bieten will als nur schöne Keramiken und Badezimmermöbel. Die Produkte vor der Wand sollen sich sowohl durch gutes Design als auch durch clevere und innovative Funktionen auszeichnen und so nachhaltige Mehrwerte offerieren. Dieses Versprechen wurde im Berichtsjahr mit → **zahlreichen neuen Produkten** eingelöst, die nicht nur hinsichtlich der Formgebung, sondern auch in Sachen Funktionalität neue Standards setzen. Zudem wurden in ausgewählten Märkten erstmalig hochwertige Keramikserien unter der Marke Geberit lanciert.

Dies alles lieferte den im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Beratern, die auf die Kundensegmente Architekten, Ausstellungsräume, Baumärkte sowie professionelle Bauherren und Generalunternehmen fokussieren, zusätzliche Ansatzpunkte für Beratungs- und Verkaufsgespräche. Vor allem in Märkten, in denen Geberit bereits ein gutes Renommée als Anbieter erstklassiger Sanitärtechnik genießt, konnte so ein Erfolg versprechendes Cross-Selling aufgebaut werden.

VORSTOSS IN NEUE B2B-MÄRKTE

Genau umgekehrt war das Vorgehen in Ländern, in denen die Keramikmarken der ehemaligen Sanitec seit vielen Jahren über eine starke Marktposition verfügen, die Sanitärtechnik von Geberit vergleichsweise aber noch untervertreten ist.

Dazu trug auch bei, dass das breite und bewährte Schulungsangebot für Kunden – allen voran Installateure und Planer – in zusätzlichen Märkten verfügbar gemacht wurde. In nunmehr 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich unterstützte Geberit Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Themen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene. Bei externen Veranstaltungen wurden – teilweise in Zusammenarbeit mit Marktpartnern – rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne wurde im Berichtsjahr zum siebten Mal durchgeführt. Dabei besuchten speziell ausgestaffierte Ausstellungsmobile die lokalen und regionalen Grosshändler und boten so Installateuren vor Ort die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten. 2017 konnten auf diese Weise rund 20 000 Interessierte in zwölf Ländern angesprochen werden.

Der Hauptanteil der Marktbearbeitungsaktivitäten richtete sich weiterhin an Sanitärinstallateure und Planungsbüros. Neben neuen oder überarbeiteten → **digitalen Tools** wurden bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen, laufend aktualisierte technische Dokumentationen, Kataloge, Broschüren und Magazine fortgeführt.

VOLLSTÄNDIG INTEGRIERTE MESSEPRÄSENZ

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2017 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits im Vorjahr entwickelte neue Messekonzept ermöglichte den Auftritt von mehreren Marken unter dem gemeinsamen Dach eines Geberit Messestandes und gewährleistete eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, mehr technisch orientierten Produktsortiment. So liessen sich nicht nur die benötigten Messeflächen optimieren, sondern auch die Cross-Selling-Möglichkeiten verbessern.

An der ISH 2017 in Frankfurt (DE) präsentierte Geberit sowohl Handwerkern als auch Innenarchitekten die gesamte Produktpalette, von durchdachter Sanitärtechnik über Dusch-WCs bis hin zu kompletten Badezimmereinrichtungen. Weitere bedeutende Messeauftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel (BE), der Idéo Bain in Paris (FR),

der MosBuild in Moskau (RU), der Unicera in Istanbul (TR) und der Kitchen & Bath China in Schanghai (CN). Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) auf dem Fuori Salone gezielt angesprochen.

BEKANNTHEIT VON DUSCH-WCS NIMMT WEITER ZU

Mit der im Berichtsjahr erfolgten Lancierung der Dusch-WCs in Russland werden die umfassenden Werbemassnahmen für Geberit AquaClean nun in insgesamt 14 europäischen Kampagnenmärkten umgesetzt. Wie schon im Vorjahr ging das AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch Frankreich, Tschechien und die Slowakei. Unter dem Motto «Mein erstes Mal» bot der mobile Ausstellungs- und Testraum den Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu begutachten.

Auch in anderen Märkten wurde die Strategie weiterverfolgt, dass potenzielle Endkunden ein Dusch-WC persönlich ausprobieren können. Dazu wurden mobile AquaClean WC-Lounges eingesetzt, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen dem Publikum zur Verfügung standen. Im Berichtsjahr konnten allein mit diesen Lounges über 28 000 Endkundenkontakte geschaffen werden.

Grosse Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassige Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das neu eröffnete Bürgenstock Resort in der Schweiz und The Fontenay in Hamburg. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs eingerichteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa stieg auf 375 an.

DIGITALE TOOLS ERMÖGLICHEN ZIELGERICHTETERE KONTAKTE MIT EINZELNEN KUNDENGRUPPEN

Im Berichtsjahr wurde eine Reihe von neuen digitalen Tools lanciert, wie eine webbasierte Planungs- und Ausschreibungsplattform für Planer und Architekten oder eine Inspirations-App für Endkunden, die als Pilot im Schweizer Markt getestet wird. Zudem wurde die Geberit Website technologisch und gestalterisch komplett überarbeitet, um die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen und Produktinformationen einfacher zugänglich zu machen. Für die Besitzer eines AquaClean Dusch-WCs wurde eine App entwickelt, die es beispielsweise möglich macht, die persönlichen Dusch-WC-Einstellungen zu speichern und diese auf andern AquaClean Geräten abzurufen.

Die Geberit ProApp für Handwerker wurde weiterentwickelt und ausgebaut. Beispielsweise wurden für die skandinavischen Märkte zusätzliche Funktionen wie ein Brandschutzmodul oder ein Productfinder für Urinalsteuerungen eingeführt. Die App wurde in 2017 europaweit auf 26 000 mobile Geräte heruntergeladen (kumuliert 115 000 Downloads) und wurde von rund 12 000 Usern regelmässig aktiv genutzt. Die Geberit Sales App, ein verkaufsunterstützendes Instrument für den Geberit Aussendienst, wurde in zwölf Ländern eingeführt. Somit kommt dieses digitale Präsentationstool bei rund drei Vierteln aller europäischen Aussendienstmitarbeiter zum Einsatz.

Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren. BIM ermöglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren. So können Planungsfehler verhindert und die Produktivität erhöht werden. Ein im Jahr 2017 aufgebautes dediziertes Team von BIM-Fachleuten beschäftigt sich in der Geberit Gruppe mit der Entwicklung von BIM-Instrumenten und der Aufbereitung von BIM-Daten.

AUFGEFRISCHTER UNTERNEHMENSAUFTRITT

Im Berichtsjahr wurde das vor sieben Jahren lancierte Erscheinungsbild einer sanften, aber umfassenden Modernisierung unterzogen. Das neue Corporate Design ist eleganter und in der Anwendung vielseitiger geworden. Dies in erster Linie, um die Marke Geberit gegenüber Endkunden, Innenarchitekten und Showroom-Betreibern attraktiver zu machen. Kommunikationsmaterialien wie Kataloge, Montageanweisungen, Dokumentationen und Online-Tools für Installateure hingegen blieben weitgehend unverändert und dadurch vertraut.

INNOVATION

HOHE INVESTITIONEN SICHERN KÜNFTIGEN ERFOLG

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 77,8 Mio. (Vorjahr CHF 72,3 Mio.) oder 2,7% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 32 Patente angemeldet; in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 128.

Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how der Gruppe optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle. Auch die Entwicklungsprojekte des zugekauften Geschäftsbereichs Sanitärkeramik orientieren sich seit Anfang 2016 an diesem Prozess.

NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2017 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das Dusch-WC → **Geberit AquaClean Tuma Comfort** besticht mit einem durchdachten Produktkonzept und elegantem Design. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik angeboten. Alternativ dazu ist es als WC-Aufsatz erhältlich, der mit bereits installierten Keramiken kombiniert werden kann und sich deshalb besonders auch für Mietwohnungen eignet.
- Die Duschfläche → **Geberit Setaplano** ist aus hochwertigem Mineralwerkstoff. Sie fühlt sich warm an, ist rutschfest und einfach zu reinigen. Um die Arbeit auf der Baustelle zu vereinfachen und eine zuverlässige Abdichtung sicherzustellen, werden so viele Komponenten wie möglich bereits im Werk vormontiert. Für die Duschfläche wurden neue, extraflache Siphons entwickelt.
- Das modular aufgebaute, neue → **Armaturensystem** repräsentiert ausgefeilte Installationstechnik, ein überzeugendes Energiekonzept und elegante Armaturenkörper für die Wand- oder Standmontage. Die Armaturen lassen sich rasch und fehlerfrei einbauen. Mischer, Ventil, Elektronik und Stromversorgung sind in einer Funktionsbox untergebracht, die vor Feuchtigkeit geschützt unter dem Waschtisch platziert wird.
- Das preiskompetitive neue Versorgungssystem → **Volex** (Link nur in Englisch verfügbar) besteht aus Verbundrohren sowie Pressfittings aus Messing. Es eignet sich sowohl für Trinkwasser- als auch für Heizungsinstallationen. Das Sortiment umfasst alle gängigen Rohrdurchmesser und Fittings und wurde in den europäischen Expansionsmärkten eingeführt.
- Die umfassende → **Badserie Acanto** besteht aus Waschtischen und Badezimmermöbeln, spülrandlosen WCs, Bidets und Badewannen. Die Badezimmermöbel bieten vielfältige Möglichkeiten für eine funktional durchdachte Badezimmergestaltung. Der Entwicklung der Badserie lag eine umfangreiche Studie zugrunde, die untersuchte, in welcher Reichweite sich die Dinge des täglichen Bedarfs idealerweise befinden sollten.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2017 siehe → **Magazin Facts & Figures 2017**.

Im Jahr 2018 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

- Das neue → **Geberit AquaClean Tuma Classic** schliesst an den Erfolg des im Vorjahr lancierten Modells Tuma Comfort an, beschränkt sich aber auf die Grundfunktionen eines Dusch-WCs, inklusive der patentierten WhirlSpray Duschtechnologie und spülrandloser WC-Keramik. Es ergänzt

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017
	50,9	55,8	63,4	72,3	77,8
In % Nettoumsatz	2,5	2,7	2,4	2,6	2,7

das Dusch-WC-Sortiment somit als ideales Einsteigermodell. Das AquaClean Tuma Classic wird auch als Aufsatz angeboten, der sich problemlos auf bereits eingebaute WC-Keramiken montieren lässt. Dies bietet vor allem in Mietwohnungen die Möglichkeit für ein einfaches Nachrüsten.

- Mit dem → **Waschtisch-Portfolio VariForm** bringt Geberit mehr Systematik und Vielfalt in das Angebot für öffentliche und private Waschplätze. Die Waschtische zeichnen sich durch eine grosszügige Beckentiefe und hochwertige Keramik aus. Es gibt sie in den vier Grundformen rund, oval, elliptisch oder rechteckig und jeweils als Aufsatz-, Einbau- oder Unterbauvariante.
- Die → **Hygienespülung Rapid** spült unbenutzte Abschnitte von Trinkwasserleitungen automatisch durch und verhindert so, dass das Wasser über längere Zeit stagniert. Denn steht das Wasser in einem Leitungsabschnitt zu lange still, können sich darin Keime und Bakterien wie beispielsweise Legionellen vermehren, was zu einem gesundheitlichen Risiko führen kann.
- Das modulare → **Steuersystem für Bodenheizungen** ist vollständig kompatibel mit dem Rohrleitungssystem Volex, welches im Vorjahr im Markt eingeführt wurde. Das Steuersystem umfasst eine zentrale Reglereinheit, verschiedene Raumthermostaten und Temperatursensoren sowie alle weiteren Komponenten, die für den Einbau einer Bodenheizung in Wohn- oder Geschäftsräumen benötigt werden.
- Die **Showerrama Duschkabinen** für die skandinavischen Märkte wurden sowohl im Design als auch technisch überarbeitet und modernisiert. Die eleganten Kabinen sind neu mit der bewährten Entwässerungstechnik von Geberit ausgerüstet und bieten den Kunden ein hohes Mass an Ergonomie und Komfort.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2018 siehe → **Magazin Facts & Figures 2018**.

PRODUKTION

SOLIDE AUFGESTELLT

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste per Ende des Berichtsjahrs 30 Werke, davon deren sechs in Übersee. Die Werke lassen sich entsprechend den eingesetzten Fertigungstechnologien in die folgenden drei Bereiche gliedern:

- Keramikgiessen (CER)
- Spritzgiessen, Blasformen, Montage (IBA)
- Extrusion, Metall- und Thermoformen, Montage (EFA)

Im Januar 2017 wurde der Verkauf der Gesellschaft Varicor inklusive des Werks in Wisches (FR) bekannt gegeben. Aufgrund seiner Spezialisierung auf die Massfertigung von Produkten aus dem Mineralwerkstoff Varicor nahm der Standort eine Sonderstellung innerhalb der Gruppe ein. Als strategischer Lieferant bleibt Varicor für Geberit indes weiterhin ein wichtiger Partner.

Im Juli 2017 wurde über das Ergebnis einer bereits im Vorjahr angekündigten strategischen Überprüfung zweier Werke der französischen Tochtergesellschaft Allia informiert. Demzufolge wurden in Übereinkunft mit den Gewerkschaften und nach Bewilligung der Behörden der Standort La Villeneuve-aux-Chênes geschlossen und die Keramikproduktion in Digoin eingestellt. Die Vereinbarung umfasste neben einem Sozialplan die Weiterführung eines Verpackungs- und Logistikbereichs für den französischen Markt in Digoin.

FOKUS AUF FLIESSFERTIGUNG

Das Werkstattprinzip mit etappierter Fertigung gehört bei Geberit in der Produktion immer mehr der Vergangenheit an. An seine Stelle tritt die umfassende Fließfertigung, die auf maximale Effizienz und grösstmögliche Wertschöpfung ausgerichtet ist. Die dabei eingesetzten Methoden sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) umfassend dargestellt. Die Effektivität dieser Methoden unterliegt auf vielen Ebenen einer ständigen Überprüfung: Sie ist ein fester Programmpunkt an der einmal im Jahr stattfindenden gruppenweiten Tagung der Werksleiter wie auch an jener der Produktionsleiter. Auf der Ebene der lokalen GPS-Verantwortlichen gilt der Fokus der konsequenten Ausrichtung auf die Effizienz- und Qualitätssteigerung, verbunden mit der Anbindung an konkrete Projekte unter Einbezug der zuständigen Mitarbeitenden.

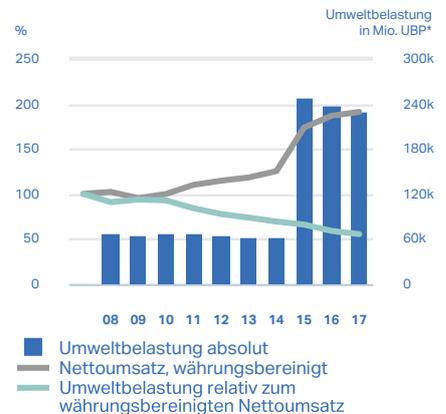
Die Anstrengungen, die in diesem Zusammenhang unternommen wurden, betrafen im Berichtsjahr alle drei Fertigungsbereiche (CER, IBA und EFA). Sie reichten vom täglich gelebten Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung bis hin zu aufwendigen Infrastrukturprojekten. Mit Blick auf Letztere standen die Um- und Neubauarbeiten am Standort Langenfeld (DE) im Vordergrund: Parallel zur erfolgreichen Verlagerung der Fertigung von arbeitsintensiven Metallfittings nach Ozorków (PL) und der Logistik nach Pfullendorf (DE) wurde bereits damit begonnen, den neu gewonnenen Platz zur weiteren Etablierung des Fließprinzips zu nutzen. Mit dem Spatenstich für eine neue, diesem Prinzip verpflichtete Produktionshalle, wurde im September 2017 ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Entscheidende Weichenstellungen im Sinne der Fließfertigung wurden auch im Keramikwerk in Ekenäs (FI) vorgenommen, wo sämtliche dem Brennvor-gang nachgelagerten Prozessschritte fundamental umgestaltet wurden – mit dem messbaren Ergebnis, dass im Jahr 2017 eine Produktivitätssteigerung in Höhe von 10% erzielt werden konnte.

In Pfullendorf konnte derweil der Rohbau einer neuen Produktionshalle fertiggestellt werden. Einmal in Betrieb, vergrössert sie die Nutzfläche um 4 500 m² und ermöglicht eine deutliche Kapazitätssteigerung bei der Herstellung von Unterputzpülkästen. Die Inbetriebnahme der Halle ist auf Mitte 2018 geplant.

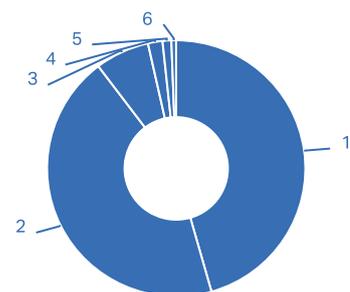
Umweltbelastung 2008–2017

(Index: 2007 = 100)



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

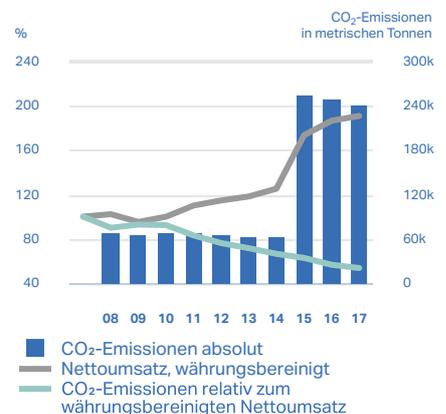
Verteilung Umweltbelastung 2017



- 1 Brennstoffe (45,6%)
- 2 Strom (44,1%)
- 3 Treibstoffe (6,8%)
- 4 Entsorgung (1,8%)
- 5 Wasser/Abwasser (1,1%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

CO₂-Emissionen 2008–2017

(Index: 2007 = 100)



WEITERE HARMONISIERUNG DER PROZESSE

Der Verschiedenartigkeit der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz sind die Bemühungen, die vielfältigen Prozesse innerhalb der Produktion weiter zu standardisieren und zu optimieren, im Berichtsjahr gut vorangekommen. «OneERP», das auf eine Harmonisierung der IT-Systeme und eine Standardisierung der Ressourcenplanung in den Werken der vormaligen Sanitec abzielt, wurde zum Jahresbeginn 2017 an den polnischen Produktionsstandorten Koło, Włocławek und Ozorków umgesetzt. Anfang 2018 wurden die Vorbereitungsarbeiten an den skandinavischen Standorten Bromölla, Ekenäs and Mörrum gestartet mit dem Ziel, die Systemablösung auf Anfang 2019 durchzuführen. Die verbleibenden Umstellungen sollen schrittweise in den nächsten Jahren folgen.

Das Ziel der Vereinheitlichung zentraler Prozesse und der zusätzlichen Effizienzsteigerung innerhalb des gesamten Werkverbundes ist mit der Schaffung eines Verantwortungsbereichs für OpEx («Operational Excellence») näher gerückt. In einem ersten Schritt wird sich der neue Bereich mit der Standardisierung der Instandhaltungsprozesse auseinandersetzen.

UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Die Eingliederung der Keramikwerke in den Produktionsverbund im Jahr 2015 hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Die Umweltbelastung der Geberit Gruppe konnte im Jahr 2017 dank konsequentem Energiemanagement – vor allem der Keramikwerke – reduziert werden. Die absolute Umweltbelastung nahm um 3,7% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 2,3% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 5,8%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2017 um 2,9% auf 242 796 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 5,1%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO₂-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen: Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die Erhöhung der Effizienz markiert eine zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO₂-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2018–2020**). Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Energie. Bis Ende 2018 sollen alle Keramikwerke in dieses System integriert werden. Per Ende des Berichtsjahrs waren bereits alle 30 Produktionswerke nach ISO 14001 und 27 nach OHSAS 18001 zertifiziert. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) wird für ausgewählte Standorte angestrebt.

LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

INTEGRATION DER LOGISTIK DES KERAMIKGESCHÄFTS IN DIE GRUPPEN-LOGISTIK WEITER VORANGETRIEBEN

Die Gruppenlogistik umfasste Ende 2017 das zentrale Logistikzentrum für Sanitär- und Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 14 europäischen Distributionsstandorten für das Keramikgeschäft.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde 2017 weiter vorangetrieben. Das Geberit Logistics Operation System (G-LOS) konnte erfolgreich eingeführt werden. G-LOS ist das Standardsystem der Logistik, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe genutzt wird. Es findet unter Einbezug aller Mitarbeitenden der Logistik Anwendung und zielt auf die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ab.

Im Zusammenhang mit dem → **OneERP-Projekt** wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM ausser am Standort Pfullendorf (Einführung 2016) im Dezember 2017 auch in Polen lanciert. Es ist geplant, das neue System ebenfalls an anderen Logistikstandorten einzuführen.

INBETRIEBNAHME DES ERWEITERTEN LOGISTIKZENTRUMS

Die Drehscheibe für Produkte aus den Bereichen Sanitär- und Rohrleitungssysteme von Geberit ist das Logistikzentrum in Pfullendorf. Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde 2014 beschlossen, die Kapazitäten dieses Zentrums weiter auszubauen. Die Inbetriebnahme der neuen Gebäude und Infrastrukturen, wozu auch ein Lagerbereich für Langgut – Rohre von bis zu sechs Metern Länge – gehört, erfolgte planmässig im ersten Quartal 2017. Das für die Erweiterung festgelegte Investitionsbudget von EUR 40 Mio. konnte eingehalten werden.

In der Folge wurde im zweiten Quartal 2017 die bis anhin am Produktionsstandort Langenfeld (DE) getrennt betriebene Distribution des Rohrleitungssortiments Mapress nach Pfullendorf verlagert. Damit wird die weltweite Distribution der Sanitärtechnik von Geberit nun in Pfullendorf koordiniert und für alle Märkte von dort aus abgewickelt.

Technik und Mensch arbeiten im neuen Logistikzentrum Hand in Hand: Touchscreens, Handschuh-Scanner, integrierte Sprachsteuerungen und eingebaute Hubtische sowie Hebevorrichtungen gestalten die Arbeit effizient, sicher und ergonomisch. Mit dem Neubau wurden die Logistikprozesse weiter optimiert. Der Einsatz von moderner Fördertechnik und automatisierten Arbeitsabläufen ergänzt das flexible Logistiksystem optimal.

SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT GENUTZT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um dadurch kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Durch die Integration des Mapress Sortiments in das Logistikzentrum in Pfullendorf erhalten Kunden nun ihre ganze Sanitärtechnik-Bestellung in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO₂-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Des Weiteren sind die wichtigsten Spediteure von Geberit verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Im Berichtsjahr wurde zudem die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards bei den Transportdienstleistern für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel weiter vorangetrieben.

WELTWEIT AKTIVE KONZERNBESCHAFFUNG

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung (Corporate Purchasing) kümmert sich (ausser für die USA) weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferanten-Management bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung; daneben soll es Ausfallrisiken und Kosten minimieren.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten sind zur Einhaltung → **umfassender Standards** verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem

Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Bis zum Ende des Berichtsjahrs haben 1 379 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN EINGEFÜHRT

Mit der im Mai 2017 eingeführten «Supplier Integrity Line» erhalten Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die kostenlose Hotline wird von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben und in insgesamt elf Sprachen angeboten. Über eine externe URL lassen sich Verstösse jederzeit auch online melden. Im Jahr 2017 wurde ein als wesentlich beurteilter Fall gemeldet. Entsprechende Abklärungen werden durchgeführt.

EHS-AUDITS DURCHGEFÜHRT

Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung vier EHS-Audits (Environment, Health and Safety) durchgeführt. Diese dienen dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebung und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- sowie Gesundheitsschutz zu prüfen. Die Durchführung der Audits wurde von einem unabhängigen Drittanbieter übernommen.

NACHHALTIGKEIT

NACHHALTIGES HANDELN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten ein wichtiger Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Eine fest verankerte Nachhaltigkeitsstrategie sorgt dafür, dass die Ziele messbar sind und damit ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg garantiert ist. Wassersparende und langlebige Produkte, eine ressourcenschonende und umweltfreundliche Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute und sichere Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden weltweit stehen im Fokus der nachhaltigen Unternehmensführung. Mit der Fortführung eigener Sozialprojekte sowie der Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wird auch die gesellschaftliche Verantwortung ebenso konsequent wahrgenommen.

WASSERMANAGEMENT ALS GLOBALE HERAUSFORDERUNG

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals umfassen 17 konkrete Ziele und Indikatoren, die bis 2030 von den Staaten umgesetzt werden sollen. Die Wirtschaft spielt bei der Umsetzung eine massgebliche Rolle. Für Geberit hat das Ziel, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung steht, eine besonders hohe Bedeutung. Ein weiteres Augenmerk liegt für Geberit auf den Zielen zu «Industrie, Innovation und Infrastruktur» sowie zu «Nachhaltige Städte und Gemeinden». In Städten und weltweit wachsenden urbanen Gegenden spielt eine wassersparende, ressourceneffiziente und zuverlässige Sanitärtechnologie eine wichtige Rolle. Als weltweit tätiges Unternehmen setzt sich Geberit für eine nachhaltige Gestaltung und Entwicklung und eine widerstandsfähige Infrastruktur in Städten und auf dem Land ein.

Der sparsame und sorgfältige Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen. Die Analyse der Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks belegt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die nachfolgende Grafik zum Wasserfussabdruck beinhaltet erstmals auch die Auswirkungen von Keramikspülkästen.

WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2017

BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,15% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



0,15%
(6,5 Mio. m³)

HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,03% Wasser geht 2017 in die Herstellung der Produkte.



0,03%
(1,1 Mio. m³)

NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2017 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,81%
(4 392 Mio. m³)

ENTSORGUNG

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



0,01%
(0,2 Mio. m³)

NACHHALTIGES BAUEN IMMER STÄRKER IM FOKUS

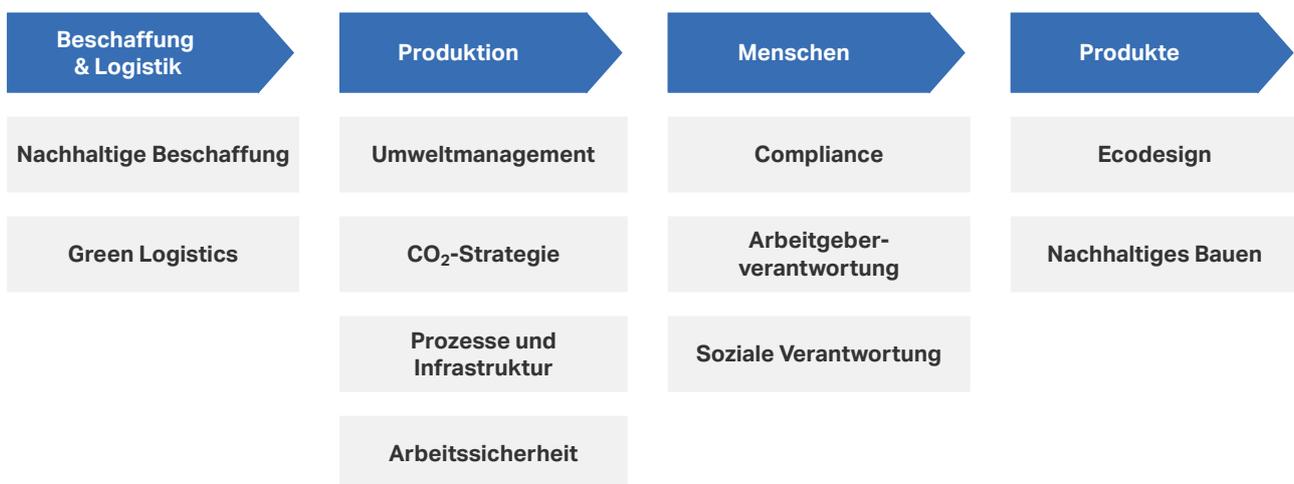
Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt im öffentlichen wie auch im privaten Bausektor weiter an Bedeutung. Europäische Normen, die nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden definieren, werden entsprechend wichtiger. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen deshalb nach Systemanbietern mit umfassendem Know-how im nachhaltigen Bauen, damit diese Standards erfüllt werden können. Geberit stellt sich dieser Nachfrage mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und positioniert sich damit beim Thema nachhaltiges Bauen an vorderster Front, was durch eine Vielzahl von Green-Building-Referenzobjekten dokumentiert wird. Im Berichtsjahr wurde beispielsweise im Geschäftszentrum von Hangzhou (CN) die → **Raffles City** eröffnet. Der gesamte Gebäudekomplex mit Hotel, Büro- und Verkaufsflächen sowie Wohnungen auf fast 400 000 m² ist LEED-Gold-zertifiziert. Des Weiteren entstand in Leamington (UK) eine neue → **Möbelproduktionsstätte der Firma Vitsoe**. Das neue Hauptquartier des 1959 gegründeten Möbelunternehmens gilt als Leuchtturmprojekt in Sachen Nachhaltigkeit.

NACHHALTIGKEIT BEDEUTET LANGFRISTIGE WERTSCHÖPFUNG

Geberit bekennt sich zu einer verbindlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die eng mit den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens verknüpft ist.

Die Strategie basiert weiterhin auf insgesamt elf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem → **Nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit**, → **Ecodesign in der Produktentwicklung** und → **Soziale Verantwortung**.

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Zentraler Ausgangspunkt bei der Einführung der GRI-G4-Richtlinien war ein intern durchgeführter Prozess zur Definition der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit bei Geberit. Die im Jahr 2016 von einem externen Stakeholder-Panel geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation wurden im Berichtsjahr unverändert angewendet und weiterverfolgt.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2017. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI-G4-Richtlinien, was von → **GRI** geprüft wurde.

Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Dieses weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, der jährlich vorgelegt wird. Zudem ist Geberit Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Das Thema Nachhaltigkeit wird weiter verankert mit dem → **Verhaltenskodex (Code of Conduct) für Mitarbei-**

tende sowie dem → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Zusätzlich ist gruppenübergreifend ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → **Risiko-Management**).

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist das Unternehmen stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-100-Index-Serie. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser», die weiter an Bedeutung zulegen, auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

NACHHALTIGE TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSPROZESSE

Nachhaltigkeit ist bei Geberit ein integraler Bestandteil der Technologie- und Innovationsprozesse. Deshalb wird seit 2007 im Rahmen des Innovations- und Entwicklungsprozesses konsequent auf Ecodesign gesetzt. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das neue Füllventil Typ 333, das bei reduziertem Ressourcenverbrauch – das rund 15% leichtere Ventil besteht zu 20% aus rezykliertem Kunststoff – gleichzeitig strömungsoptimiert und leise ist.

Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse. Sie liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Geberit hat für verschiedene wichtige Produkte detaillierte Ökobilanzen erstellt – im Jahr 2017 erstmals auch für Sanitärkeramik. Immer wichtiger werden zudem die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die zudem direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. Die EPD stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar.

COMPLIANCE

SCHULUNGEN MIT SCHWERPUNKT KARTELLRECHT

Im Berichtsjahr lag der Fokus einerseits auf internen Schulungsveranstaltungen und andererseits auf dem Ausbau der zur Verfügung stehenden Instrumente für die Meldung von Verstößen gegen den Geberit Verhaltenskodex.

E-Learnings stellen eine effiziente Methode dar, um die Mitarbeitenden hinsichtlich des für Geberit besonders sensiblen Themas «Kartellrecht» zu unterrichten. Im Berichtsjahr wurden die aussereuropäischen Vertriebsgesellschaften mittels E-Learning zu diesem Thema geschult. Dasselbe Thema wurde zudem den Mitarbeitenden der Vertriebsgesellschaft UK direkt durch einen Kartellrechtsspezialisten der Gruppe vermittelt.

In UK sowie in Belgien, den Niederlanden und in Luxemburg wurden im Rahmen der internen Revision Kartellrechtsprüfungen vorgenommen, die sich in erster Linie den lokalen Konditionssystemen widmeten. Diese Prüfungen ergaben nur sehr geringfügigen Handlungsbedarf.

Die Themen «Korruption» und «Kartellrecht» werden angesichts des Geschäftsmodells von Geberit als besonders sensible Bereiche betrachtet. Sie bilden daher einen Schwerpunkt im → **Geberit Verhaltenskodex**, der 2008 erarbeitet wurde und seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt. Wie jedes Jahr hatten sämtliche Gesellschaften der Geberit Gruppe einen Statusbericht zum Verhaltenskodex in ihrem Land zu Händen der Gruppe zu erstellen. Das Spektrum der dabei abgefragten Themen reichte von Fragen des Arbeitnehmerschutzes bis hin zum Umweltschutz. Es traten dabei keine akuten Missstände zutage.

Die im Jahr 2013 eingerichtete Integrity Line für die Geberit Mitarbeitenden verzeichnete im Berichtsjahr eine wesentliche Meldung, die in der Folge überprüft wurde. Dies führte zur Aufdeckung von Missständen in einer lokalen Gesellschaft, die korrigiert wurden.

Im Bereich Beschaffung wurde im Mai 2017 zudem neu eine «Supplier Integrity Line» eingeführt, vgl. → **Logistik und Beschaffung, Integrity Line für Lieferanten eingeführt**.

RECHTSBERATUNG ZU MARKETING- UND VERTRIEBSKAMPAGNEN

Die Rechtsabteilung der Gruppe befasste sich im Berichtsjahr mit einer Reihe von Marktanfragen, bei denen es um die Zulässigkeit von Marketing- und Vertriebskampagnen ging. Hier gab es Anfragen aus Österreich, Südafrika, Rumänien, Dänemark, der Ukraine und Deutschland. Letztlich konnten sämtliche fraglichen Kampagnen, teilweise leicht modifiziert, freigegeben werden.

SOZIALE VERANTWORTUNG

SOZIALPROJEKTE NAHE BEIM KERNGESCHÄFT

Innovative Sanitärtechnologie verbessert die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission verfolgt Geberit konsequent. Im → **Geberit Kompass**, dem Leitfaden für die Mitarbeitenden, ist dies festgehalten.

Nebst der Verbesserung der Lebensqualität durch innovative Sanitärprodukte nimmt Geberit die soziale Verantwortung durch die seit vielen Jahren etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Diese Projekte weisen immer einen Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen des Unternehmens auf. Die jungen Menschen sollen – nebst ihrer konkreten Mitarbeit in den Projekten – andere Kulturen kennenlernen, neue soziale, sprachliche und berufliche Kompetenzen erwerben und so in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung weiterkommen. Die Sozialprojekte leisten zudem einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

2017 führte die Reise der Lernenden nach Odessa (UA) zur → **Unterstützung einer ukrainischen Berufsschule**, die von mehr als 500 Schülerinnen und Schülern aus mehrheitlich benachteiligten Verhältnissen besucht wird. Diese Schule bietet den jungen Menschen eine Ausbildung in insgesamt 31 Berufen. Die lokale Geberit Gesellschaft plante den Um- und Ausbau der Sanitäreinrichtungen und unterstützte das Team mit neun Lernenden im September 2017 bei den Arbeiten. Ebenfalls beim Projekt mitgearbeitet haben angehende ukrainische Sanitärinstallateure, die in der Berufsschule ausgebildet werden.

GLOBALES ENGAGEMENT

Die umfassende Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde weitergeführt und die neue Helvetas Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. Im Weiteren wurde das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im Herbst wiederum zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Es ist geplant, dieses Projekt im Jahr 2018 weiterzuführen. Im November 2017 waren zudem 16 Geberit Mitarbeitende im Rahmen eines freiwilligen Einsatzes für zwei Wochen in Nepal. Sie unterstützten eine Dorfgemeinschaft im westlichen Nepal bei den Arbeiten zur Erstellung einer Wasserleitung. Ergänzend wurde durch Geberit eine grössere Spende für die Helvetas Wasserprojekte in Nepal geleistet.

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

Die soziale Verantwortung der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) überprüft. Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Interesse**. Alle Spenden sind parteipolitisch neutral. Es wurden auch keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben und es wird kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN KONZERNSTRUKTUR

Die Managementstruktur der Geberit Gruppe wurde als Konsequenz der Integration des Keramikgeschäfts den veränderten Gegebenheiten angepasst. Das Produktmanagement wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 wie folgt neu aufgestellt und gegliedert:

- **Badezimmersysteme** – umfasst Badezimmerkeramiken und -möbel, Keramik-ergänzende Produkte wie Duschen, Badewannen oder Waschtische aus anderen Werkstoffen, Apparateanschlüsse, Armaturen und elektronische Spülsysteme sowie Dusch-WCs
- **Installations- und Spülsysteme** – umfasst Installationssysteme sowie Spülkästen und Innengarnituren
- **Rohrleitungssysteme** – umfasst unverändert Gebäudeentwässerungs- und Versorgungssysteme

Ziel dieser Strukturänderung ist es, das Produktmanagement entsprechend den benötigten Entwicklungskompetenzen zu organisieren und gleichzeitig noch besser auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Verbunden damit ist der Anspruch, Produkte auf den Markt zu bringen, die sowohl mit herausragendem Design als auch mit gewohnt hoher Funktionalität überzeugen.

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden – abgesehen von diversen Änderungen als Folge der Sanitec Integration und dem Verkauf der Varicor Gruppe – keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **33. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2017**).

AUSBLICK

POSITIVERES UMFELD IN DER BAUINDUSTRIE

Die Situation in der Bauindustrie sollte sich im Jahr 2018 generell positiv präsentieren. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird jedoch unterschiedlich verlaufen. In **Europa** sollte sich die Erholung fortsetzen. In Deutschland ist das Wachstumspotenzial jedoch trotz einer gesunden Nachfragesituation aufgrund der limitierten Installateurkapazitäten stark eingeschränkt. Für Österreich, Frankreich und die Benelux-Länder wird ein positives Marktumfeld erwartet. Der Bausektor in der Schweiz sollte auf hohem Niveau stabil bleiben. In den nordischen Ländern wird ein gemischtes Bild der einzelnen Länder bei einer gleichzeitig abschwächenden Wachstumsdynamik vorhergesehen. Ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen werden für die osteuropäischen Märkte prognostiziert, unter anderem mit einem positiven Umfeld in Polen und einer Stabilisierung in Russland. In Italien wird eine leichte Entspannung des Marktumfelds erwartet, während in Grossbritannien aufgrund des Brexits eine rückläufige Entwicklung absehbar ist. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen institutionellen Bausektor eine moderate Erholung und ein Wachstum im Wohnungsbau vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** entwickelt sich der chinesische Wohnungsbau seit Beginn des zweiten Halbjahrs 2017 besser; in Australien wird eine Stagnation der Bauindustrie erwartet und in Indien dürften die Rahmenbedingungen anspruchsvoller werden. In der Region **Nahost/Afrika** sollten sich die Golfstaaten erholen. Dagegen dürfte der Baumarkt in Südafrika stagnieren.

Schwankungen beim Schweizer Franken im Vergleich mit anderen wichtigen Währungen der Geberit Gruppe werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen auf die Margen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt → **Management von Währungsrisiken** verwiesen.

Die Rohmaterialpreise dürften sich im ersten Halbjahr 2018 über denjenigen der Vorjahresperiode bewegen, hauptsächlich getrieben durch höhere Preise bei den industriellen Metallen, aber auch bei den Kunststoffen.

GEBERIT

Im Geschäftsjahr 2017 wurden bei der Integration des Keramikgeschäfts die wichtigsten Meilensteine erreicht. Ab 2018 werden die weiteren Aktivitäten im Rahmen des Tagesgeschäfts von den Linienverantwortlichen vorangetrieben. Der Fokus liegt dabei auf der fortgesetzten Optimierung und Harmonisierung der gemeinsamen Prozesse und der IT-Systeme, der Entwicklung kombinierter Produkte, der kontinuierlichen Optimierung der Keramikfertigung sowie der kulturellen Integration. Ziel ist es, über das gesamte Geschäft mit Sanitärprodukten und in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen verstärkt bearbeitet und das vielversprechende Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden.

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

BERICHTSTEIL

**CORPORATE
GOVERNANCE**
2017

1. KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die operative Konzernstruktur ist unter → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6** grafisch dargestellt.

Geberit AG, die Muttergesellschaft der Geberit Gruppe, hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (CH). Hinweise zum Ort der Kotierung, zur Börsenkapitalisierung, Valoren-Nummer und ISIN sind unter → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 4** zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltene Beteiligungsquote sind im → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 33** aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Die aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts (OR) bzw. Art. 120 Abs. 1 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) waren am 31. Dezember 2017 mit einem Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen bzw. hielten am 31. Dezember 2017 einen Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals.

Unter → www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html sind die Offenlegungsmeldungen zu finden, die während des Geschäftsjahrs 2017 von Geberit über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht wurden.

1.3 KREUZBETEILIGUNGEN

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

1.4 WICHTIGE VERÄNDERUNGEN IN DEN STATUTEN

In den Geschäftsjahren 2015 und 2017 erfolgten keine Statutenänderungen. Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Statuten aufgrund der am 6. April 2016 beschlossenen Kapitalherabsetzung angepasst (vgl. → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 2.4 Aktien und Partizipationsscheine, S. 41**).

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

Bedeutende Aktionäre*	
(Stand 31.12.2017)	in %
BlackRock Inc., New York, USA	4,99

* Gemäss entsprechenden Meldungen an die Gesellschaft/SIX Swiss Exchange

2. KAPITALSTRUKTUR

2.1 KAPITAL

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2017:

Ordentliches Kapital:	CHF 3 704 142.70
Bedingtes Kapital:	–
Genehmigtes Kapital:	–

2.2 GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL IM BESONDEREN

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2017 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

2.3 KAPITALVERÄNDERUNG

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche Tabelle.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe (→ **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung und Eigenkapitalnachweis**) sowie auf den Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss (→ **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**), auf die Ausführungen im → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Jahresabschluss Geberit AG** sowie für die Zahlen 2016 auf den Geschäftsbericht 2016 (Jahresabschluss der Gruppe: → **Geschäftsbericht 2016, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung und konsolidierter Eigenkapitalnachweis, S. 91–92** sowie → **Geschäftsbericht 2016, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21, S. 122 f.**; → **Geschäftsbericht 2016, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG, S. 138 ff.**) verwiesen.

Die Kapitalveränderung im Jahr 2016 ist auf die Vernichtung von 757 000 Aktien im Rahmen des im März 2014 angekündigten Aktienrückkauf-Programms zurückzuführen. Die Kapitalherabsetzung wurde am 20. Juni 2016 ins Handelsregister eingetragen.

2.4 AKTIEN UND PARTIZIPATIONSSCHEINE

Das Aktienkapital der Geberit AG ist voll liberiert und beträgt CHF 3 704 142.70. Es ist aufgeteilt in 37 041 427 Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 0.10. Das gesamte Aktienkapital der Geberit AG von CHF 3 704 142.70 ist an der SIX Swiss Exchange kotiert.

Mit Ausnahme der von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien hat jede im Aktienbuch der Gesellschaft mit Stimmrecht eingetragene Aktie an der Generalversammlung eine Stimme, und jede Aktie ist (ob im Aktienbuch eingetragen oder nicht) dividendenberechtigt. Alle Dividenden, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Fälligkeit nicht bezogen worden sind, verfallen gemäss den → **Statuten** der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2017 hielt die Gesellschaft 391 640 eigene Aktien.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

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

2.5 GENUSSSCHEINE

Die Geberit Gruppe hat keine Genussscheine ausstehend.

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	3,8	3,7	3,7
Reserven	875,1	617,2	637,2
Bilanzgewinn	305,0	393,6	505,2

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 Nominees bis maximal 3% des Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen 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 2017 erfolgten keine Eintragungen im Aktienbuch von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien bis maximal drei 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.

Gemäss den → **Statuten** ist für Änderungen der Bestimmungen zur Beschränkung der Übertragbarkeit der Namenaktien ein Beschluss der Generalversammlung erforderlich, der mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen auf sich vereinigt. Zum Verfahren und den Voraussetzungen zur Aufhebung von Beschränkungen der Übertragbarkeit vgl. → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 55.**

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

2.7 WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN

Es sind keine Wandelanleihen ausstehend.

Es wurden keine Optionen an unternehmensexterne Personen ausgegeben. Für ausgegebene Optionen an Mitarbeitende der Geberit Gruppe sei auf → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2017, S. 76** und → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 17** im konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe verwiesen.

3. VERWALTUNGSRAT

3.1/3.2 MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2017 sechs nicht-exekutive Mitglieder an. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats soll im Einklang mit den strategischen Bedürfnissen, den Zielen der Gesellschaft, der geografischen Präsenz und der Unternehmenskultur stehen. Der Verwaltungsrat soll in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzt sein, einschliesslich Geschlecht, Nationalitäten, geografische/regionale Erfahrungen und Geschäftserfahrung.

Albert M. Baehny (1952)

- **Nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats seit 2015 (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014), Mitglied des Verwaltungsrats seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied Lonza Group AG, Basel (CH); VR-Mitglied Investis, Crans-Montana (CH)**

Albert M. Baehny ist diplomierter Biologe der Universität Freiburg (CH). Er begann 1979 seinen Berufsweg in der Forschung der Serono-Hypolab. Sein weiterer Weg führte ihn über unterschiedliche Marketing-, Vertriebs-, strategische Planungs- und globale Führungsfunktionen bei Dow Chemical Europe (1981–1993), Ciba-Geigy/Ciba SC (1994–2000), Vantico (2000–2001) und Wacker Chemie (2001–2002). Albert M. Baehny sammelte während mehr als 20 Jahren umfangreiche Erfahrungen mit globaler Geschäftsverantwortung. Vor seinem Wechsel zu Geberit war er Direktor des Geschäftsbereichs Wacker Specialties. Von 2003 bis 2004 leitete er bei Geberit den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Von 2005 bis Ende 2014 war Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO), seit 2011 ist er Präsident des Verwaltungsrats.



Felix R. Ehrat (1957)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **Group General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung Novartis, Basel (CH), seit 2011; VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats avenir suisse, Zürich (CH)**

Felix R. Ehrat hat 1990 an der Universität Zürich (CH) zum Doktor der Rechte promoviert, nachdem er 1982 an der rechtswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität das Lizentiat erlangt hatte. 1985 wurde er in der Schweiz als Rechtsanwalt zugelassen. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in Sacramento (US). Während seiner bisherigen Laufbahn hat er Management-Weiterbildungen, u. a. an der Harvard-Universität in Boston (US), absolviert. Seit Oktober 2011 ist er Group General Counsel von Novartis, seit 1. Januar 2012 als ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis-Gruppe, in der er bisher weitere exekutive Funktionen (u. a. Global Head Compliance, Country Management) bekleidete. Felix R. Ehrat ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankenrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich (CH). Im Jahr 1992 wurde er zum Partner, später zum Senior Partner (2003–2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007–2011) der Kanzlei ernannt. Während seiner bisherigen Laufbahn war Felix R. Ehrat Präsident und Mitglied diverser Verwaltungsräte von kotierten und nicht kotierten Unternehmen, inklusive Präsident und Mitglied diverser entsprechender Audit Committees.



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

Thomas M. Hübner (1958)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2015**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied und Lead Director B&M European Value Retail S. A., Luxemburg (LU); VR-Präsident Burger King SEE S. A., Brüssel (BE); VR-Mitglied bpost NV, Brüssel (BE)**

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

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



Hartmut Reuter (1957)

- **Vizepräsident des Verwaltungsrats seit April 2016, nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2008**
- **Deutscher Staatsbürger**
- **Mitglied des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats Vaillant GmbH, Remscheid (DE); Beiratsvorsitzender GBT-Bücolit GmbH, Marl (DE); Mitglied des Beirats Wilkhahn GmbH + Co KG, Bad Mündler (DE)**

Hartmut Reuter startete seine Karriere nach dem Diplom als Wirtschaftsingenieur (Schwerpunkt Controlling/Finanzen) an der Technischen Universität Darmstadt (DE) 1981 als betriebswirtschaftlicher Trainee bei der Bosch-Gruppe in Stuttgart (DE). In seiner über 15-jährigen Tätigkeit bei Bosch übernahm er vielfältige finanzielle Fach- und Führungsaufgaben in verschiedenen industriellen Geschäftsbereichen; zuletzt war er Direktor im Bereich Planung und Controlling in der Bosch-Zentrale. Von 1997 bis 2009 war Hartmut Reuter Mitglied der Konzernleitung des Rieter Konzerns in Winterthur (CH). In den ersten fünf Jahren leitete er zunächst den Bereich Controlling, danach das Corporate Center mit allen finanziellen und strategischen Funktionen. Von 2002 an war Hartmut Reuter CEO des Rieter Konzerns. Seit 2009 ist er freiberuflich als Unternehmensberater tätig und übt Mandate in verschiedenen Aufsichtsorganen aus.

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



Jørgen Tang-Jensen (1956)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012**
- **Dänischer Staatsbürger**
- **CEO VELUX A/S, Hørsholm (DK); VR-Mitglied Coloplast A/S (DK); Ausschussmitglied im Industrieverband Dänemarks; VR-Präsident Danish Green Investment Fund (DK); VR-Mitglied Rockwool International A/S, Hedehusene (DK)**



Jørgen Tang-Jensen hat einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre von 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. Nach seinem Studium trat Jørgen Tang-Jensen 1981 in die VELUX-Gruppe ein, wo er bis zu seiner Ernennung als CEO im Jahr 2001 in den wichtigsten VELUX-Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in verschiedenen leitenden Positionen arbeitete. Von 1989 bis 1991 in Dänemark, von 1991 bis 1992 in Frankreich, 1996 in Amerika und von 1999 bis 2000 in Deutschland trug er als Geschäftsführer die Verantwortung für die jeweilige Ländergesellschaft.

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

Eunice Zehnder-Lai (1967)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2017**
- **Staatsbürgerin der Schweiz und von Hongkong**
- **Board member of the Asia Society Switzerland**

Eunice Zehnder-Lai besitzt einen Master of Business Administration der Harvard Business School (US) und einen Bachelor of Arts der Harvard University (US). Sie ist CEO des IPM Institut für Persönlichkeitsorientiertes Management – ein Unternehmen mit Sitz in Pfäffikon (CH), das Lösungen für die Effizienz des Handelns in Organisationen mit Kunden, Teams und Mitarbeitern anbietet. Vor ihrem Engagement bei IPM arbeitete sie während knapp 20 Jahren in der Finanzindustrie für LGT Capital Partners, Goldman Sachs und Merrill Lynch in New York, London, Hongkong und in der Schweiz. Sie war in den Bereichen Asset Management, Private Wealth Management und Corporate Finance tätig. Zudem arbeitete sie für Procter & Gamble im Bereich Marketing und Brandmanagement.



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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 WAHL UND AMTSZEIT

Die Amtsdauer für ein Verwaltungsratsmitglied beträgt ein Jahr und endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Die Mitglieder werden einzeln gewählt. Eine Wiederwahl ist möglich.

Neben den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern ist auch der Verwaltungsratspräsident durch die Generalversammlung zu wählen. Seine Amtsdauer beträgt ebenfalls ein Jahr und endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich. Ist das Amt des Präsidenten vakant, so ernennt der Verwaltungsrat für die verbleibende Amtsdauer einen neuen Präsidenten.

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

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

Regi Aalstad stellte sich an der ordentlichen Generalversammlung vom 5. April 2017 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung. Neu in den Verwaltungsrat gewählt wurde Eunice Zehnder-Lai. In den Nominations- und Vergütungsausschuss wurden Hartmut Reuter (Vorsitz), Jørgen Tang-Jensen sowie Eunice Zehnder-Lai gewählt. Die Konstituierung im Nachgang zur ordentlichen Generalversammlung ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner, Hartmut Reuter. Hartmut Reuter hat weiterhin das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats inne.

Der Verwaltungsratspräsident und alle Mitglieder des Verwaltungsrats stehen für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Im Übrigen sollen die Zusammensetzung der Ausschüsse sowie die Besetzung des Amts des Vizepräsidenten unverändert bleiben.

3.5 INTERNE ORGANISATION

Die Organisation des Verwaltungsrats ergibt sich aus dem Gesetz, den → **Statuten (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** sowie dem → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** (vgl. dazu auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 49**).

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

Der Verwaltungsrat tagt, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich jeweils einen Tag (2017: neun Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2017 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden. Der Präsident oder – im Falle seiner Verhinderung – der Vizepräsident führen den Vorsitz. Der Verwaltungsrat bestimmt einen Sekretär, der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Mitglieder der Konzernleitung zu den Sitzungen des Verwaltungsrats hinzuziehen. Im Berichtsjahr haben bei neun Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder teilgenommen und es wurden bei einer Sitzung externe Berater beigezogen.

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

Die Terminfestlegung der ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich oder telefonisch teilnehmen.

Im Jahr 2017 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 96 Prozent.

	8. Mrz	13. Mrz	5. Apr	22. Jun	16. Aug	30. Aug	31. Aug	27. Okt	8. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Regi Aalstad ¹	X	X	–	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	X	X	X	X	–	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eunice Zehnder-Lai ²	n/a	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X

¹ Regi Aalstad war bis zum 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

² Eunice Zehnder-Lai ist seit dem 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

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

NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGS-AUSSCHUSS (NCC, NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE)

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

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

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2017 Hartmut Reuter (Vorsitz), Jørgen Tang-Jensen und Eunice Zehnder-Lai. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich (2017: drei Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2017 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug drei Stunden.

Im Jahr 2017 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

	8. Mrz	30. Aug	8. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X
Regi Aalstad ¹	X	n/a	n/a
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X
Eunice Zehnder-Lai ²	n/a	X	X

¹ Regi Aalstad war bis zum 5. April 2017 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses.

² Eunice Zehnder-Lai ist seit dem 5. April 2017 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung seiner vom Gesetz und den → **Statuten (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** vorgegebenen Aufgaben im Bereich der Vergütungs- und Personalpolitik der Geberit Gruppe. Der Nominations- und Vergütungsausschuss hat folgende Aufgaben und Zuständigkeiten (Grundsätze):

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

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

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

Die Organisation, die genauen Aufgaben, die Arbeitsweise und die Berichterstattung des Nominations- und Vergütungsausschusses sind im → **Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) des Verwaltungsrats der Geberit AG festgelegt.

REVISIONSAUSSCHUSS (AC, AUDIT COMMITTEE)

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

Der Revisionsausschuss setzte sich per 31. Dezember 2017 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner und Hartmut Reuter zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr (2017: fünf Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2017 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden.

Im Jahr 2017 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 93 Prozent.

	24. Feb	28. Apr	11. Aug	30. Aug	7. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	-	X	X	X	X

Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung der ihm vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben, insbesondere in den Bereichen Finanzkontrolle (Oberaufsicht über die interne und die externe Revision und Überwachung der finanziellen Berichterstattung) sowie bei der Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen (internes Kontrollsystem). Der Revisionsausschuss legt Prüfungsumfang und Prüfungsplan der internen Revision fest und stimmt diese mit denjenigen der externen Revision ab. Interne und externe Revision erstellen zu jeder Sitzung einen umfassenden Bericht über die durchgeführten Prüfungen und die daraus abgeleiteten Massnahmen. Der Revisionsausschuss überwacht die Umsetzung der Prüfungsfeststellungen. Er beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unter Einbezug des Risikomanagements (vgl. auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 49**). Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei Corporate-Governance- und Compliance-Fragen, überwacht die relevanten Corporate-Governance- und Compliance-Aspekte und entwickelt sie weiter. Die Gesamtverantwortung für die an den Revisionsausschuss übertragenen Aufgaben und Kompetenzen verbleibt beim Verwaltungsrat.

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

Die aktuellen Statuten sowie die Organisationsreglemente für den Verwaltungsrat der Geberit AG (inkl. Kompetenzregelung), den Nominations- und Vergütungsausschuss und den Revisionsausschuss können online unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

3.6 KOMPETENZREGELUNG

Dem Verwaltungsrat obliegen gemäss schweizerischem Gesellschaftsrecht und den → **Statuten** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) der Geberit AG die folgenden unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben:

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

Der Verwaltungsrat legt die strategischen Ziele und die generellen Mittel zu deren Erreichung fest und entscheidet über wichtige Sachgeschäfte. Weitere Kompetenzen des Verwaltungsrats sind im → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) und in der → **Beilage zum Organisationsreglement** (http://geschaeftsbericht2017.geberit.com/geberit/annual/2017/gb/German/pdf/beilage_or.pdf) festgelegt.

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

Die Konzernleitung setzt sich aus dem Vorsitzenden sowie – per Ende 2017 – aus weiteren sechs Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

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

Die aktuellen → **Statuten** sowie die → **Organisationsreglemente für den Verwaltungsrat der Geberit AG**, den → **Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** sowie den → **Revisionsausschuss** können im Internet unter → www.geberit.com/unternehmen/downloads/publikationen eingesehen werden.

3.7 INFORMATIONS- UND KONTROLLINSTRUMENTE GEGENÜBER DER KONZERNLEITUNG

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

stands und der Liquidität sowie über die getätigten Investitionen, die Zusammensetzung des Aktionariats und die Markterwartungen bezüglich der Unternehmensentwicklung.

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

Gestützt auf das → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** und das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC) (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** 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. Vergleiche dazu → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 12**. Zum Management von Finanzrisiken vergleiche → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 4**. Des Weiteren informiert die interne Revision den Revisionsausschuss an jeder Sitzung über durchgeführte Revisionen und über den Stand der Umsetzung von anlässlich früherer Prüfungen gemachten Feststellungen und Optimierungsvorschlägen.

Das → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG**, das → **Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** sowie das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** können im Internet unter → www.geberit.com/unternehmen/downloads/publikationen eingesehen werden.

4. KONZERNLEITUNG

4.1/4.2 MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG

Der Konzernleitung gehörten Ende 2017 sieben Personen an.

Christian Buhl (1973)

- **Vorsitzender der Konzernleitung seit 2015**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **bei Geberit seit 2009**
- **Schweizer Staatsbürger**

Christian Buhl hat an der ETH Zürich (CH) Physik studiert (Dipl. Phys. ETH) und anschliessend an der Universität St. Gallen (CH) auf dem Gebiet der Finanzmarktfor- schung zum Dr. oec. HSG promoviert. Von 2000 bis 2003 war er als Forschungsmit- arbeiter und Lehrstuhlassistent am Schweizerischen Institut für Banken und Finan- zen in St. Gallen und am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Bas- sel (CH) in der Forschung und Lehre tätig. Von 2004 bis 2008 arbeitete Christian Buhl bei McKinsey & Company, Zürich (CH). Dabei war er für verschiedene schweizerische und internationale Industrieunternehmen tätig und unterstützte diese in den Berei- chen Strategie, M&A, Marketing und Organisation. Im Jahr 2009 trat er bei Geberit ein und war zunächst zuständig für den Bereich Strategische Planung. Anschlies- send übernahm er die Verantwortung für das Dusch-WC-Geschäft Geberit AquaClean. Von 2012 bis Ende 2014 war Christian Buhl Geschäftsführer der deut- schen Vertriebsgesellschaft, der bedeutendsten Vertriebseinheit der Geberit Grup- pe. Seit 2015 ist er Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) der Geberit Gruppe, ver- gleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



Roland Iff (1961)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 2005**
- **bei Geberit seit 1993**
- **Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Vizepräsident VZ Holding AG, Zürich (CH)**

Roland Iff hat an der Universität St. Gallen (CH) Betriebswirtschaftslehre studiert (Vertiefung Finanz- und Rechnungswesen) und 1986 als lic. oec. abgeschlossen. Sein Berufsweg begann 1987 in der internen Revision der amerikanischen Mead Corporation, für die er zunächst in Zürich (CH) und Dayton (US) tätig war. Von Brüssel (BE) aus bearbeitete er anschliessend Marktentwicklungsprojekte, bevor er 1990 Finanzchef der Mead-Niederlassung Italien in Mailand wurde. Roland Iff trat 1993 als Leiter der Konzernentwicklung bei Geberit ein. 1995 wurde er mit der Lei- tung des Konzern-Controllings betraut. Ab 1997 führte er das Gruppen-Treasury. Seit 2005 ist Roland Iff als CFO für den Konzernbereich Finanzen zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



Martin Baumüller (1977)

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

Martin Baumüller schloss 2001 sein Masterstudium an der Universität St. Gallen (CH) in internationalem Management sowie einen MBA an der Nanyang Technological Uni- versity in Singapur (SG) ab. Im Jahr 2005 promovierte er an der Universität Bern (CH) zum Thema «Managing Cultural Diversity». Seine berufliche Karriere startete er als freiberuflicher Berater für strategische Projekte und Marktaufbauprojekte in den Jahren 2001 bis 2003. Von 2005 bis 2010 war er bei McKinsey & Company in Zürich (CH) beschäftigt; zuerst in diversen Projekten für die pharmazeutische und chemi- sche Industrie sowie für die Transportindustrie, später als Engagement Manager, wo er sich weltweit um Projekte in verschiedenen Branchen kümmerte und Teil des Stra- tegy & Corporate Finance Teams war. 2011 wechselte er zu Geberit als Head Strategic Planning. Von 2012 bis 2016 war er als Head Geberit AquaClean verantwortlich für die Steuerung und Weiterentwicklung des gesamten Dusch-WC-Geschäfts der



Geberit Gruppe. Seit 2016 ist er für den Konzernbereich Marketing & Brands zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**

Michael Reinhard (1956)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 2005**
- **bei Geberit seit 2004**
- **Leitung Konzernbereich Operations**
- **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 gesamtverantwortlichen Führungsaufgaben betraut. So wurde er 1995 Leiter des Unternehmensbereichs Pharmaverpackungen und 1998 Leiter des Unternehmensbereichs Rohr der Schott Gruppe mit 2 400 Mitarbeitenden. 2005 übernahm Michael Reinhard bei Geberit die Leitung des Konzernbereichs Vertrieb. Von 2006 bis 2016 war er für den Konzernbereich Produkte zuständig. Seit 2016 verantwortet er den Konzernbereich Operations, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



Egon Renfordt-Sasse (1957)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **bei Geberit seit 1997**
- **Leitung Konzernbereich Product Management & Innovation**
- **Deutscher Staatsbürger**

Egon Renfordt-Sasse schloss 1986 sein Maschinenbau-Studium an der RWTH Aachen (DE) ab. Seine berufliche Laufbahn startete er bei der Firma Battenfeld-Fischer in Troisdorf (DE), wo er bis 1997 in verschiedenen Funktionen – zuletzt als Profit-Center-Leiter Technical Parts – tätig war. 1997 trat er als verantwortlicher Produktmanager für die Produktlinie Installationssysteme in die Geberit Gruppe ein. Von 2001 bis 2003 war er in der deutschen Vertriebsgesellschaft von Geberit unter anderem für den Bereich Vertrieb Technik zuständig. Anschliessend leitete er bis 2012 den Bereich Produkte Sanitärsysteme der Gruppe. Ab 2012 verantwortete er das weltweite Marketing der Geberit Gruppe. Von 2015 bis 2016 war er für den Konzernbereich Marketing & Brands zuständig. Seit 2016 verantwortet er den Konzernbereich Product Management & Innovation, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



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 Radarführungs- und Presseoffizier tätig war. 1990 begann er bei der Firma Adolf Würth GmbH & Co. KG in Künzelsau (DE), zuerst als Assistent des Geschäftsführers Verkauf, später als Regionalverkaufsleiter für Nordrhein-Westfalen. 1995 wechselte er zur Friedrich Grohe AG in Hemer (DE) als Vertriebsleiter Deutschland. Ab 1997 war er für die deutsche Vertriebsgesellschaft der Geberit Gruppe tätig, anfangs als Geschäftsführer mit Schwerpunkt Aussendienst, seit dem Jahr 2000 als Vorsitzender der Geschäftsführung. Seit 2011 ist Karl Spachmann für den Konzernbereich Vertrieb Europa zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



Ronald van Triest (1969)

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

Ronald van Triest schloss 1996 sein Masterstudium in Management und Organisation an der Universität Groningen (NL) ab. Seine berufliche Laufbahn startete er bei Royal Philips, wo er bis 2006 diverse Funktionen innehatte, zu Beginn in den Bereichen Marketing und Vertrieb, in einer zweiten Phase mit übergreifenden Verantwortungen im Produktmanagement, im Bereich M&A und in der Geschäftsführung. Er operierte dabei vor allem von Singapur und Hongkong aus. Von 2007 bis 2009 war er bei China Electronics Corporation in Shenzhen (CN) als General Manager Sales für Vertrieb, Marketing, Service und Logistik zuständig und führte Mitarbeitende in China, Singapur, Russland und in der Türkei. Von 2010 bis 2015 war er für Ellipz Lighting in Singapur tätig. Als CEO und Managing Director war er für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Asiengeschäfts verantwortlich. Unter anderem etablierte er ein Joint Venture in Peking, baute die lokale Produktion, Forschung und Entwicklung sowie den Vertrieb auf und schuf Vertriebskanäle in Südostasien, im Mittleren Osten sowie ein Joint Venture in Indien. Seit 2015 ist Ronald van Triest für den Konzernbereich Vertrieb International bei Geberit zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 6.**



Der Verwaltungsrat der Geberit AG hat Martin Ziegler zum neuen Leiter Operations und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Er trat seine Stelle am 1. Januar 2018 an und ersetzte dabei Michael Reinhard, der nach 13-jähriger Tätigkeit bei Geberit in den Ruhestand trat.

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

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

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

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

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

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

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

4.4 MANAGEMENTVERTRÄGE

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

5. ENTSCHÄDIGUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

Vergleiche → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 60.**
Zudem ist der Vergütungsbericht abrufbar auf → www.geberit.com/investoren/corporate-governance/verguetungsbericht.

6. MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

6.1 STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND -VERTRETUNG

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

Gemäss den → **Statuten** kann eine Abstimmung bzw. Wahl an einer Generalversammlung auf Anordnung des Vorsitzenden auch auf elektronischem Weg durchgeführt werden.

Aktionäre können sich an der Generalversammlung gemäss 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 vergleiche → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 41.**

Bestimmungen zum Stimmrecht, zur Vertretung und zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter sind in Art. 10 f. der → **Statuten** enthalten. Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

6.2 STATUTARISCHE QUOREN

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

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

6.3/6.4 EINBERUFUNG DER GENERALVERSAMMLUNG/TRAKTANDIERUNG

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

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

6.5 EINTRAGUNGEN IM AKTIENBUCH

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

7. KONTROLLWECHSEL UND ABWEHRMASSNAHMEN

7.1 ANGEBOTSPFLICHT

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

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

7.2 KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 60.**

8. REVISIONSSTELLE

8.1 DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DES LEITENDEN REVISORS

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

8.2 REVISIONSHONORAR

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2017 TCHF 1 731 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 539 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 58 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 34% der Audit Fees.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE 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 2017 hat die externe Revision an drei Sitzungen des Revisionsausschusses teilgenommen.

Der Revisionsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt jährlich die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterstützt den Verwaltungsrat bei der Nomination der Revisionsstelle zuhanden der ordentlichen Generalversammlung. Der Revisionsausschuss beurteilt die Leistung und das Honorar der Revisionsstelle anhand folgender Kriterien: technische und operative Kompetenzen; Unabhängigkeit und Objektivität; ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen; Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Geberit bergen; Bereitschaft, zu prüfen und zu hinterfragen; Fähigkeit, effektive und praktische Empfehlungen abzugeben; offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit Committee, der internen Revision und der Konzernleitung. Der Revisionsausschuss beschliesst jährlich den Prüfungsumfang und Prüfungsplan der internen Revision, stimmt diese mit denjenigen der externen Revision ab und bespricht die Revisionsergebnisse mit den externen und internen Prüfern. Zu weiteren Details zum Revisionsausschuss vergleiche → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.5 Interne Organisation, Revisionsausschuss (AC, Audit Committee), S. 48.**

9. INFORMATIONSPOLITIK

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

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

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

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

Das Publikationsorgan der Geberit AG ist das Schweizerische Handelsamtsblatt (SHAB). Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch Bekanntmachung in den Publikationsorganen oder auch durch Brief an die im Aktienbuch verzeichneten Adressen.

Weitere Ausführungen zur Informationspolitik der Geberit Gruppe inklusive eines Terminplans finden sich unter → **Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, Kommunikation, S. 4.**

BERICHTSTEIL

VERGÜTUNGSBERICHT

2017

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 2017. Der Bericht enthält relevante Informationen für Aktionäre, um ihnen ihre Entscheidung bei der Abstimmung über die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung an der Generalversammlung 2018 zu erleichtern.

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

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
2. Vergütungspolitik und -grundsätze
3. Festlegung der Vergütungen
4. Aufbau Vergütungssystem
5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2017
6. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2017
7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2017
8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2017
9. Bericht der Revisionsstelle

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2017 finden Sie im → **Lagebericht der Konzernleitung**.

1. EINLEITUNG DURCH DEN VORSITZENDEN DES NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NCC) den Vergütungsbericht 2017 vorzustellen.

An der Generalversammlung 2017 wurde Eunice Zehnder-Lai als neues Mitglied des Ausschusses begrüsst.

Das Geschäftsjahr 2017 war geprägt durch ein grundsätzlich positives Marktumfeld sowie das Erreichen der wichtigsten Meilensteine bei der Integration des Keramikgeschäfts. Gesamthaft konnten gute Resultate erzielt werden. Die operativen Ergebnisse waren positiv beeinflusst durch gestiegene Verkaufsvolumina, einen positiven Produktmixeffekt und Synergien aus der Sanitec Integration. Belastend wirkten sich vor allem höhere Rohmaterialpreise, gestiegene Personalkosten und Abschreibungen aus. Der Vergütungsbericht fasst zusammen, wie sich diese Ergebnisse auf die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen der verschiedenen Vergütungskomponenten ausgewirkt haben.

Während des Berichtsjahrs wurde folgende Veränderung im Management von Geberit angekündigt: Martin Ziegler wurde zum neuen Leiter Operations und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Mit Wirkung zum 1. Januar 2018 ersetzte er Michael Reinhard, der nach 13-jähriger Tätigkeit bei Geberit in den Ruhestand trat. Unser kontinuierlicher Fokus auf Leistungsbeurteilung und Nachfolgeplanung für Positionen in der Konzernleitung ermöglichte diese interne Besetzung.

Zudem führte der Nominations- und Vergütungsausschuss die Überprüfung der Vergütungsprogramme fort, um deren Abstimmung mit der Geschäftsstrategie und den langfristigen Interessen unserer Aktionäre sicherzustellen. Ansonsten ging der Nominations- und Vergütungsausschuss im Laufe des Jahres seinen regulären Aufgaben nach, wie der Festlegung der Leistungsziele zu Jahresbeginn und der Leistungsbeurteilung zum Jahresende, der Festlegung der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung, der Erstellung des Vergütungsberichts sowie der Vorbereitung der «Say-on-Pay»-Abstimmungen an der Generalversammlung. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie weitere Informationen zu unseren Aktivitäten sowie zum Vergütungssystem und zur Governance von Geberit.

An der Generalversammlung 2018 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 zur Genehmigung vorlegen. Ferner haben Sie Gelegenheit, in einer konsultativen Abstimmung Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht auszudrücken. Beim Lesen des Berichts werden Sie feststellen, dass die Vergütung an den Verwaltungsrat für die mit der Generalversammlung 2018 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2017 innerhalb der an der Generalversammlung 2017 respektive an der Generalversammlung 2016 genehmigten Grenzen liegen.

Auch künftig werden wir prüfen, ob unsere Vergütungsprogramme in dem sich ständig wandelnden Unternehmensumfeld weiterhin ihren Zweck erfüllen. Bei der Weiterentwicklung des Vergütungssystems führen wir einen offenen und regelmässigen Dialog mit unseren Aktionären. Wir sind überzeugt, dass der vorliegende Bericht die für Sie relevanten Informationen enthält. Aus unserer Sicht ermöglicht unser Vergütungssystem eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse



Hartmut Reuter
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

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 nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern auch die langfristige Wertschöpfung ausgewogen berücksichtigt.
- Beteiligungsprogramme fördern das langfristige Engagement und die Grundhaltung der Führungskräfte und fördern die Abstimmung ihrer Interessen mit denjenigen der Aktionäre.
- Die Führungskräfte sind durch angemessene Pensions- und Versicherungspläne gegen Risiken abgesichert.

VERGÜTUNG VERWALTUNGSRAT

Damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats bei der Aufsicht über die Konzernleitung sichergestellt ist, erhalten die Verwaltungsräte eine fixe Vergütung in bar und in Aktien mit einer Sperrfrist von vier Jahren. Das Vergütungssystem des Verwaltungsrats beinhaltet keine leistungsbezogenen Komponenten (vgl. auch → **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 und weitreichender Zielsetzungen. Sie enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

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

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

GOVERNANCE UND BETEILIGUNG DER AKTIONÄRE

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

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

3. FESTLEGUNG DER VERGÜTUNGEN

3.1 NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGSAUSSCHUSS (NCC)

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

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

GENEHMIGUNG UND BEFUGNISEBENEN BEI VERGÜTUNGSANGELEGENHEITEN:

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

¹ Short-Term Incentive (variable Barvergütung)

² Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

Der Nominations- und Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2017 gehören dem Nominations- und Vergütungsausschuss Hartmut Reuter als Vorsitzender sowie Eunice Zehnder-Lai und Jørgen Tang-Jensen als Mitglieder an.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich. Im Jahr 2017 befasste sich der Ausschuss in drei Sitzungen unter anderem mit den unten aufgeführten wiederkehrenden Traktanden. Im Jahr 2017 lag die Teilnahmequote an den NCC-Sitzungen bei 100%.

	Februar	August	Dezember
Vergütungspolitik	- Beteiligungsplan (Beteiligungsplan für Mitarbeitende, LTI-Zuteilung)		- Zielgehalt Leiter interne Revision (Folgejahr)
Angelegenheiten Konzernleitung	- Individuelle Leistungsbeurteilung (Vorjahr) - STI-Auszahlung (Vorjahr) - Vesting von Aktienzuteilungen (Vorjahr)	- Benchmarking der KL-Vergütung - Nachfolgeplanung für KL-Positionen - Beratung über Talentmanagement	- Zielvergütung (Folgejahr) - Zielsetzung für STI (Folgejahr) - Optionsbewertung und Definition von Performance-Kriterien für nächste LTI-Zuteilung
Angelegenheiten Verwaltungsrat			- VR-Vergütung (Folgejahr) - VR-Beurteilung
Governance	- GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an KL und VR für «Say-on-Pay»-Abstimmungen)	- Prüfung von Meinungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht - Generelle Entwicklung Governance - Entwicklung zum Thema Diversität	- Ausarbeitung des Vergütungsberichts - NCC-Agenda für Folgejahr

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

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

3.2 PROZESS ZUR FESTLEGUNG DER VERGÜTUNGEN

BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

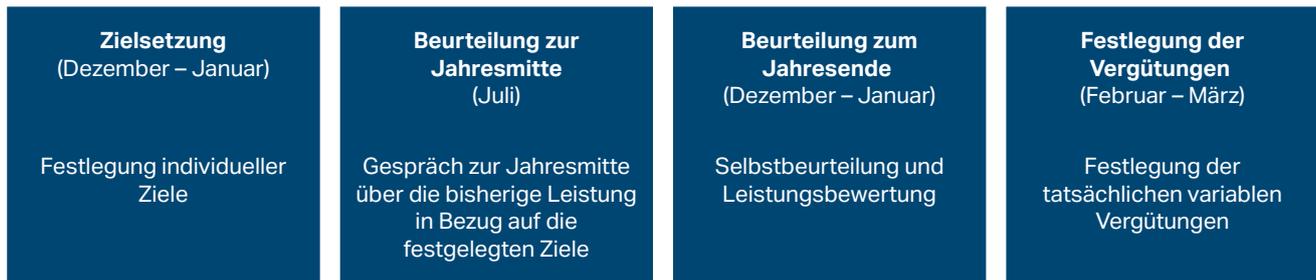
Geberit überprüft regelmässig die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Konzernleitung. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme (alle zwei bis drei Jahre) an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2017 führte das unabhängige, auf Vergütung spezialisierte Beratungsunternehmen Willis Towers Watson (Schweiz) eine detaillierte Analyse der Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Dazu gehörten: ABB, AMS, Aryzta, Barry Callebaut, Clariant, Dätwyler, dormakaba, Forbo, Georg Fischer, Givaudan, LafargeHolcim, Logitech, Lonza, OC Oerlikon, Schindler, Sika, Sonova, Straumann und Sulzer. Die Analyse wurde zusammen mit anderen veröffentlichten Daten als Grundlage für die Festlegung der Vergütungen (Zielwerte) an den CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder für das Geschäftsjahr 2018 herangezogen. Während hierbei viele verschiedene Faktoren wie individuelle Funktion, Erfahrung in dieser Funktion und der eigene Beitrag sowie Unternehmenserfolg und finanzielle Tragfähigkeit berücksichtigt werden, ist Geberit grundsätzlich bestrebt, die Zielvergütung im Bereich des Marktmedians zu positionieren.

Das System und die Niveaus der Vergütungen an den Verwaltungsrat werden in regelmässigen Abständen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Eine solche Überprüfung erfolgte zuletzt 2015 anhand einer durch Willis Towers Watson erstellten Vergleichsanalyse von Unternehmen des Swiss Market Index Mid (SMIM).

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 Geschäftsjahres-

beginn 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 fünf Jahren hat Geberit auf Basis der Rückmeldungen von Aktionären und Aktionärsvertretern erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen hinsichtlich Transparenz und Detaillierungsgrad der Vergütungsgrundsätze und -programme zu verbessern. Die seit 2013 positiven Ergebnisse der konsultativen Abstimmungen über die Vergütungsberichte signalisieren, dass die Aktionäre die erzielten Fortschritte begrüßen. Geberit wird den Vergütungsbericht auch in Zukunft der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung vorlegen, um den Aktionären die Gelegenheit zu geben, ihre Meinung zum Vergütungssystem auszudrücken.

STATUTEN

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

- Grundsätze der leistungsbasierten Bezahlung:
Die Mitglieder der Konzernleitung können eine variable Vergütung erhalten, die kurz- und langfristige Elemente enthalten kann und an die Erreichung eines oder mehrerer Performance-Kriterien gebunden ist.
- Bindende Abstimmungen der Aktionäre über die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen an den Verwaltungsrat für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung sowie an die Konzernleitung für das kommende Geschäftsjahr. Darüber hinaus können die Aktionäre in einer konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht ihre Meinung über Vergütungsgrundsätze und -struktur äussern.
- Zusätzlicher Betrag für Zahlungen an Konzernleitungsmitglieder, die erst nach Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütung ernannt wurden:
Für die Vergütung von Konzernleitungsmitgliedern, die erst nach Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung durch die Generalversammlung ernannt wurden, steht – sofern die genehmigte maximale Gesamtvergütung nicht ausreicht – ohne weitere Genehmigung der Generalversammlung ein Betrag von bis zu 40% der für die Konzernleitung genehmigten maximalen Gesamtvergütung zur Verfügung.
- Darlehen, Kreditfazilitäten und Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit an Mitglieder von Verwaltungsrat und Konzernleitung:
Den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Darlehen oder Kredite gewährt.

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

4. AUFBAU VERGÜTUNGSSYSTEM

4.1 VERWALTUNGSRAT

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

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

Die Höhe der Vergütungen blieb seit der letzten Überprüfung in 2016 unverändert.

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	885 000	bar und gesperrte Aktien
Vizepräsident	245 000	gesperrte Aktien
Mitglied des Verwaltungsrats	190 000	gesperrte Aktien
Vorsitzender NCC/Revisionsausschuss	45 000	gesperrte Aktien
Mitglied NCC/Revisionsausschuss	30 000	gesperrte Aktien
Spesenpauschale	15 000	bar

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

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

Weitere Informationen zu den Vergütungen für die Periode ab der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2018.

4.2 KONZERNLEITUNG

Die Vergütung der Konzernleitung ist in einem vom Verwaltungsrat verabschiedeten Reglement festgelegt. Es umfasst folgende Komponenten:

- Grundgehalt
- Eine variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)
- Einen langfristigen Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)
- Zusätzliche Leistungen wie Pensions- und weitere Nebenleistungen

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungs-kennzahlen 2017
Grundgehalt	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Variable Barvergütung	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBIT, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist	
				Aktienoptionen: 4-jährige Vesting-Periode (in Stufen), 7-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	5-jährige Leistungsperiode (in Stufen), 10-jährige Planperiode	ROIC
Vorsorge/ Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschaftsstiftung, Wohlfahrtsfonds	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

GRUNDGEHALT

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

VARIABLE BARVERGÜTUNG (SHORT-TERM INCENTIVE, STI)

Die variable Barvergütung (STI) der Konzernleitung und von zusätzlich etwa 200 Mitgliedern des Gruppen-Managements berücksichtigt die Erreichung jährlicher Finanzziele des Unternehmens sowie individueller Ziele, die im Rahmen des jährlichen Performance-Management-Prozesses vereinbart und beurteilt werden.

Das Grundgehalt und 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 die Entwicklung von Umsatz, Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) und Gewinn je Aktie (EPS) im Vergleich zum Vorjahr sowie die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie für Geberit massgebliche Werttreiber darstellen und die Ausweitung von Geschäft und Marktanteil (umsatzseitig), überproportionale Profitabilitätsverbesserungen durch hohe operative Effizienz (ergebnisseitig) sowie den effizienten Einsatz von Kapital widerspiegeln. Ausgehend von der Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich das erwartete Niveau für jedes Finanzziel für das Folgejahr fest. Geberit will seine Position als Marktführer stärken und stetig überdurchschnittliche Leistungen erzielen. Um die angestrebten 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 Zielerreichungsgrenze, unterhalb derer kein variables Gehalt ausgezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze festgelegt, ab welcher der variable Gehaltsanteil plafoniert wird. Der Auszahlungsbetrag wird zwischen diesen Eckpunkten – Untergrenze, Zielvorgabe und Obergrenze – linear interpoliert. Die maximale Auszahlung für das Erreichen der Finanzziele darf 60% des Zielgehalts nicht überschreiten.

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

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

Die maximale Auszahlung für die Erreichung der individuellen Ziele darf 10% des 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 Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Viertel zwei Jahre nach Zuteilung, das dritte Viertel drei Jahre und das letzte Viertel vier Jahre nach Zuteilung. Die übrigen Merkmale der Optionen und das Performance-Kriterium (ROIC) sind dieselben wie bei den Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) gewährt werden (vgl. auch → **Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)**).

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

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

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

LANGFRISTIGER BETEILIGUNGSPLAN (LONG-TERM INCENTIVE, LTI)

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

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Im Jahr 2017 betrug der Marktwert der gewährten Optionen 60% des Zielgehalts für den CEO und zwischen 40 und 50% für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 100 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements betrug der Marktwert 10% des Zielgehalts.

Die im Jahr 2017 gewährten Optionen unterliegen einem Vesting-Zeitraum, der sich wie folgt über fünf Jahre erstreckt: Ein Drittel der Optionen kann drei Jahre nach Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Drittel vier Jahre nach Zuteilung und das verbleibende Drittel fünf Jahre nach Zuteilung. Die Optionen haben eine Laufzeit von zehn Jahren (ab Zuteilung), wonach sie verfallen.

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

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Betriebskapitalrendite ROIC – im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt Aufschluss darüber, welche Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt hat. Der Verwaltungsrat legt ein Performance-Kriterium fest, bei dessen Erreichen die Optionen vollständig gevestet werden. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen gevestet werden. Sowohl der Schwellenwert als auch der Zielwert sind anspruchsvoll und liegen deutlich oberhalb der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die zwischen der Erreichung der Leistungsuntergrenze und des Performance-Kriteriums ermittelten Beträge werden linear interpoliert. Im MSOP gibt es keine Übererfüllung. Die Optionen 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.

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

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

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

OFFENLEGUNG VON ZIELEN

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

VORSORGE/NEBENLEISTUNGEN

Die Mitglieder der Konzernleitung sind in der für alle Mitarbeitenden in der Schweiz eingerichteten regulären Vorsorgeeinrichtung versichert. Der Pensionsplan besteht aus einem Basisplan, der Jahreseinkünfte bis zu TCHF 148 mit altersabhängigen Beitragssätzen abdeckt, die in gleicher Höhe vom Unternehmen und dem Mitarbeitenden gezahlt werden, sowie aus einem ergänzenden Plan, in dem Einkünfte über TCHF 148 (einschliesslich der tatsächlichen variablen Barvergütung) bis zum gesetzlich zulässigen Höchstbetrag versichert sind. Das Unternehmen zahlt den gesamten Beitrag für den ergänzenden Plan.

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

ANSTELLUNGSBEDINGUNGEN

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

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

5. VERWALTUNGSRAT: VERGÜTUNGEN UND BETEILIGUNGEN IM JAHR 2017

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Die Vergütung des Verwaltungsrats besteht ausschliesslich aus einer fixen Komponente, die in bar und in gesperrten Aktien ohne Rabatt ausbezahlt wird. Im Jahr 2017 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 283 (Vorjahr TCHF 2 296). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 100 (Vorjahr TCHF 2 100). Die Struktur der Vergütung an den Verwaltungsrat hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

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

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	E. Zehnder-Lai ¹	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
2017							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ²	270 000	320 000	165 000	235 000	220 000	220 000	1 430 000
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	11 250	15 000	15 000	15 000	86 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	44 843	15 161	8 140	11 360	10 689	0 ³	90 193
Total	944 843	350 161	184 390	261 360	245 689	235 000	2 221 443

¹ E. Zehnder-Lai ist seit dem 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

² Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2018 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Honorarteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung von Quellensteuern verwendet.

³ In 2017 keine Sozialabgabepflicht mehr in der Schweiz.

CHF

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (R. Aalstad*)

Aufwandsabgrenzungen Honorar							55 000
Spesen							3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV							2 713
Total							61 463

* R. Aalstad war bis zum 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs. ¹	R. Aalstad ²	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
2016							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ³	270 000	306 250	165 000	231 250	212 500	220 000	1 405 000
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	11 250	15 000	15 000	15 000	86 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	47 156	14 527	8 152	11 204	10 361	10 709	102 109
Total	947 156	335 777	184 402	257 454	237 861	245 709	2 208 359

¹ H. Reuter ist seit dem 6. April 2016 Vizepräsident des Verwaltungsrats.

² R. Aalstad war seit dem 6. April 2016 Mitglied des Verwaltungsrats.

³ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgte im ersten Quartal 2017 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Honorarteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung von Quellensteuern verwendet.

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (R. Spoerry*)

Aufwandsabgrenzungen Honorar	80 000
Spesen	3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	3 959
Total	87 709

* R. Spoerry war bis zum 6. April 2016 Mitglied und Vizepräsident des Verwaltungsrats.

Für die Periode ab der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 279 943 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2017 genehmigten Grenze von CHF 2 350 000.

GEGENÜBERSTELLUNG DER AUSGEWIESENEN VERGÜTUNG AN DEN VERWALTUNGSRAT ZU DEM VON DEN AKTIONÄREN AN DER GENERALVERSAMMLUNG (GV) GENEHMIGTEN BETRAG:

	1 [*]	2 ^{**}	3 ^{***}	4 ^{****}	5 ^{*****}	6 ^{*****}
GV17–GV18	2017	1. Jan. 2017 bis GV 2017	1. Jan. 2018 bis GV 2018	GV 2017 bis GV 2018	GV 2017	GV 2017
Verwaltungsrat (Total)	2 282 906	-574 920	+571 957	2 279 943	2 350 000	97%
GV16–GV17	2016	1. Jan. 2016 bis GV 2016	1. Jan. 2017 bis GV 2017	GV 2016 bis GV 2017	GV 2016	GV 2016
Verwaltungsrat (Total)	2 296 068	-574 948	+574 920	2 296 040	2 350 000	98%

* Ausgewiesene Vergütung für das Geschäftsjahr (A)

** Abzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des Geschäftsjahrs (B)

*** Zuzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des folgenden Geschäftsjahrs (C) / Budgetwert für 2018

**** Gesamtvergütung für den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung (A - B + C)

***** Von Aktionären an jeweiliger Generalversammlung genehmigter Betrag

***** Verhältnis von Vergütung für Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung gegenüber von Aktionären genehmigtem Betrag

Per Ende 2017 und 2016 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	E. Zehnder- Lai	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
2017							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	56 812	8 318	0	2 281	858	2 511	70 780
Optionen	55 231*	0	0	0	0	0	55 231
Stimmrechtsanteil Aktien	0,15%	< 0,1%	0%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,19%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	R. Aalstad	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
2016							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	56 219	7 649	0	1 776	394	2 131	68 169
Optionen	55 231*	0	0	0	0	0	55 231
Stimmrechtsanteil Aktien	0,15%	< 0,1%	0%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,18%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2017 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

6. KONZERNLEITUNG: VERGÜTUNGEN UND AKTIENBETEILIGUNGEN/OPTIONEN IM JAHR 2017

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

6.1 PERFORMANCE IM JAHR 2017

Der konsolidierte Nettoumsatz im Jahr 2017 nahm um 3,5% auf CHF 2 908,3 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 3,5%, einem Fremdwährungseffekt von +1,2% sowie einem Desinvestitionseffekt von -1,2% zusammen. Wie in den Vorjahren wurden die Ergebnisse wiederum von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Das um diese Effekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 2,9% auf CHF 706,1 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,3%. Die operativen Ergebnisse waren positiv beeinflusst durch gestiegene Verkaufsvolumina, einen positiven Produktmixeffekt und Synergien aus der Sanitec Integration. Belastend wirkten sich vor allem höhere Rohmaterialpreise, gestiegene Personalkosten und Abschreibungen aus. Das adjustierte Nettoergebnis stieg um 3,5% auf CHF 604,2 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 20,8%. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 3,7% auf CHF 16.43 zu. Die Rendite auf dem durchschnittlichen investierten Betriebskapital (ROIC) belief sich auf 22,4% (Vorjahr 21,5%).

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleichgewichteter Leistungskennzahlen: Entwicklung von Umsatz, EBIT und EPS im Vergleich zum Vorjahr sowie ROIC. Zudem wird die Erreichung qualitativer persönlicher Ziele berücksichtigt. Die Zielerreichung fiel je nach Kennzahl unterschiedlich aus, wobei der zur Berechnung der variablen Barvergütung verwendete gewichtete Mittelwert aller Elemente leicht über den Zielvorgaben lag.

6.2 VERGÜTUNG IM JAHR 2017

Die Vergütungen der Konzernleitung betrugen im Jahr 2017 TCHF 9 608 (Vorjahr TCHF 9 126). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 2 401 (Vorjahr TCHF 2 287). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund verschiedener Faktoren höher aus:

Erhöhende Effekte:

- Erweiterung der Konzernleitung um ein Mitglied (per 1.9.2016)
- Vereinzelte Erhöhung der Grundgehälter zur Anpassung an den Markt
- Vereinzelt höhere Optionszuteilung (LTI) zur Anpassung an den Markt bzw. aufgrund der Beförderung in die Konzernleitung
- Erhöhung der MSPP-Optionen, da ein grösserer Betrag der variablen Vergütung in Aktien bezogen wurde
- Einmaleinlage des Arbeitgebers in die berufliche Vorsorge infolge Reduktion des Rentenumwandlungssatzes

Reduzierender Effekt:

- Zielerreichung im STI-Programm niedriger als im Vorjahr

An der Generalversammlung 2016 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2017 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 9 950. Die für diesen Zeitraum ausbezahlte Vergütung betrug TCHF 9 608 und lag damit unterhalb des genehmigten Betrags.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2018.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen für die Jahre 2017 und 2016:

	2017		2016	
	C. Buhl CEO	Total	C. Buhl CEO	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung	861 809	3 449 744	791 804	3 145 644
- Variable Vergütung ¹	516 250	2 013 879	709 550	2 776 122
<i>davon im Jahr 2017 in Aktien bezogen²</i>			707 983	2 099 536
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2017/2016 ³	749 955	2 475 927	574 986	2 123 866
- Call-Optionen MSPP 2017/2016 ⁴	56 385	167 211	29 705	81 824
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 056	48 978	7 056	45 040
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	206 854 ⁶	1 433 489 ⁶	171 254	937 049
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 497	18 319	2 454	16 382
Total⁷	2 400 806	9 607 547	2 286 809	9 125 927

¹ Ausgewiesen sind die auszahlenden Beträge (laufendes Jahr) bzw. die effektiv ausbezahlten Beträge (Vorjahr). Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt im Folgejahr. Bei der Auszahlung der variablen Vergütung kann das Konzernleitungsmitglied zwischen einem Bezug in Aktien oder einem Bezug in bar frei wählen.

² Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 3-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zuteilungszeitpunkt von CHF 435.95 (Vj. CHF 361.75).

³ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Stock-Option-Programms (MSOP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 435.95 (Vj. CHF 361.75); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 3- bis 5-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%). Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 39.87 (Vj. CHF 31.42).

⁴ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Share-Participation-Programms (MSPP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 435.95 (Vj. CHF 361.75); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 1- bis 4-jährige Vesting-Periode (4 Tranchen à 25%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 34.72 (Vj. CHF 26.81).

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

⁶ Inklusive Einmaleinlage in die berufliche Vorsorge infolge Anpassung des Vorsorgereglements (Reduktion des Umwandlungssatzes).

⁷ Unwesentliche Leistungen (unter CHF 500) sind nicht im Total enthalten. Insgesamt betragen diese Leistungen pro Konzernleitungsmitglied nicht mehr als CHF 2 000.

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

6.3 BETEILIGUNGEN KONZERNLEITUNG

Per Ende 2017 und 2016 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Baumüller	Total
2017										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			6 212	32 840	2 500	2 452	12 407	200	2 850	59 461
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
Call-Optionen*										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2018–2023	306.01	7 474	9 172	3 783	4 779	3 236	10	2 922	31 376
2018	2021–2024	357.20	5 745	7 091	7 261	2 631	6 140	50	784	29 702
2019	2022–2026	382.28	11 302	7 484	7 989	4 074	6 647	2 596	697	40 789
2020	2023–2027	398.85	13 053	7 427	7 895	3 664	6 632	4 602	1 926	45 199
2021	2024–2027	398.85	12 776	7 299	7 770	3 567	6 554	4 592	1 878	44 436
2022	2027	435.95	6 270	3 176	3 314	1 504	2 926	2 006	1 504	20 700
Total Optionen			56 620	41 649	38 012	20 219	32 135	13 856	9 711	212 202
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,15%	0,11%	0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,57%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Baumüller	Total
2016										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			4 588	31 812	2 500	2 336	8 691	40	1 343	51 310
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,14%
Call-Optionen*										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2017–2022	242.80	1 633	0	0	1 990	7 314	0	3 046	13 983
2017	2020–2023	306.01	5 841	9 172	9 308	2 789	8 013	10	995	36 128
2018	2021–2023	330.95	5 339	6 834	7 011	2 477	6 140	10	687	28 498
2019	2022–2026	355.45	10 896	7 227	7 739	3 920	6 647	2 556	600	39 585
2020	2023–2026	361.75	6 377	3 994	4 331	2 006	3 706	2 556	325	23 295
2021	2026	361.75	6 100	3 866	4 206	1 909	3 628	2 546	277	22 532
Total Optionen			36 186	31 093	32 595	15 091	35 448	7 678	5 930	164 021
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,44%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

Per 31. Dezember 2017 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

7. ZUSAMMENFASSUNG DER AKTIEN- UND OPTIONSPLÄNE FÜR DAS JAHR 2017

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

Im Jahr 2017 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Management- und Verwaltungsratsprogramme) und für die Mitarbeitenden unter → **Note 17** im konsolidierten Jahresabschluss (Beteiligungsprogramme) beschrieben. Im Rahmen der drei verschiedenen **Aktienbeteiligungsprogramme** wurde insgesamt die nachstehende Anzahl Aktien zugeteilt:

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis in CHF
Mitarbeiterprogramm 2017 (ESPP)	2019	2 785	19 783	239.77
Managementprogramm 2017 (MSPP)	2020	110	14 204	435.95
VR-Programm 2017	2021	7	3 145	435.95
Total			37 132	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 37 132 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2017 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wurde insgesamt die nachstehende Anzahl Optionen zugeteilt:

	Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Anzahl ausgegebener Optionen	Ausübungspreis in CHF
Managementprogramm 2017 (MSPP)	2018–2021	2024	110	14 204	435.95
Optionsprogramm 2017 (MSOP)	2020–2022	2027	93	109 590	435.95
Total				123 794	

Der beizulegende Zeitwert der 2017 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungstichtag im Durchschnitt CHF 34.72 (für MSPP) und CHF 39.87 (für MSOP). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» bewertet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis*	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm 2017 (MSPP)	435.95	16,95	2,28	7	-0,33
Optionsprogramm 2017 (MSOP)	435.95	16,88	2,28	10	-0,10

* Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 7.–20.3.2017.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2017 auf CHF 4,3 Mio. (Vorjahr CHF 2,6 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 3,2 Mio. (Vorjahr CHF 2,9 Mio.).

8. ZUSAMMENFASSUNG DER VON DEN MITARBEITENDEN UND DEM MANAGEMENT GEHALTENEN AKTIEN UND OPTIONEN PER 31. DEZEMBER 2017

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

Geberit ist bestrebt, die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam zu kontrollieren. Per 31. Dezember 2017 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 362 011 (Vorjahr 353 688) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 1,0% (Vorjahr 1,0%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2017 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis in CHF	Anzahl Optionen «in the money»	Ø Ausübungspreis in CHF
Abgelaufen	2018–2023	130 426	282.31	130 426	282.31
2018	2021–2024	73 781	319.79	70 230	313.92
2019	2022–2026	70 294	361.09	66 743	357.11
2020	2023–2027	82 242	397.91	42 161	361.75
2021	2024–2027	80 102	398.88	40 021	361.75
2022	2027	36 530	435.95	0	435.95
Total		473 375	351.52	349 581	321.62

Folgende Bewegungen haben 2017 und 2016 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2017		Total 2016	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF						
Ausstehend per 1. Januar	364 838	314.35	37 877	309.68	402 715	313.91	347 084	279.07
Gewährte Optionen	109 590	435.95	14 204	435.95	123 794	435.95	131 219	361.75
Verwirkte Optionen	1 920	361.87	67	305.66	1 987	359.97	3 269	296.03
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	45 651	258.34	5 496	268.04	51 147	259.38	72 319	233.25
Ausstehend per 31. Dezember	426 857	351.34	46 518	353.09	473 375	351.52	402 715	313.91
Ausübbar per 31. Dezember	114 128	280.71	16 298	293.21	130 426	282.31	86 867	260.16

Die am 31. Dezember 2017 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 231.20 bis CHF 435.95 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 6,1 Jahren.

9. BERICHT DER REVISIONSSTELLE



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

Bericht der Revisionsstelle
an die Generalversammlung
der Geberit AG
Rapperswil-Jona

BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERALVERSAMMLUNG ZUM VERGÜTUNGSBERICHT 2017

Wir haben den beigefügten → **Vergütungsbericht** der Geberit AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Abschnitten 5 bis 8 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates

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

Verantwortung des Prüfers

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

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Geberit AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 12. März 2018