

GEBERIT GRUPPE

**BERICHTSTEIL**  
2020

# EDITORIAL

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir blicken trotz COVID-19-Krise auf ein sehr gutes Geschäfts- und Finanzjahr zurück. Das währungsbereinigte Umsatzwachstum war auf unsere starke Marktposition, ein erfolgreiches Krisenmanagement, einen bewussten Verzicht auf Kurzarbeit, um die Präsenz bei den Kunden auch während der Lockdown-Perioden nicht zu reduzieren, sowie auf eine rasche Umstellung auf digitale Kundenbetreuung zurückzuführen. Dank der nochmals gesteigerten, hohen Profitabilität gelang es uns, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter zu festigen und Marktanteile zu gewinnen.

### UMSATZWACHSTUM TROTZ KRISE

In Schweizer Franken sank der Nettoumsatz im Jahr 2020 um 3,1% auf CHF 2 986 Mio. In dieser Entwicklung sind negative Währungseffekte in Höhe von CHF 136 Mio. enthalten. In lokalen Währungen resultierte eine Zunahme von 1,3%. Dieses währungsbereinigte Wachstum wurde trotz des COVID-19-bedingten deutlichen Umsatzrückgangs im zweiten Quartal erreicht. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 2,0% auf CHF 772 Mio. zu; die EBIT-Marge betrug 25,8% (Vorjahr 24,5%). Hauptverantwortlich für die Margenverbesserung waren die COVID-19-bedingten Kosteneinsparungen, insbesondere bei den Marketing- und Reisekosten, die hohe Flexibilität in der Produktion und Logistik, tiefere Rohmaterialpreise, die natürliche Währungsabsicherung sowie Preiserhöhungen. Dank diesen Massnahmen konnten auch die deutlichen Tarifierhöhungen bei den Personalkosten sowie die zusätzlichen Investitionen in Digitalisierungsinitiativen kompensiert werden. Das Nettoergebnis verminderte sich aufgrund einer gestiegenen Steuerquote und eines tieferen Finanzergebnisses leicht um 0,7% auf CHF 642 Mio. Die Nettoumsatzrendite betrug 21,5% (Vorjahr 21,0%). Der Gewinn je Aktie reduzierte sich um 0,1% auf CHF 17.95; in lokalen Währungen gerechnet konnte er jedoch gesteigert werden. Der höhere operative Cashflow, ein erfolgreiches Management des Nettoumlaufvermögens sowie COVID-19-bedingt tiefere Investitionen beeinflussten den Cashflow positiv. Trotz negativer Währungseffekte stieg der Free Cashflow um 11,4% auf ein neues Rekordniveau von CHF 717 Mio., was 24,0% (Vorjahr 20,9%) des Nettoumsatzes entspricht.

### GEBERIT UND COVID-19

Die Bauindustrie in Europa wurde von Mitte März bis Mitte Mai massiv negativ durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinflusst. In mehreren Ländern – Italien, Frankreich, Grossbritannien und Spanien – standen die meisten Baustellen während längerer Zeit still. In den anderen Ländern führten die pandemiebedingten Einschränkungen zu einer Verlangsamung der Bautätigkeit. Zudem waren in ganz Europa die Ausstellungsräume für Sanitärprodukte rund zwei Monate weitgehend geschlossen. Auch ausserhalb Europas wurde die Bautätigkeit teilweise massiv eingeschränkt.

Der Rückgang des Nettoumsatzes von Geberit war in dieser Periode beispiellos bezüglich Ausmass, Geschwindigkeit und Gleichzeitigkeit der Ereignisse. Der Nettoumsatz sank im April um 29% und im Mai um 15% – es waren die stärksten Umsatzrückgänge in einem Monat seit Jahrzehnten und auch deutlich stärker als beispielsweise in den Jahren 2008/2009. Insgesamt brach das Volumen in diesen zwei Monaten um 23% ein.

Die Lieferkette bei Geberit war im Jahr 2020 trotz der COVID-19-bedingten Restriktionen intakt. Die regional aufgestellten Lieferketten und der hohe Anteil an Eigenfertigung sorgten für Stabilität, auch wenn fünf kleinere Werke für wenige Wochen behördlich angeordnet schliessen mussten.

Die folgenden per Ende März 2020 getroffenen Entscheidungen führten dazu, dass wir die Krise fokussiert bewältigen konnten:

---

**Keine Restrukturierungen**

- **Langfristig denken – antizyklisch investieren**
- **Keine Änderungen der strategischen Agenda**

---

**Gestärkt aus der Krise kommen**

- **Unverminderte Präsenz beim Kunden**
- **Kurzarbeit nur als absolut letztes Mittel**
- **«Housekeeping» und Stärkung der Kompetenzen**
- **Marktanteile gewinnen – kurz- und langfristig**
- **Beschleunigung des Aktienrückkaufs**

---

**Laufende Anpassung an die aktuelle Situation**

- **Flexibilität maximieren**
- **Gezieltes Kosteneinsparungsprogramm**

---

Im Rahmen eines bottom-up und innerhalb weniger Tage durchgeführten Kosteneinsparungsprogramms ermittelten die Führungskräfte aller Stufen das kurz- und mittelfristige Einsparungspotenzial in den jeweiligen Bereichen und es herrschte in der gesamten Organisation schnell Klarheit darüber, welche Aktivitäten eingestellt oder fortgeführt werden sollen. Nicht zuletzt konnte damit verhindert werden, dass das langfristige Potenzial beeinträchtigt wird.

Den Margenverlust in den kritischsten Monaten April und Mai konnten wir durch die im Rahmen des erwähnten Kosteneinsparungsprogramms erreichte, hohe Kostenflexibilität und durch ein aktives Preismanagement weitgehend kompensieren. Dank der hohen Flexibilität unserer Mitarbeitenden, insbesondere in den Produktionswerken und in der Logistik, gelang es, Kurzarbeit und damit staatliche finanzielle Unterstützung weitgehend zu vermeiden. COVID-19 führte gruppenweit zu keinen Entlassungen und zudem zu keinen Gehaltseinbußen bei den Mitarbeitenden.

### **WICHTIGSTE ERKENNTNISSE DER COVID-19-KRISE FÜR GEBERIT**

Wir haben aus dieser Krise die folgenden wichtigsten Erkenntnisse für uns als Unternehmen gewonnen:

---

**Drei wesentliche Erfolgsfaktoren**

- **Verfügbarkeit – Liquidität, Produkte, Kundenpräsenz**
- **Flexibilität – keine Kurzarbeit**
- **Keine Überreaktion – ruhig bleiben, umsichtig handeln**

---

**Krisenresistenz unter Beweis gestellt**

- **Robustes Geschäftsmodell**
- **Unverminderte Preisführerschaft**
- **Robuste Lieferkette**
- **«Value Creation» auch während einer Krise**

---

**Erweiterte Fähigkeiten**

- **Bedeutende Fortschritte in der Digitalisierung – auch über die Krise hinaus**
- **Erhöhte Effektivität von Vertrieb und Marketing**

---

### **TROTZ SCHWIERIGER RAHMENBEDINGUNGEN ERHÖHTE PRÄSENZ BEI DEN KUNDEN**

Die persönlichen Kundenbesuche wurden im Berichtsjahr in sämtlichen Märkten durch die COVID-19-bedingten Einschränkungen und Lockdowns erschwert. Trotz eines Rückgangs der physischen Kontakte erhöhte sich die Gesamtzahl der Kundenkontakte über das Jahr 2020 um 9% – dank einer deutlichen Zunahme der virtuellen Kontakte um über 200%. Zudem nahmen 52 000 Kunden an Online-Trainingsformaten teil, wodurch insgesamt die Anzahl Kundentrainings über die gesamte Gruppe

trotz deutlich reduzierter physischer Trainingsaktivitäten um 79% anstieg. Ebenfalls wurden innert kürzester Zeit virtuelle Ausstellungsräume aufgebaut und virtuelle Messen abgehalten, die im Gesamtjahr 2020 von über 30 000 Kunden besucht wurden.

Nicht zuletzt haben wir mittels E-Learnings, Pod- und Webcasts in die Weiterbildung unserer eigenen Mitarbeitenden investiert. 20 neu erstellte Module in den verschiedensten Bereichen führten dazu, dass die absolvierten internen virtuellen Trainings um 154% auf 127 000 zunahmen.

### MARKENHARMONISIERUNG ABGESCHLOSSEN

Nachdem bereits im Vorjahr in den Schlüsselmärkten Deutschland, Österreich, Schweiz und Belgien sowie in mehreren osteuropäischen Ländern die Marke Keramag durch Geberit ersetzt worden ist, haben wir die Markenharmonisierung 2020 in drei weiteren Märkten fortgesetzt. Dabei wurden in insgesamt über 2 000 Showrooms mehr als 25 000 Badezimmerkeramiken der Marken Allia (Frankreich), Pozzi-Ginori (Italien) und Sphinx (Niederlande) mit Geberit Produkten ausgetauscht. Dank einer starken Partnerschaft mit dem Grosshandel und intensiven Vorbereitungen konnten wir diesen Markenwechsel im Jahr 2020 abschliessen. Die damit realisierte Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über das Stammdatenmanagement bis hin zum Marketing und zu den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche. Die Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung unserer Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion und Logistik sowie eine Bündelung der Produktinformationen.

### NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2020 haben wir unser Produktsortiment weiter ergänzt und zahlreiche Produkte neu im Markt eingeführt. Die wichtigsten davon waren hochwertige Varianten der erfolgreichen → **Duschrinne CleanLine 80** und der → **Betätigungsplatten Sigma50 und Sigma21**, ein weiterentwickeltes → **Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia** sowie die häufig im Projektgeschäft und bei Badezimmersanierungen eingesetzten → **Badserien Selnova und Renova**.

### EFFIZIENZ DER PRODUKTIONSPROZESSE WEITER OPTIMIERT

Im Berichtsjahr haben wir wiederum zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht, um die Effizienz der Produktionsprozesse zu optimieren, die Kapazitäten zu erhöhen sowie die Energie- und Materialeffizienz zu steigern. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien hier die Projekte → **«FlowFit» in Rapperswil-Jona (CH)**, → **«Progress 2023» in Pfullendorf (DE)**, das → **Formenbau-Zentrum in Ekenäs (FI)** sowie der → **Ausbau der Druckguss-Kapazitäten in der Keramikproduktion** hervorgehoben.

### UNTERSTÜTZUNG DER KREISLAUFWIRTSCHAFT

Dank hochwertigen Materialien und strengen Qualitätsanforderungen verfügen unsere Produkte über eine jahrzehntelange Lebensdauer. Zudem sind sie in der Regel rückwärtskompatibel, lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Darüber hinaus wird für einen bedeutenden Teil des Sortiments die Verfügbarkeit von Ersatzteilen bis zu 25 Jahren garantiert. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Zudem wird in den Kunststoff verarbeitenden Werken darauf hingewirkt, den Anteil an zugekauftem Kunststoff-Regranulat (Post-Consumer Waste) laufend zu erhöhen.

### UMWELTLEISTUNG AUF HOHEM NIVEAU WEITER VERBESSERT

Wir sind bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen, was uns im Jahr 2020 gelungen ist. Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2020 um 8,9% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im selben Zeitraum um 1,3% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) konnten wir um 10,1% reduzieren. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 verbesserte sich die Ökoeffizienz um 34,8%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegen wir damit weiterhin sehr gut auf Kurs. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnten wir im Jahr 2020 um 7,2% auf 206 553 t reduzieren. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz verringerten sie sich um 8,4%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 nahmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen relativ zum Nettoumsatz um 32,6% ab. Damit konnten wir die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO<sub>2</sub>-Emissionen** einhalten.

Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO<sub>2</sub>-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen: Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch, beispielsweise durch das Abschalten von aktuell nicht benötigten Anlagen. Die Erhöhung der Effizienz markiert die zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen erneuerbaren Energieträgern.

#### **ANHALTEND ATTRAKTIVE AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK**

Der Kurs der Geberit Aktie stieg im Jahr 2020 um 2,0% auf CHF 554.20. Der Swiss Market Index (SMI) legte im selben Zeitraum 0,8% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 10,3% (SMI +4,0%). Wie bereits in der Vergangenheit wollen wir die Aktionäre an der sehr guten Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und halten an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine Dividendenerhöhung von 0,9% auf CHF 11.40 vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,8% des Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Im Jahr 2020 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 404 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das im Juni 2017 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde Ende April 2020 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 026 094 Namenaktien für CHF 440 Mio., entsprechend 2,8% des zu diesem Zeitpunkt im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Im Berichtsjahr wurden 261 543 Aktien zu einem Betrag von CHF 116 Mio. erworben. Zudem wurden im Rahmen des neuen, am 17. September 2020 gestarteten Aktienrückkauf-Programms 94 700 Aktien zu einem Betrag von CHF 51 Mio. erworben. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 571 Mio. respektive 79,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und der Aktienrückkauf-Programme an die Aktionäre ausgeschüttet. Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 2,4 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 80,4% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

#### **VERÄNDERUNGEN IM VERWALTUNGSRAT**

An der Generalversammlung vom 1. April 2020 wurde Werner Karlen anstelle des im Oktober 2019 verstorbenen Thomas M. Hübner neu in den Verwaltungsrat der Geberit AG gewählt.

#### **WIR BEDANKEN UNS**

Die sehr guten Resultate im Berichtsjahr in einem herausfordernden Umfeld 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 für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit. Bedanken wollen wir uns nicht zuletzt bei Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr anhaltend grosses Vertrauen in unser Unternehmen.

## AUSBLICK AUF DAS JAHR 2021

Die nach wie vor bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf die COVID-19-Pandemie und die fehlende Visibilität machen einen Ausblick sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, weshalb in diesem Geschäftsbericht darauf verzichtet wird.

Ziel ist es auch im kommenden Jahr, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dabei sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2021 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cash-flow erzielt werden. Basierend auf dem bereits starken und über die letzten Jahrzehnte aufgebauten Fundament, soll zudem unsere Nachhaltigkeitsperformance weiterhin kontinuierlich verbessert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die aktuellen und bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet und positioniert zu sein, um gestärkt aus dieser durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten, globalen Wirtschaftskrise hervorzugehen. Die Möglichkeiten, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen weiterhin dezidiert wahrgenommen werden. Ein Schwerpunkt wird im Jahr 2021 wiederum auf die weitere Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt. 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.

Freundliche Grüsse

Albert M. Baehny  
Verwaltungsratspräsident

Christian Buhl  
CEO



# INFORMATIONEN ZUR GEBERIT AKTIE

## KURSENTWICKLUNG IM BERICHTSJAHR

Der Kurs der Geberit Aktie startete mit CHF 543.20 in das Börsenjahr 2020. Nach einem im Marktvergleich leicht schwächeren Start in das Börsenjahr korrigierte die Geberit Aktie als Folge der Auswirkungen der ersten COVID-19-Welle deutlich. Der Kurs erholte sich aber ab Mai parallel zum Swiss Market Index (SMI) sukzessive wieder von diesem Rückgang und erreichte Anfang November mit CHF 565.60 einen Allzeithöchststand. Das Börsenjahr schloss die Geberit Aktie mit einem Kurs von CHF 554.20 ab, was einer Zunahme von 2,0% entspricht. Der Swiss Market Index (SMI) legte in der selben Periode 0,8% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 10,3% (SMI +4,0%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2020 CHF 20,5 Mrd.

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

Ende 2020 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

## AUSSCHÜTTUNG

Das Geschäft von Geberit erzielt in einem stabilen Marktumfeld einen hohen Free Cashflow, der 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.

Im Jahr 2020 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 404 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das im Juni 2017 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde Ende April 2020 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 026 094 Namenaktien für CHF 440 Mio., entsprechend 2,8% des zu diesem Zeitpunkt im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Im Berichtsjahr wurden 261 543 Aktien zu einem Betrag von CHF 116 Mio. erworben. Zudem wurden im Rahmen des neuen, am 17. September 2020 gestarteten Aktienrückkauf-Programms im Berichtsjahr 94 700 Aktien zu einem Betrag von CHF 51 Mio. erworben. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 571 Mio. bzw. 79,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und der Aktienrückkauf-Programme an die Aktionäre ausgeschüttet.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 2,4 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 80,4% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 14. April 2021 wird vom Verwaltungsrat eine Dividendenerhöhung von 0,9% auf CHF 11.40 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,8% des Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der vom Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

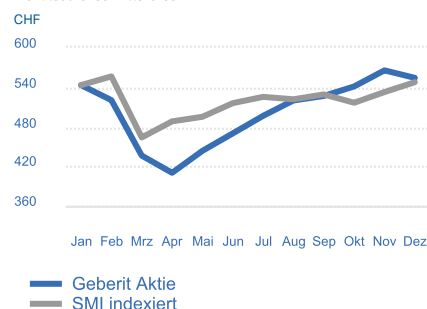
## KOMMUNIKATION

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

## Aktienkursentwicklung

1.1.–31.12.2020

Monatsdurchschnittskurse

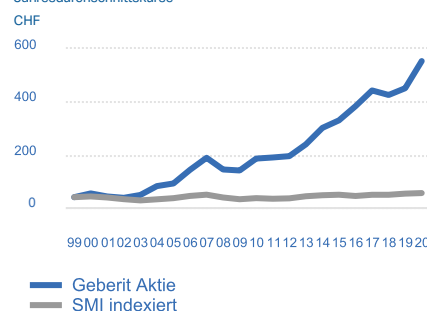


Quelle: Thomson Reuters

## Aktienkursentwicklung

22.6.1999 (IPO)–31.12.2020

Jahresdurchschnittskurse



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

Quelle: Thomson Reuters

## Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Ausschüttung	309	368	381	389	404	1 851
Aktienrückkauf	51	92	185	47	167	542
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>460</b>	<b>566</b>	<b>436</b>	<b>571</b>	<b>2 393</b>

## Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Dividende</b>	<b>8.40</b>	<b>10.00</b>	<b>10.40</b>	<b>10.80</b>	<b>11.30</b>

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](mailto:corporate.communications@geberit.com)

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

## Eckdaten zur Geberit Aktie

31.12.2020

Eingetragene Aktionäre	34 910
Gesellschaftskapital (CHF)	3 704 142.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 041 427
Eingetragene Aktien	21 016 493
Eigene Aktien	1 415 834
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN	CH0030170408
Telekurs	GEBN
Thomson Reuters	GEBN.S
Bloomberg	GEBN.VX

## Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2019	2020
Nettoergebnis	17.97	17.95
Netto-Cashflow	23.16	25.15
Eigenkapital	52.74	53.70
Ausschüttung <sup>1</sup>	11.30	11.40

<sup>1</sup> Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2021

## Termine

2021

Generalversammlung	14. Apr.
Dividendenzahlung	20. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	4. Mai
Halbjahresbericht	19. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	3. Nov.

2022

Erste Information Geschäftsjahr 2021	13. Jan.
Resultate Geschäftsjahr 2021	9. März
Generalversammlung	13. Apr.
Dividendenzahlung	21. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	4. Mai
Halbjahresbericht	18. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	3. Nov.

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)



# FÜHRUNGSSTRUKTUR

1. Januar 2021

## Verwaltungsrat

**Präsident**      **Vizepräsident**  
Albert M. Baehny    Hartmut Reuter

CEO	Vertrieb Europa	Vertrieb International	Marketing & Brands	Products & Operations	Finanzen
<b>Vorsitzender der Konzernleitung</b> Christian Buhl	<b>Mitglied der Konzernleitung</b> Clemens Rapp	<b>Mitglied der Konzernleitung</b> Ronald van Triest	<b>Mitglied der Konzernleitung</b> Martin Baumüller	<b>Mitglied der Konzernleitung</b> Martin Ziegler	<b>Mitglied der Konzernleitung</b> Roland Iff
<b>Human Resources</b> Roland Held	<b>Deutschland</b> Kerstin Wolff	<b>Nordamerika</b> Dominic Rice	<b>Digital</b> Kai Hildebrandt	<b>Beschaffung</b> Adriaan 't Gilde	<b>Controlling</b> Roland Iff
<b>Kommunikation/ Investor Relations</b> Roman Sidler	<b>Schweiz</b> Reto Bättig	<b>Fernost/Pazifik</b>	<b>Installations- und Spülsysteme/ Badezimmersysteme</b> Tobias Mayr	<b>Logistik</b> Gerd Haifinger	<b>Treasury</b> Thomas Wenger
<b>Strategische Planung</b> Michael Reinhard	<b>Nordische Länder</b> Lars Risager	<b>China</b> Tony Zhang	<b>Rohrleitungssysteme</b> Renato Di Rubbo	<b>Produktionswerke P &amp; M*</b> Robert Lernbecher	<b>Informatik</b> Johan Engvall
<b>Nachhaltigkeit und Prozessmanagement</b> Roland Högger	<b>Italien</b> Giorgio Castiglioni	<b>NSEA</b> Simon Wong	<b>Marketing Operations</b> Daniela Koch	<b>Produktionswerke C &amp; M**</b> Martin Ziegler	<b>Steuern</b> Jürgen Haas
<b>Dusch-WCs</b> Margit Harsch	<b>Niederlande</b> Menno Portengen	<b>Pazifik</b> Eric Lander	<b>Marketing Operations</b> Daniela Koch	<b>Produktionswerke CER***</b> Simon Imhof	<b>Recht</b> Albrecht Riebel
	<b>Belgien</b> José Wyns	<b>Nahost/Afrika</b> Daniel Engelhard	<b>Pricing</b> Frank Heuser	<b>Produkte</b> Andreas Lange	<b>Interne Revision</b> Martin Reiner
	<b>Österreich</b> Guido Salentinig	<b>Südafrika</b> Mark Schurr	<b>Master Data Management</b> Jürgen Lay	<b>Technologie/ Innovation</b> Thomas Mattle	
	<b>Frankreich</b> Yves Danielou		<b>Technische Dokumentation</b> Werner Trefzer	<b>Akkreditiertes Prüflabor</b> Markus Tanner	
	<b>Grossbritannien</b> Mark Larden			<b>Produkte Installations- und Spülsysteme</b> Marcel Heierli	
	<b>Polen</b> Przemyslaw Powlacz			<b>Produkte Rohrleitungssysteme</b> Arnd Gildemeister	
	<b>Ukraine</b> Oleksiy Rakov			<b>Produkte Badezimmersysteme</b> Jörn Ikels	
	<b>Tschechien/ Slowakei</b> Vladimir Sedlacko				
	<b>Adriatische Region</b> Miran Medved				
	<b>Iberische Halbinsel</b> David Mayolas				
	<b>Russland</b> Irina Buralkina				
	<b>Ungarn</b> Tamás Kőszeghy				
	<b>Rumänien</b> Catalin Mitroi				
	<b>Key Account Management</b> Michael Albrecht				
	<b>Business Development/ OEM/Industrie</b> Tobias Beck				

\* P & M: Kunststoff und Metall  
\*\* C & M: Komposite und Metall  
\*\*\* CER: Keramik

BERICHTSTEIL

**LAGEBERICHT DER  
KONZERNLEITUNG**  
2020

# 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 Installations- und Spülsysteme für Sanitärräume, auf Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmersysteme. In diesen Bereichen verfügt Geberit über profundes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
2. Bekenntnis zu Innovation und Design: Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung in Gebieten wie Hydraulik, Akustik, Statik, Brandschutz oder Hygiene sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei wird der Fokus – wo sinnvoll – auf die Kombination von Design und Funktionalität gelegt.
3. Selektive geografische Expansion: Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in Märkten, in denen 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: Effiziente Prozesse sollen nachhaltig eine führende und wettbewerbsfähige Kostenstruktur sicherstellen. Die Prozessoptimierung geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

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

---

Wachstum

**1. Fokus auf Sanitärprodukte**

**«Push-Pull»-Geschäftsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert

**Technologiepenetration**, dank der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden

**Value-Strategie**, um den Anteil an höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Durchdringung mit Geberit Produkten

**2. Bekenntnis zu Innovation und Design**

**Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen und um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen

**3. Selektive geografische Expansion**

**Selektive Technologiepenetration** in neuen Märkten, in denen nachhaltiges, profitables und organisches Wachstum durch die Einführung von / durch die Durchdringung mit «europäischer» Sanitärtechnologie möglich ist

---

Profitabilität

**4. Kontinuierliche  
Geschäftsprozessoptimierung**

**Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**, um die hohen operativen Margen zu sichern

# 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 auf → **Nachhaltigkeit** bedachte Unternehmensführung
- ein stabiles Managementteam
- eine schlanke, funktionale Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten
- eine resultatorientierte, kundennahe, auf Zusammenarbeit basierende und bodenständige → **Unternehmenskultur**

## MITTELFRISTIGE ZIELE

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

Das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatzwachstum in lokalen Währungen soll im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6% betragen. Zudem soll eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30% erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert: Der ROIC soll mittelfristig 25% erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert: während der nächsten zwei bis drei Jahre jeweils rund 6% des Nettoumsatzes.

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

# WERTORIENTIERTE FÜHRUNG

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleich gewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» (ROIC) – 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 in Sachanlagen werden nur bei Erfüllung strenger Vorgaben freigegeben. Dabei ist eine Kapitalverzinsung zwingend, die über den Kapitalkosten liegt und somit eine Prämie beinhaltet.

Im Sinn einer wertorientierten Führung werden wichtige Investitionsprojekte 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, dritter 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 weniger zyklischen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

## VERFÜGBARKEIT VON ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse 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 sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk und die gute Zusammenarbeit mit dem Grosshandel 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 gegen Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

Die IT-Systeme werden unter Beizug eines externen Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. Die letzte Prüfung fand im Jahr 2018 statt und bestätigte damals ein ausreichendes Sicherheitsniveau. Für 2021 ist eine erneute Prüfung geplant mit dem Ziel, zu überprüfen, ob die IT-Systeme auch für neu aufgetauchte Risiken richtig aufgestellt und geschützt sind.

## 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 keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Im Sinn einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren bzw. stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

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

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



# MARKTUMFELD

## MARKTUMFELD VON COVID-19 GEPRÄGT

Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2020 regional unterschiedlich. Die COVID-19-Pandemie führte im Marktumfeld mehrheitlich zu negativen Wachstumszahlen.

Euroconstruct rechnete im November 2020 für **Europa** mit einer Abnahme im Hochbau für das Jahr 2020 von -8,8%, weniger negativ als die Schätzung Mitte 2020 (-12,7%). Die Neubauten gingen mit -10,5% stärker zurück als das Renovationsgeschäft (-7,3%). Sowohl der Nicht-Wohnungsbau (-9,2%) als auch der Wohnungsbau (-8,6%) waren im Jahr 2020 rückläufig. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich im Berichtsjahr gemäss Euroconstruct sehr unterschiedlich: starker Rückgang in Grossbritannien (-22,4%), Frankreich (-14,4%), Italien (-9,7%) und Belgien (-9,1%), leicht negativ in Österreich (-3,3%), den Niederlanden (-3,1%), der Schweiz (-2,3%) und Deutschland (-1,6%). Gemäss Zahlen des IMF World Economic Outlook vom Oktober 2020 hatte Europa mit einer GDP-Wachstumsrate von -7,5% erheblichen Anteil (rund 40%) am globalen Rückgang der Wirtschaftsleistung.

Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 566 Mrd. entfielen 2020 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 2020 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** sank das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemäss der Einschätzung des Bureau of Economic Analysis um -3,5% (Vorjahr +2,2%). Die Investitionen im Hochbau stiegen gemäss Zahlen des United States Census Bureau um +4,7%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen in den Wohnungsbau um +11,8%. Die Investitionen in den Nicht-Wohnungsbau blieben konstant (Vorjahr -2,4%). Die COVID-19-Pandemie traf insbesondere die Bereiche Beherbergung, Bürogebäude und Einzelhandel. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +4,3% deutlich besser bzw. mit -0,8% deutlich schlechter als im Vorjahr (+1,2% bzw. +4,1%).

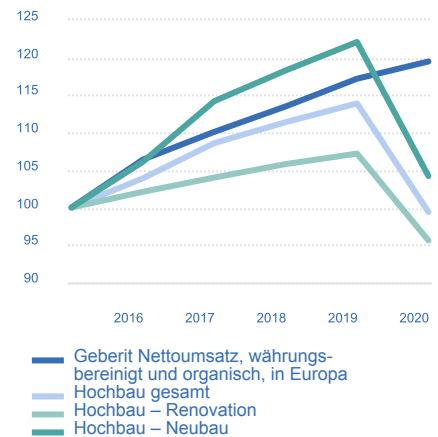
In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Jahr 2020 bei -2,0%, deutlich weniger negativ als die weltweite Wirtschaftsentwicklung (-4,6%). Mit einem Anteil von knapp 20% (Vorjahr 60% Anteil am Wachstum) resultierte weniger als ein Fünftel des globalen Wirtschaftsrückgangs aus der Region Fernost/Pazifik. China wuchs mit +1,9% weiterhin, wenn auch weit weniger stark als im Vorjahr (+6,1%). Der chinesische Wohnungsbau wuchs in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren moderat. Das Wachstum bei den Tier-1-Zentren war mit 2 bis 3% schwächer ausgeprägt als dasjenige bei den Tier-2-Zentren (5–6%) – dies aufgrund einer niedrigeren Verfügbarkeit von Bauflächen für Neugebäude.

In der Region **Nahost/Afrika** ging das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr um -5,4% zurück, nach einem moderaten positiven Wachstum im Vorjahr.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik sowie Nahost/Afrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2020.)

## Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2016–2020

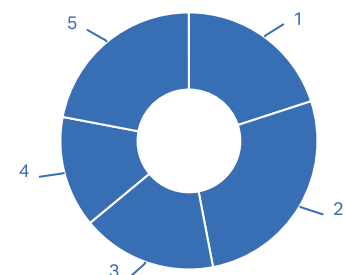
(Index: 2015 = 100)



Quelle: 89. Euroconstruct-Konferenz in Stockholm (SE), Juni 2020

## Aufteilung Bauvolumen 2020 in Europa

(EUR 1 566 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (20%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (14%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 90. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2020

# GEBERIT UND COVID-19

## HART VON DER ERSTEN LOCKDOWN-WELLE GETROFFEN

Die Bauindustrie in Europa wurde von Mitte März bis Mitte Mai durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie massiv negativ beeinflusst. In mehreren Ländern – Italien, Frankreich, Grossbritannien und Spanien – standen die meisten Baustellen während längerer Zeit still. In den anderen Ländern führten die pandemiebedingten Einschränkungen zu einer Verlangsamung der Bautätigkeit. Zudem waren in ganz Europa die Ausstellungsräume für Sanitärprodukte rund zwei Monate lang weitgehend geschlossen. Auch ausserhalb Europas wurde die Bautätigkeit teilweise massiv eingeschränkt.

Der Rückgang des Nettoumsatzes von Geberit war in dieser Periode beispiellos bezüglich Ausmass, Geschwindigkeit und Gleichzeitigkeit der Ereignisse. Der Nettoumsatz sank im April um 29% und im Mai um 15% – es waren die stärksten Umsatzrückgänge in einem Monat seit Jahrzehnten und auch deutlich stärker als beispielsweise in den Jahren 2008/2009. Insgesamt brach das Volumen in diesen zwei Monaten um 23% ein.

Die Lieferkette bei Geberit war im Jahr 2020 trotz der COVID-19-bedingten Restriktionen intakt. Die regional aufgestellten Lieferketten und der hohe Anteil an Eigenfertigung sorgten für Stabilität, auch wenn fünf kleinere Werke für wenige Wochen behördlich angeordnet schliessen mussten.

## SCHLÜSSELENTSCHEIDUNGEN ENDE MÄRZ 2020 ZUR BEWÄLTIGUNG DER KRISE

### Keine Restrukturierungen

- **Langfristig denken – antizyklisch investieren**
- **Keine Änderungen der strategischen Agenda**

### Gestärkt aus der Krise kommen

- **Unverminderte Präsenz beim Kunden**
- **Kurzarbeit nur als absolut letztes Mittel**
- **«Housekeeping» und Stärkung der Kompetenzen**
- **Marktanteile gewinnen – kurz- und langfristig**
- **Beschleunigung des Aktienrückkaufs**

### Laufende Anpassung an die aktuelle Situation

- **Flexibilität maximieren**
- **Gezieltes Kosteneinsparungsprogramm**

Kernelement eines bottom-up und innerhalb weniger Tage durchgeführten Kosteneinsparungsprogramms war eine von den Führungskräften aller Stufen vorgenommene Einteilung sämtlicher Aktivitäten in drei Kategorien:

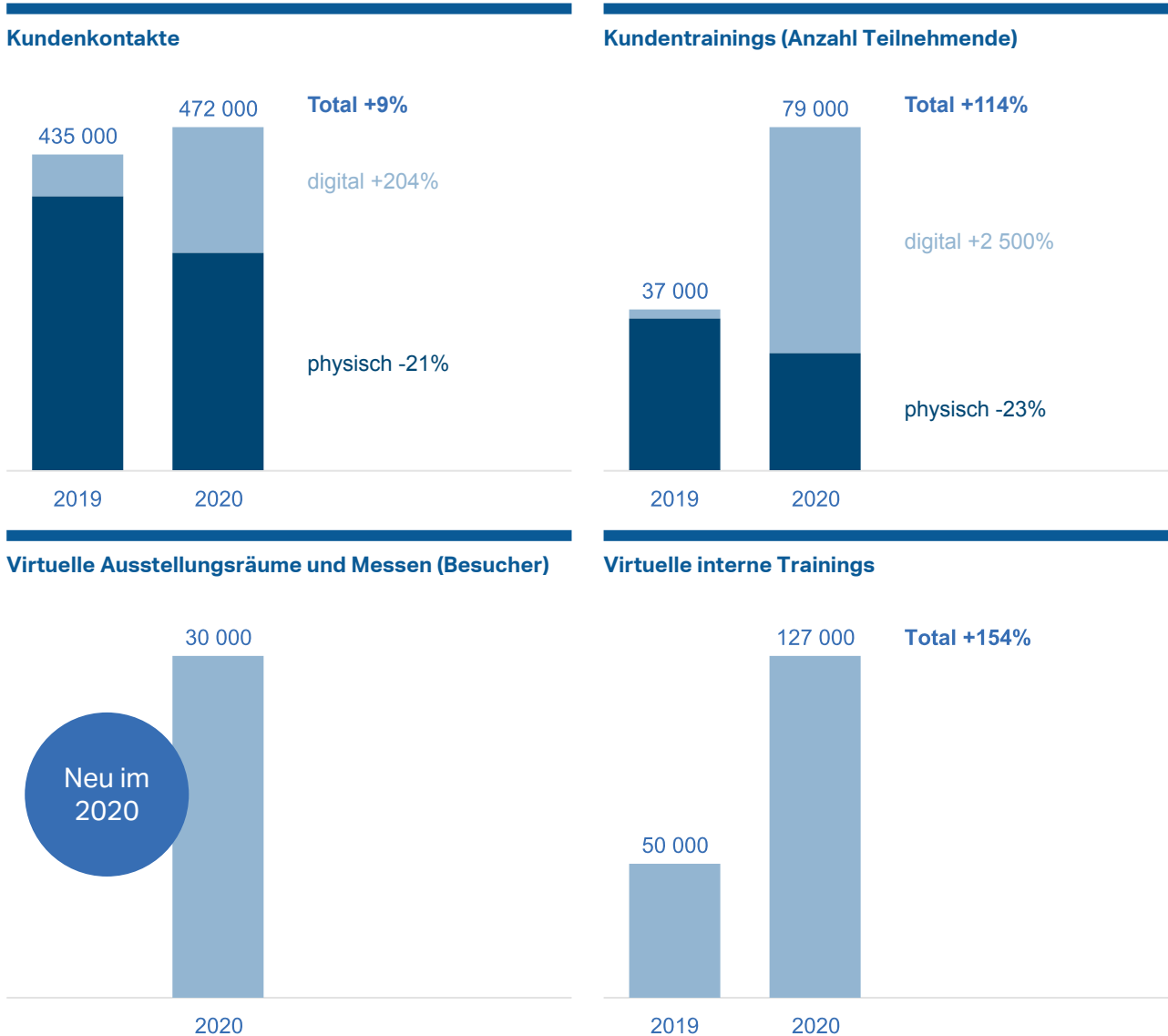
- A: sofortiger Stopp
- B: Stopp im Fall einer weiteren Verschärfung der Krise
- C: unverändert fortführen

Dadurch konnte in kurzer Zeit das kurz- und mittelfristige Einsparungspotenzial ermittelt werden und es herrschte in der gesamten Organisation schnell Klarheit darüber, welche Aktivitäten eingestellt oder fortgeführt werden sollen. Nicht zuletzt konnte damit verhindert werden, dass das langfristige Potenzial beeinträchtigt wird.

## DEDIZIERTES VORGEHEN ERLAUBTE ES, GESTÄRKT AUS DER KRISE ZU KOMMEN

Der Margenverlust in den kritischsten Monaten April und Mai mit einem Volumenrückgang von 23% konnte durch die im Rahmen des erwähnten Kosteneinsparungsprogramms erreichte, hohe Kostenflexibilität und durch ein aktives Preismanagement weitgehend kompensiert werden.

Dank der hohen Flexibilität der Mitarbeitenden, insbesondere in den Produktionswerken und in der Logistik, gelang es, Kurzarbeit und damit staatliche finanzielle Unterstützung weitgehend zu vermeiden. COVID-19 führte gruppenweit zu keinen Entlassungen und zudem zu keinen Gehaltseinbussen bei den Mitarbeitenden.



Seitens Vertrieb und Marketing konnte die Präsenz bei den Kunden sogar verstärkt werden. Trotz eines Rückgangs der physischen Kontakte erhöhte sich die Gesamtzahl der Kundenkontakte über das Jahr 2020 um 9% – dank einer deutlichen Zunahme der virtuellen Kontakte um über 200%. Die Zahl der durchgeführten virtuellen Kundentrainings nahm von 2 000 auf 52 000 zu, wodurch insgesamt die Anzahl Kundentrainings über die gesamte Gruppe trotz deutlich reduzierter physischer Trainingsaktivitäten um 114% anstieg. Zudem wurden innert kürzester Zeit virtuelle Ausstellungsräume aufgebaut und virtuelle Messen abgehalten, die im Gesamtjahr 2020 von über 30 000 Kunden besucht wurden.

Nicht zuletzt wurde mittels E-Learnings, Pod- und Webcasts in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden investiert. 20 neu erstellte Module in den verschiedensten Bereichen führten dazu, dass die absolvierten internen virtuellen Trainings um 154% auf 127 000 zunahmen.

## WICHTIGSTE ERKENNTNISSE DER COVID-19-KRISE FÜR GEBERIT

---

### Drei wesentliche Erfolgsfaktoren

- Verfügbarkeit – Liquidität, Produkte, Kundenpräsenz
  - Flexibilität – keine Kurzarbeit
  - Keine Überreaktion – ruhig bleiben, umsichtig handeln
- 

### Krisenresistenz unter Beweis gestellt

- Robustes Geschäftsmodell
  - Unverminderte Preisführerschaft
  - Robuste Lieferkette
  - «Value Creation» auch während einer Krise
- 

### Erweiterte Fähigkeiten

- Bedeutende Fortschritte in der Digitalisierung – auch über die Krise hinaus
  - Erhöhte Effektivität von Vertrieb und Marketing
-

# NETTOUMSATZ

## WÄHRUNGSBEREINIGTES NETTOUMSATZWACHSTUM TROTZ KRISE

Der konsolidierte Nettoumsatz sank im Jahr 2020 um 3,1% auf CHF 2 986 Mio. In dieser Entwicklung sind ein Plus in lokalen Währungen von 1,3% und ein negativer Fremdwährungseffekt von 4,4% enthalten. Das währungsbereinigte Wachstum und damit der Gewinn von weiteren Marktanteilen wurde trotz des COVID-19-bedingten deutlichen Umsatzrückgangs im zweiten Quartal erreicht. Gründe für diese positive Entwicklung waren die starke Marktposition, ein erfolgreiches Krisenmanagement und ein bewusster Verzicht auf Kurzarbeit, um die Präsenz bei den Kunden auch während der Lock-down-Perioden nicht zu reduzieren.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 136 Mio. Im Jahr 2020 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 4% in US-Dollar, 3% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

*Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.*

## ZWEIGETEILTE ENTWICKLUNG DER MÄRKTE

Die Bauindustrie in Europa war im ersten Halbjahr von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie von Mitte März bis Mai negativ beeinflusst. Im zweiten Halbjahr führten Nachholeffekte, ein wieder zunehmender Lageraufbau beim Grosshandel sowie staatliche Konjunkturprogramme – allen voran die temporäre Mehrwertsteuerreduktion in Deutschland – zu einem starken Umsatzwachstum. Im Gesamtjahr 2020 stieg der Nettoumsatz in **Europa** um +2,0%. Die einzelnen Länder und Märkte entwickelten sich je nach Stärke und Dauer des Lockdowns in der Bauindustrie im Frühling sehr unterschiedlich. In Deutschland (+7,3%), Österreich (+5,0%), der Schweiz (+4,1%), Osteuropa (+3,2%) und den nordischen Ländern (+2,9%) waren die Baustellen nur bedingt eingeschränkt und der währungsbereinigte Nettoumsatz konnte im Gesamtjahr erfreulich zulegen. Aufgrund der in Belgien stärker eingeschränkten Bautätigkeit verblieben die Benelux-Länder auf Vorjahresniveau. Dagegen verzeichneten die von den Baustellenstopps am stärksten betroffenen Märkte Grossbritannien/Irland (-15,7%), die Iberische Halbinsel (-10,9%), Italien (-8,3%) und Frankreich (-6,9%) auch nach zwölf Monaten nach wie vor deutliche Rückgänge beim währungsbereinigten Nettoumsatz. Weiterhin spürbar waren die negativen Einflüsse von COVID-19 in den Regionen ausserhalb Europas, in **Nahost/Afrika** mit -14,1% und in **Fernost/Pazifik** mit -7,2%. In **Amerika** stieg der Nettoumsatz um +1,7%.

## BADEZIMMERSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

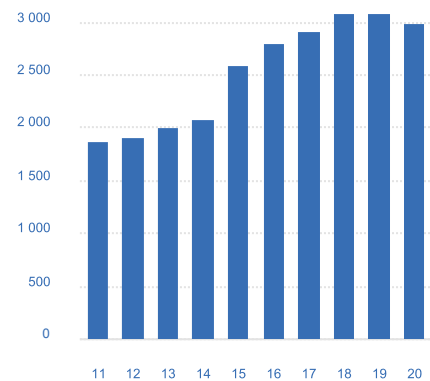
Bei den Produktbereichen wuchsen mit +2,3% die **Badezimmersysteme** am stärksten. Diese Zunahme war auf eine generell positive Entwicklung über die gesamte Produktpalette in diesem Produktbereich zurückzuführen – dies trotz der im Berichtsjahr weiter laufenden → **Umstellung von lokalen Keramikmarken auf die Marke Geberit**. Stark wuchs insbesondere das durch Produktneueinführungen in den letzten Jahren unterstützte Geberit AquaClean Dusch-WC-Geschäft. Ein Wachstumstreiber war zusätzlich die aufgrund von COVID-19 gestiegene Nachfrage nach hygienebezogenen Produkten wie berührunglosen Armaturen, Betätigungsplatten und Urinalen sowie Hygienespülungen.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Installations- und Spülsysteme** stieg um +2,1%. Dabei haben wie bereits in den letzten Jahren zwei Faktoren diese Zunahme getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum andern konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von in den letzten Jahren neu eingeführten und von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

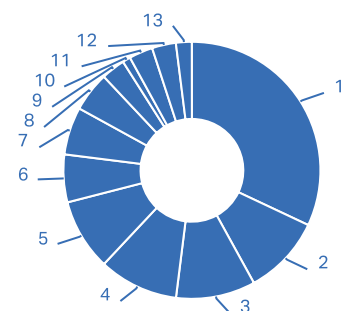
Einen leichten Rückgang von -0,8% verzeichnete dagegen der Produktbereich **Rohrleitungssysteme**, was massgeblich auf das schwächere Neubau- und Projektgeschäft zurückzuführen war.

## Entwicklung Nettoumsatz 2011–2020

(in Mio. CHF)

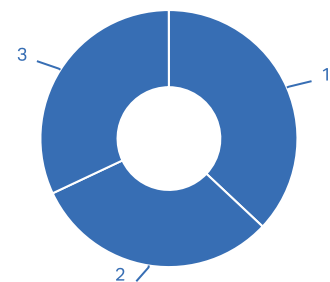


## Nettoumsatz 2020 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (32%)
- 2 Schweiz (10%)
- 3 Nordische Länder (10%)
- 4 Osteuropa (10%)
- 5 Benelux (9%)
- 6 Italien (6%)
- 7 Österreich (6%)
- 8 Frankreich (5%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3%)
- 10 Iberische Halbinsel (1%)
- 11 Amerika (3%)
- 12 Fernost/Pazifik (3%)
- 13 Nahost/Afrika (2%)

## Nettoumsatz 2020 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (31%)
- 3 Badezimmersysteme (32%)

# ERGEBNISSE

## HOHE PROFITABILITÄT VOR ALLEM COVID-19-BEDINGT NOCHMALSGESTEIGERT

Die Ergebnisse waren von der Währungsentwicklung negativ beeinflusst. In lokalen Währungen gelang es jedoch, trotz COVID-19-bedingter Umsatzausfälle die Ergebnisse auf allen Stufen zu steigern. Der operative Cashflow (EBITDA) nahm um 2,4% auf CHF 925 Mio. zu. Die EBITDA-Marge stieg um 170 Basispunkte auf 31,0% (Vorjahr 29,3%). Hauptverantwortlich für die Margenverbesserung waren die COVID-19-bedingten Kosteneinsparungen, insbesondere bei den Marketing- und Reisekosten, die hohe Flexibilität in der Produktion und Logistik, tiefere Rohmaterialpreise, die natürliche Währungsabsicherung sowie Preiserhöhungen. Dank diesen Massnahmen konnten auch die deutlichen Tarifierhöhungen bei den Personalkosten sowie die zusätzlichen Investitionen in Digitalisierungsinitiativen kompensiert werden.

Das Betriebsergebnis (EBIT) legte trotz erhöhter Amortisationen um 2,0% auf CHF 772 Mio. zu. Die EBIT-Marge lag mit 25,8% ebenfalls deutlich über dem Vorjahreswert von 24,5%. Das Nettoergebnis verminderte sich aufgrund einer gestiegenen Steuerquote und eines tieferen Finanzergebnisses leicht um 0,7% auf CHF 642 Mio. Die Nettoumsatzrendite betrug 21,5% (Vorjahr 21,0%). Der Gewinn je Aktie erreichte mit CHF 17.95 trotz negativer Währungsentwicklung praktisch das Vorjahresniveau (CHF 17.97).

## BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand reduzierte sich um 8,3% auf CHF 789 Mio., wobei der Anteil am Nettoumsatz von 27,9% im Vorjahr auf 26,4% sank. Begründet war diese Abnahme durch Preisrückgänge bei den Rohmaterialien, vor allem bei den Kunststoffen, aber auch bei den industriellen Metallen. Der Personalaufwand sank leicht um 0,2% auf CHF 750 Mio., was 25,1% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,4%) entspricht. Dabei wurden deutliche, tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Pensionsaufwendungen durch positive Währungseffekte überkompensiert. Der sonstige Betriebsaufwand nahm um 8,0% auf CHF 522 Mio. ab. Dies war hauptsächlich auf die erwähnten, COVID-19-bedingt tieferen Marketing- und Reisekosten zurückzuführen. Die Abschreibungen lagen mit CHF 127 Mio. auf Vorjahresniveau. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen als Folge einer Wertberichtigung auf einer Keramikmarke auf CHF 27 Mio. (Vorjahr CHF 20 Mio.).

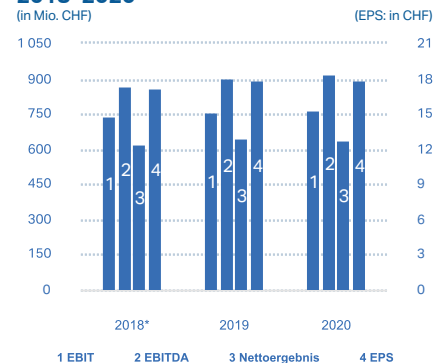
Das Netto-Finanzergebnis reduzierte sich aufgrund von höheren Währungsverlusten als Folge des starken Schweizer Frankens auf CHF -17 Mio. (Vorjahr CHF -14 Mio.). Der Steueraufwand nahm als Folge der Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform in der Schweiz von CHF 96 Mio. auf CHF 112 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 14,8% (Vorjahr 12,9%).

## FREE CASHFLOW WEITER GESTEIGERT

Der höhere operative Cashflow, ein erfolgreiches Management des Nettoumlaufvermögens während der Krise sowie COVID-19-bedingt tiefere Investitionen in Sachanlagen beeinflussten den Cashflow positiv. Insgesamt konnte der Free Cashflow trotz negativer Währungseffekte um 11,4% auf ein neues Rekordniveau von CHF 717 Mio. gesteigert werden (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Die Free-Cashflow-Marge erreichte 24,0% (Vorjahr 20,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 571 Mio. bzw. 79,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkaufprogramms an die Aktionäre ausgeschüttet.

## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS)

2018–2020

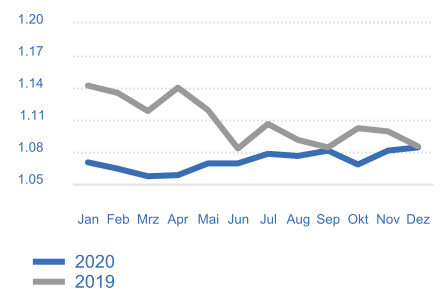


\* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

## EUR/CHF-Wechselkurs

2019/2020

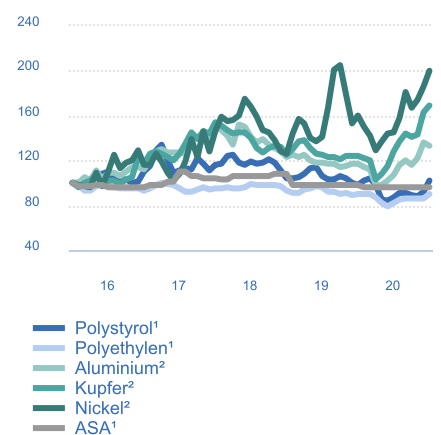
(Stichtagskurse)



## Entwicklung Rohmaterialpreise

2016–2020

(Marktpreise; Index: Dezember 2015 = 100)



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

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

# FINANZSTRUKTUR

## FINANZIELLES FUNDAMENT TROTZ KRISE UNVERÄNDERT STARK

Der wiederum angestiegene Free Cashflow (+11,4%) 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 3 725 Mio. auf CHF 3 751 Mio. Die liquiden Mittel (inkl. Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen) nahmen von CHF 428 Mio. auf CHF 469 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 583 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten verringerten sich von CHF 837 Mio. im Vorjahr auf CHF 779 Mio. Insgesamt resultierte per Ende 2020 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 99 Mio. auf CHF 310 Mio.

Im zweiten Quartal 2020 wurde eine neue CHF-Anleihe im Betrag von CHF 300 Mio. mit einer Laufzeit von 2,5 Jahren zur zusätzlichen Sicherung der Liquidität ausgegeben. Damit wurde später im Jahr eine auslaufende Anleihe refinanziert.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 21 Mio. auf CHF 181 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 920 Mio. auf CHF 934 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 597 Mio. auf CHF 1 577 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verminderte sich von 21,5% im Vorjahr auf 16,1%. Die Eigenkapitalquote verblieb auf einem sehr soliden Wert von 51,2% (Vorjahr 51,0%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA verringerte sich auf 0,3x (Vorjahr 0,5x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 34,8% (Vorjahr 35,8%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2020 CHF 2 794 Mio. (Vorjahr CHF 2 810 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) lag mit 23,2% leicht über dem Jahresniveau (23,1%).

Am 31. Dezember 2020 hielt die Geberit Gruppe 1 415 834 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 3,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 1 120 794 Aktien (3,0% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus den Aktienrückkauf-Programmen. Der restliche Bestand von 295 040 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427.

Das im Juni 2017 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde Ende April 2020 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 026 094 Namenaktien für CHF 440 Mio., entsprechend 2,8% des zu diesem Zeitpunkt im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Im Berichtsjahr wurden 261 543 Aktien zu einem Betrag von CHF 116 Mio. erworben. Der Rückkauf erfolgte auf einer speziell für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der zurückgekauften Aktien vorzunehmen und diese Aktien zu vernichten.

Am 17. September 2020 wurde ein neues Aktienrückkauf-Programm gestartet. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 500 Mio. zurückgekauft werden. Auf Basis des Schlusskurses der Geberit Namenaktie vom 15. September 2020 entsprach dies rund 950 000 Namenaktien oder 2,6% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Die Namenaktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, zusätzlich zur Herabsetzung aus dem Aktienrückkaufprogramm 2017 bis 2020, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der bis Ende Februar 2021 im Rahmen des neuen Programms zurückgekauften Aktien vorzunehmen und auch diese Aktien zu vernichten. Bis zum 31. Dezember 2020 wurden im Rahmen des neuen Programms 94 700 Aktien zu einem Betrag von CHF 51 Mio. erworben.

## Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2018	2019	2020
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	683	811	762
Total Finanzverbindlichkeiten	837	837	779
Liquide Mittel (inkl. Wertschriften und sonstiger kurzfristiger Geldanlagen)	282	428	469
Netto-Schulden	555	409	310

# INVESTITIONEN

## TIEFERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2020 CHF 150 Mio. oder CHF 17 Mio. bzw. 10,2% weniger als im Vorjahr. Diese Abnahme war auf COVID-19-bedingte Restriktionen und Verzögerungen zurückzuführen. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,0% (Vorjahr 5,4%). 36% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 33% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt, 7% in Rationalisierungsmaßnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 24% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert. Alle wichtigen, grösseren Investitionsprojekte wurden planmässig umgesetzt.

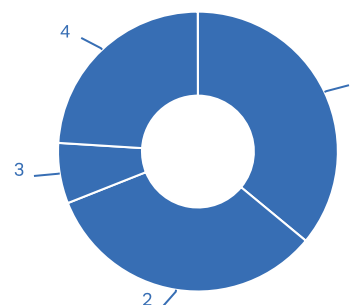
Das grösste laufende Einzelprojekt war wie in den Vorjahren das Neu- und Umbauprojekt in Langenfeld (DE). Ebenfalls wesentliche Investitionen wurden im Rahmen der Einführung des neuen Rohrleitungssystems FlowFit für Trinkwasserversorgung und Heizungen im Werk am Standort Rapperswil-Jona (CH) getätigt.

## Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	139	159	162	167	150
In % Nettoumsatz	5,0	5,5	5,3	5,4	5,0

## Investitionen nach Verwendungszweck 2020



- 1 Kapazitätserweiterung (36%)
- 2 Modernisierung (33%)
- 3 Rationalisierung (7%)
- 4 Neuprodukte (24%)



# MITARBEITENDE

## ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT TIEFER

Ende 2020 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 569 Mitarbeitende. Das entspricht einer leichten Abnahme um 50 Personen oder 0,4% im Vorjahresvergleich. Die Reduktion war vor allem auf eine geringere Anzahl temporärer Mitarbeitenden und auf natürliche Fluktuationen in den Bereichen Produktion und Logistik zurückzuführen. Ein Aufbau erfolgte dagegen in den Bereichen IT, Marketing und Entwicklung. Die zusätzlichen Mitarbeitenden wurden hauptsächlich in Digitalisierungsprojekten eingesetzt.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 552 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 258 oder 2,6% weniger als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In der Produktion waren 60% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 27%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung und 3% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

Der Personalaufwand belief sich 2020 auf CHF 750 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2020 24% (Vorjahr 24%), im oberen Management 11% (Vorjahr 11%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

## UMGANG MIT COVID-19 IM ALLTAG DER MITARBEITENDEN

Das Corona-Virus und der Schutz vor COVID-19-Infektionen haben 2020 sowohl die Geschäftsentwicklung als auch den Arbeitsalltag bei Geberit beeinflusst. So wurden zahlreiche Schutzmassnahmen getroffen, um für Mitarbeitende das Infektionsrisiko so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig musste die Kundenbetreuung, die Produktion und damit die Produktverfügbarkeit sichergestellt werden. Dazu hielt sich Geberit strikt an die jeweils geltenden, lokalen behördlichen Regelungen und Empfehlungen und setzte unter anderem die vorgeschriebenen Hygiene- und Social-Distancing-Massnahmen konsequent um. Andere Massnahmen wie Maskenpflicht, Schnelltests, Vorgaben für Geschäftsreisen oder zur Durchführung von Meetings wurden ebenfalls den lokalen Vorgaben und entsprechend der jeweiligen Entwicklung der Pandemie angepasst.

Zur weiteren Eindämmung der Pandemie und zum Schutz der Mitarbeitenden wurde es den Mitarbeitenden ermöglicht, von zu Hause aus zu arbeiten, sofern es die Tätigkeit und die Gegebenheiten zuließen. Zudem wurden die Homeoffice-Reglemente auf Gruppenstufe sowie in den Ländern auch für die Zeit nach COVID-19 angepasst. Damit wird sichergestellt, dass auch in Nicht-Pandemie-Zeiten das Arbeiten von zu Hause aus – wo sinnvoll – möglich ist und dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht wird.

Zu weiteren, insbesondere auch wirtschaftlichen, Aspekten vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## DIGITALES EMPLOYER BRANDING

Das 2018 gestartete Employer-Branding-Programm wurde auch im Berichtsjahr fortgesetzt. Ziel ist es, via digitale Kanäle aktuelle wie potenzielle Mitarbeitende anzusprechen und Geberit als starke Arbeitgebermarke zu positionieren. Dazu präsentiert sich Geberit auf dem Arbeitsmarkt als fortschrittlicher Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten. 2020 wurden die entsprechenden Aktivitäten zusätzlich zu den Ingenieuren und Vertriebsmitarbeitenden auf IT-Fachleute ausgeweitet. Dabei fokussierte sich die Kommunikation inhaltlich auf aktuelle Geberit IT-Mitarbeitende, die ihren Werdegang und ihre Aufgaben erläuterten sowie die Gründe hervorhoben, weshalb sie Geberit als Arbeitgeber überzeugt. Publiziert wurden diese Einblicke auf der → **Website**, den sozialen Me-

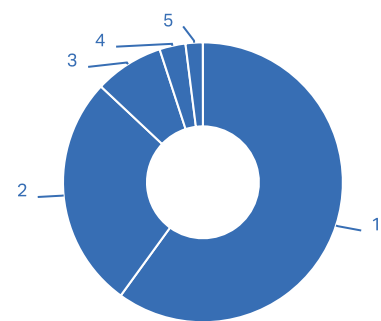
## Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2019	Anteil in %	2020	Anteil in %
Deutschland	3 267	28	3 297	28
Polen	1 658	14	1 647	14
Schweiz	1 435	12	1 454	13
Ukraine	639	5	602	5
Österreich	555	5	565	5
Italien	533	5	538	5
China	531	5	495	4
Andere	3 001	26	2 971	26
<b>Total</b>	<b>11 619</b>	<b>100</b>	<b>11 569</b>	<b>100</b>

## Mitarbeitende 2020 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (60%)
- 2 Marketing und Vertrieb (27%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3%)
- 5 Auszubildende (2%)

dien – allen voran LinkedIn (73 000 Follower) – aber auch auf dem eigenen Intranet. Im Rahmen eines weiteren Ausbaus der Präsenz in den sozialen Medien werden gegenwärtig Aktivitäten auf weiteren Plattformen evaluiert.

### DAS NEUE GEBERIT INTRANET FÜR ALLE

Im November 2020 wurde eine neue Intranet-Plattform für die umfassende Kommunikation im Unternehmen lanciert. Neben einer Browser-Version für PCs ist das Geberit Intranet (GIN) auch als mobile App erhältlich. Mit diesem neuen Ansatz erreicht Geberit erstmals sämtliche Mitarbeitende weltweit – sowohl diejenigen mit einem PC-Arbeitsplatz als auch diejenigen in der Produktion und Logistik sowie die Mitarbeitenden im Aussendienst. Das GIN soll die zentrale Informations- und Kommunikationsplattform für alle Mitarbeitenden des Unternehmens werden. Unter anderem kann mit dem neuen Tool direkt auf HR-Anwendungen zugegriffen werden und es werden deutlich ausgebauten Möglichkeiten für die interne Kommunikation an den einzelnen lokalen Standorten angeboten.

### BILDUNGSOFFENSIVEN WEITER AUSGEBAUT

Die Suche nach jungen Talenten wurde weiter intensiviert. Die verschiedenen lokalen Standorte stehen im Kontakt mit technischen Hochschulen und Universitäten für projektbezogene Zusammenarbeit, Werksbesuche oder auch, um Studierende für Praktikumsplätze zu gewinnen. Auch in internationalen Ingenieursnetzwerken wie beispielsweise UNITECH engagiert sich Geberit und bietet den Mitgliedern spannende Praktika wie auch eine Zusammenarbeit für Bachelor- und Masterarbeiten an.

Anfang 2020 wurde das Operations-Development-Programme ins Leben gerufen. Durch dieses Programm soll sichergestellt werden, dass die Werks- und Logistikstandorte auch in Zukunft über ausreichend hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen – wenn möglich mit Erfahrungen am jeweiligen Standort. Gefragt sind Talente mit einem ingenieurwissenschaftlichen, technischen oder kaufmännischen Hintergrund, die nach einer internen Ausbildung strategische Projekte leiten und Verantwortung übernehmen wollen.

Über die beiden internen Potentials-Management-Programme – auf regionaler und auf Gruppenebene – sollen gezielt Talente im Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere bzw. ins obere Management begleitet werden. Im Berichtsjahr wurden rund 70 Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten für die Programme nominiert. Diese Programme sollen dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen intern zu besetzen. 2020 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 47% aller Fälle möglich (Vorjahr 58%).

Ende 2020 beschäftigte Geberit 262 Auszubildende (Vorjahr 264). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 86% (Vorjahr 85%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Ausbildung die Möglichkeit erhalten, Praxiseinblicke an anderen Standorten zu sammeln, weil Auslandsaufenthalte und Know-how-Transfer ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind.

### NEUER BEURTEILUNGSPROZESS AM START

Der 2019 erfolgreich als Pilot gestartete valYOU-Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung wurde im Berichtsjahr an allen Standorten für alle «White Collar»-Mitarbeitende ausgerollt. Damit verbunden wurden alle Führungskräfte im Prozess sowie im Bewertungstool geschult. Zusätzlich wurde für die Produktions- und Logistikmitarbeitenden ein eigener, dedizierter Jahresbewertungsprozess entwickelt, der im Berichtsjahr an ausgewählten Standorten lanciert wurde. Ab 2021 soll der valYOU-Prozess gruppenweit für alle Mitarbeitenden etabliert sein.

### RICHTSCHRITTE FÜR ALLE MITARBEITENDEN

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

## FOKUSSIERT AUF ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEIT

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe höchste Priorität. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Ebenfalls bis 2025 soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) unter den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) unter den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden. Im Jahr 2020 sank die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 8,9, was einer Reduktion von 9,2% entspricht (Vorjahr 9,8). Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 8,4% auf einen Wert von 171,9 (Vorjahr 187,6) ab. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der neuen Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitsprinzipien und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem definiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum sind Sicherheitsbeauftragte bestimmt. Ein gruppenweites «Geberit Safety Team» sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch über die ganze Organisation hinweg weiterentwickelt werden – unter anderem durch das Setzen von Schwerpunktthemen oder durch einen werksübergreifenden Austausch von Best-Practice-Beispielen. Die Gestaltung von sicheren und saubereren Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wurde weiter konsequent vorangetrieben – mittels kontinuierlicher Optimierungen und Modernisierungen der Anlagen und Prozesse, durch Substitution von gefährlichen Stoffen oder durch Reduzierung von Staub- und Lärmemissionen. Weiter wurden durch den vermehrten Einsatz von Robotern oder Hebehilfen Arbeitsplätze aus ergonomischer Sicht optimiert. Da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeit zurückzuführen sind, wird viel Wert auf eine nachhaltige Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden gelegt. Unterstützt werden diese Anstrengungen durch ein E-Learning-Programm, das unter anderem helfen soll, dass in Zukunft Gefahrenstellen am Arbeitsplatz richtig erkannt und konsequent behoben werden.

Die aktive Förderung der Gesundheit und damit auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist ein grosses Anliegen. An 18 Produktions- und Vertriebsstandorten wird dafür ein vielfältiges Gesundheitsprogramm in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung oder Arbeitsumfeld angeboten. Das umfassendste Programm ist dabei «Geberit Vital», das für rund 40% der Belegschaft zugänglich ist. Dieses Programm wurde im Berichtsjahr zusätzlich den Bedürfnissen der keramischen Werke angepasst und wird nun schrittweise ausgerollt.

# KUNDEN

## MARKENHARMONISIERUNG ABGESCHLOSSEN

Nachdem bereits im Vorjahr in den Schlüsselmärkten Deutschland, Österreich, Schweiz und Belgien sowie in mehreren osteuropäischen Ländern die Marke Keramag durch Geberit ersetzt worden war, wurde die Markenharmonisierung 2020 in drei weiteren Märkten fortgesetzt. Dabei wurden in insgesamt über 2 000 Showrooms mehr als 25 000 Badezimmerkeramiken der Marken Allia (Frankreich), Pozzuginori (Italien) und Sphinx (Niederlande) durch Geberit Produkte ausgetauscht. Dank einer starken Partnerschaft mit dem Grosshandel und intensiven Vorbereitungen konnte dieser Markenwechsel im Jahr 2020 abgeschlossen werden. Die damit realisierte Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über das Stammdatenmanagement bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche.

Die Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung der Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion und Logistik sowie eine Bündelung der Produktinformationen. Zudem wurden beispielsweise in Italien im Rahmen der Markenumstellung nahezu sämtliche belieferte Showrooms von der Aussendienstorganisation besucht. Dabei gelang es, die Präsentation der Geberit Produkte durch neue Ausstellungsmodule und das Aufzeigen der Kombination von Produkten hinter und vor der Wand deutlich aufzuwerten.

## SIGNIFIKANT ERHÖHTE PRÄSENZ BEI DEN KUNDEN

Ein bedeutender Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten richtet sich unverändert an Sanitärinstallateure und -planer; allen voran die laufende, persönliche und oftmals projektbezogene Unterstützung von Installationsunternehmen und Planungsbüros durch die technischen Berater und die übrigen Aussendienstmitarbeitenden.

Die persönlichen Kundenbesuche wurden im Berichtsjahr in sämtlichen Märkten wegen der COVID-19-bedingten Einschränkungen und Lockdowns erschwert. Entsprechend rasch und konsequent nutzten die Vertriebsorganisationen zusätzlich zu erhöhten telefonischen Aktivitäten auch digitale Besuchs- und Besprechungsformate. Dies hatte zur Folge, dass trotz eines Rückgangs der physischen Kundenbesuche um rund einen Fünftel die Gesamtkontaktzahl (inkl. Telefonaten und Videokonferenzen) um 9% gesteigert werden konnte. Das Ziel, auch unter den erschwerten Bedingungen zu jeder Zeit für die Kunden verfügbar zu sein und sie bei ihrer Arbeit vollumfänglich zu unterstützen, wurde somit erreicht. Die deutlich intensivierten Kundenbeziehungen im Berichtsjahr zeigten sich auch daran, dass die Anzahl verschickter E-Newsletters um 120% auf 4,1 Mio. und die Aufrufe der weltweiten Geberit Websites um 48% auf 25,0 Mio. anstiegen. Zu weiteren Vertriebs- und Marketingaspekten im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## STANDARDISIERTE PRODUKTDATEN FÜR DEN GROSSHANDEL

Um sicherzustellen, dass die Handelspartner die Produkt- und Marketinginformationen von Geberit möglichst effizient und strukturiert verarbeiten und in ihren Portalen darstellen können, wurden die entsprechenden Daten dem ETIM-Standard (Electro-Technical Information Model) angepasst. Dies erforderte eine Überarbeitung der Produktdaten von mehr als 20 000 Artikeln.

Nebst gut strukturierten Produktinformationen ist für den Grosshandel vor allem die Verfügbarkeit der Produkte wichtig. Trotz COVID-19-Pandemie konnte Geberit die Lieferfähigkeit zu jeder Zeit auf sehr hohem Niveau halten.

## DIGITALE TOOLS FÜR PLANER UND INSTALLATEURE

Mit dem Ziel, digitale Tools möglichst effizient und bedürfnisgerecht zu entwickeln und zu lancieren, wurden die digitalen Kompetenzen bei der Kundenunterstützung und in der Verkaufsförderung weiter ausgebaut.

Hohe Priorität kam dabei weiterhin der Unterstützung durch BIM (Building Information Modelling) zu. Diese interdisziplinäre Planungsmethode 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, was vor allem bei grossen Bauprojekten Vorteile bringt. Geberit unterstützt mit einem eigenen Team Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. So

wurde ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Revit entwickelt, das den Planern einen direkten Zugriff auf kompakte und stets aktuelle 3D-Modelle und entsprechende Planungsparameter bietet. Dank der geringen Grösse der einzelnen Dateien lässt sich damit effizient arbeiten. Nach dem Rollout für die wichtigsten Produktkategorien im Herbst 2019 in ersten Märkten ist das Plug-in mittlerweile weltweit verfügbar und bereits über 4 000-mal von Planungs- und Ingenieurbüros heruntergeladen worden.

Um Architekten, Planer und Sanitärunternehmer bei der Planung und Konfiguration von Badezimmern noch besser zu unterstützen, wurde ein digitales Spezifikations-tool entwickelt. Es begleitet die Fachleute bei der Auswahl der passenden Produkte für ein kundenspezifisches Projekt – von der Installations- über die Sanitärtechnik bis hin zu den verschiedenen Badezimmerprodukten. Ferner unterstützt ein neues Tool für Industrieanwendungen die Planer und Ingenieure bei der Spezifikation und Dimensionierung des metallischen Rohrleitungssystems Mapress.

## ERFOLGREICHES DIGITALES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT

Bedingt durch die Restriktionen der COVID-19-Pandemie konnten im Berichtsjahr in den 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee nur rund 27 000 (Vorjahr 35 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Dieser Rückgang wurde durch ein breites Angebot an Webinaren und alternativen Trainingsformaten mehr als kompensiert. Wurden im Vorjahr die Webinare gerade mal von 2 000 Fachleuten besucht, verzeichneten diese über das Internet verbreiteten Schulungen im Berichtsjahr rund 52 000 Teilnehmende. Zudem wurde das Angebot an internen digitalen Schulungen ausgebaut und von den Mitarbeitenden stark genutzt. Zu weiteren Schulungs- und Trainingsaspekten im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## DIGITALE ALTERNATIVEN ZU FACHMESSEN

Mit Ausnahme der im Januar durchgeführten Swissbau in Basel (CH) wurden im Berichtsjahr vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie sämtliche nationalen und internationalen Fachmessen abgesagt. Geberit reagierte rasch auf diese Entwicklung. Mit der Absage der Mitte März geplanten SHK in Essen (DE) beschloss beispielsweise die deutsche Vertriebsorganisation, dem Fachpublikum einen virtuellen 360°-Besuch des vorgesehenen Messestands anzubieten. Ähnlich ging man in Spanien vor, als Casa Decor in Madrid (ES), eine renommierte Fachmesse für Interior Design, eine physische Durchführung der Veranstaltung absagte. Auch hier bot die lokale Vertriebsgesellschaft dem interessierten Fachpublikum einen virtuellen Besuch eines Geberit Standes an.

Parallel dazu entwickelte Geberit einen virtuellen Showroom, der relativ einfach auf die Bedürfnisse der lokalen Märkte zugeschnitten werden kann. Diese Showrooms vermitteln eine gute Übersicht über das breite Produktsortiment und die marktspezifischen Neuheiten. Kurze Videos, Grafiken und Links ergänzen das Informationsangebot und geben dem Besucher die Möglichkeit, den Standbesuch individuell zu gestalten. Im zweiten Quartal des Berichtsjahres konnten die ersten virtuellen Showrooms live geschaltet werden. Sie wurden bereits von mehr als 30 000 Kunden besucht. Zu weiteren Aspekten der digitalen Fachmessen im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## ENDKUNDEN VERSTÄRKT IM VISIER

Die im Herbst des Vorjahres in Deutschland, Österreich und in der Schweiz lancierte Endkundenkampagne mit dem Titel «Mehr vom Bad, mehr vom Leben» wurde im Berichtsjahr in zwölf weiteren europäischen Märkten ausgerollt. Die verstärkte Kommunikation mit Endkunden ist ein zentraler Schritt mit dem langfristigen Ziel, die Marke Geberit nachhaltig beim Endkunden zu verankern.

Die Kampagne besteht aus drei digitalen Elementen: einer Werbekampagne in den digitalen Medien, den Websites der lokalen Vertriebsgesellschaften sowie einem Customer-Relationship-Management-System (CRM). Eine grosse Mehrheit potenzieller Endkunden lässt sich heute zuerst online inspirieren, bevor sie eine Fachausstellung besucht. Aus diesem Grund werden die Geberit Websites laufend mit neuen Inspirationen, Informationen und digitalen Tools angereichert, die für Endkunden relevant und hilfreich sind. Auf die Websites aufmerksam gemacht werden die potenziellen Kunden durch eine Kampagne in den digitalen Medien. Weiterführende Beratung und Unterstützung durch qualifizierte Fachpartner erhalten sie, wenn sie sich im CRM registrieren lassen. Die Kampagne generierte im Berichtsjahr mehr als 2,5 Millionen Besuche auf den entsprechenden Websites und 17 000 Endkunden-Registrierungen im CRM-System.

## KUNDENANSPRACHE VIA SOCIAL MEDIA

Im Berichtsjahr wurde die Social-Media-Präsenz weiter ausgebaut und intensiviert. Zu den Schwerpunkten gehörte – neben dem Employer Branding – die verstärkte Vertriebsunterstützung. Zielgruppen waren professionelle Entscheider und Endkunden, die mit gezielten Werbeformaten sowie redaktionellen Inhalten bedient wurden. Geberit führt diese Aktivitäten auf den gängigen Social-Media-Plattformen durch und informiert die stetig wachsenden Communitys über die lokalen Marketingteams und über die Gruppe auf Facebook (295 000 Follower), Instagram (102 000 Follower), YouTube (58 000 Follower / 34,6 Mio. Views), LinkedIn (73 000 Follower), Twitter (17 000 Follower) sowie Pinterest (4 000 Follower).

## FORTGEFÜHRTE KAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS

Die 2018 lancierte Werbekampagne für AquaClean Dusch-WCs wurde im Berichtsjahr fortgeführt und stiess in allen 15 Kampagnenmärkten auf unverändert positive Resonanz. Als Folge der vielen COVID-bedingt abgesagten Veranstaltungen gab es nur wenige Einsatzmöglichkeiten für die mobilen Testmöglichkeiten – für das AquaClean Mobil, die mobilen WC-Lounges sowie für die AquaClean Trailer. Die in vier Märkten laufende Aktion «Test at home» erzielte hingegen weiterhin eine erfreuliche Resonanz. Im Rahmen dieser Aktion erhalten potenzielle Kunden die Möglichkeit, ein Dusch-WC kostenlos zu Hause auszuprobieren. In den allermeisten Fällen wollten die Interessenten das bei ihnen installierte Geberit AquaClean Dusch-WC nach der Probezeit behalten. Eine weitere, im Schweizer Markt erfolgreich als Pilot lancierte Möglichkeit bietet ein Testset, das sich mit wenigen Handgriffen und ohne Werkzeug temporär an einer bestehenden WC-Anlage anbringen lässt. Es kann ohne Kostenfolge für 14 Tage bestellt werden; Zustellung und Rücksendung erfolgen per Post.

Auch die länderübergreifende Verkaufsinitiative für Hotels verzeichnete wiederum gute Fortschritte. So konnten im Berichtsjahr weitere renommierte Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das Art House in Basel (CH) und das Mandarin Oriental in München (DE). Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile deutlich über 500.

Der von Geberit entwickelte Webshop für Dusch-WC-Verbrauchsmaterial (Reinigungs- und Entkalkungsmittel, Ersatzfilter für Geruchsabsaugungen etc.) ist nun in fünf Märkten live.

# INNOVATION

## INNOVATION ALS BASIS FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationskultur von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 75 Mio. (Vorjahr CHF 77 Mio.) oder 2,5% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren 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 37 Patente angemeldet, was über dem langjährigen Durchschnitt liegt. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 176 Patente angemeldet.

Den Wissenschaftlern und Ingenieuren stehen bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Technologien und Laborinfrastrukturen zur Verfügung. So wurden im Berichtsjahr verschiedene Prüfeinrichtungen modernisiert und ausgebaut, letzteres vor allem für die Qualitäts- und Werkstoffprüfung von Badezimmermöbeln. Ferner wurden zusätzliche Kapazitäten für die Entwicklung und Programmierung von elektronischen Steuerungen geschaffen und der Aufbau eines Mechatronik-Labors in Angriff genommen. Damit ist Geberit gut gerüstet, um künftigen Bedürfnissen hinsichtlich einer Anbindung von Sanitärtechnik an Gebäudeleitsysteme gerecht zu werden.

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, Qualität und Systemgedanke sowie eine konsequente Stärkung der Markenidentität stehen dabei an oberster Stelle.

## NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2020 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die erfolgreichen Duschrinnen wurden um die besonders hochwertige Variante **CleanLine 80** ergänzt. Sie ist in verschiedenen Metallfarben erhältlich und verfügt über ein Kollektorprofil mit integriertem Gefälle, was den Einbau von grossformatigen Keramik- oder Natursteinplatten durch den Fliesenleger weiter vereinfacht.
- Das **Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia** ist für grosse und grösste Flach- und Spezialdächer konzipiert. Es steht überall auf der Welt im Einsatz – auch in Monsungebieten. Pluvia funktioniert nach dem Unterdruckprinzip, wodurch das Wasser auf dem Dach abgesaugt wird. Neu entwickelte Befestigungselemente gewährleisten maximale Stabilität für die direkt unter dem Dach montierten und hohen Belastungen ausgesetzten Rohrleitungen.
- Mit dem Trend zur Individualisierung wachsen die Ansprüche der Endkunden. Geberit bietet deshalb für die hochwertigen **Betätigungsplatten Sigma50 und Sigma21** eine breite Palette an verschiedenen Materialien und Ausführungen an, die auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden können.
- Die im unteren und mittleren Preissegment angesiedelten **Badserien Selnova und Renova** wurden durch verschiedene formoptimierte Keramiken erweitert. Beide Serien kommen dank der grossen Sortimentstiefe häufig im Projektgeschäft sowie bei Badezimmersanierungen zum Einsatz.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2020 siehe Magazin → **Facts & Figures 2020**.

Im Jahr 2021 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Hier ein Überblick der wichtigsten:

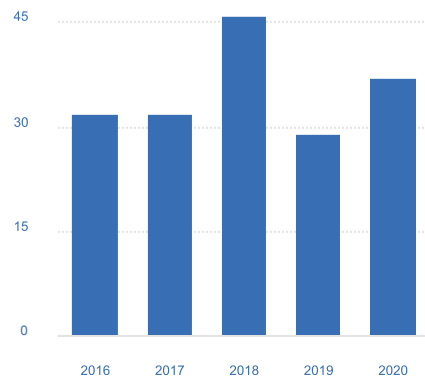
- Mit **FlowFit** führt Geberit ein neues Rohrleitungssystem für die Trinkwasser- und Heizungsversorgung ein. FlowFit besteht aus zwei Komponenten: Neu entwickelte Verbindungstechnik sowie bewährte, leichte Rohre aus Kunststoff und Aluminium bzw. Vollkunststoffrohre für Heizungsanwendungen. Die Pressfittings der Verbindungstechnik setzen neue Standards

## F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	72	78	78	77	75
In % Nettoumsatz	2,6	2,7	2,5	2,5	2,5

## Anzahl neue Patente



hinsichtlich der Installationsfreundlichkeit und -sicherheit, aber auch bezüglich ihrer Durchflusseigenschaften. Mit insgesamt über 400 verschiedenen Fittings in acht verschiedenen Rohrdimensionen eignet sich das Versorgungssystem für jede Installationsaufgabe in Gebäuden. Die Entwicklung von FlowFit bis hin zur Grossserienreife ist eines der grössten Entwicklungsprojekte in der Geschichte von Geberit.

- Die 2019 lancierte, integrierte Badezimmerserie **Geberit ONE** wird um zahlreiche Komponenten und Konfigurationsmöglichkeiten erweitert. Für den Waschplatz werden weitere Waschtischmodelle in verschiedenen Breiten und Tiefen und dazu passende Unterschränke, Siphontypen und Armaturen angeboten. Zudem wurde ein intuitiv bedienbares Lichtkonzept für die Spiegelschränke entwickelt.
- Um zu verhindern, dass Trinkwasser zu lange in Leitungen stagniert und sich Keime und Bakterien rasch vermehren können, bietet Geberit seit etlichen Jahren sogenannte **Hygienespülungen** an. Diese elektronisch gesteuerten Geräte stellen sicher, dass die Trinkwasserinstallation regelmässig durchgespült wird. Neu sind nun auch Hygienespülungen verfügbar, die direkt in den Unterputz-Spülkasten integriert sind. Damit ist für die Installation kein zusätzlicher Abwasseranschluss mehr notwendig.
- Für die Märkte im asiatischen Raum und in Afrika entwickelt, bietet der robuste und montagefreundliche **Unterputzspülkasten Alpha 12 cm** eine hohe Betriebssicherheit zu niedrigeren Kosten. Je nach Einbausituation kann bei diesem Modell die Betätigungsplatte für die Spülauslösung oben oder vorne am Spülkasten angebracht werden.
- Die **Endkunden-App für Geberit AquaClean** Dusch-WCs wird mit einer **Option für die Fernwartung** ergänzt. Damit bietet Geberit den Kunden die Möglichkeit, im Störfall eine rasche Diagnose und allenfalls sogar Behebung der Störung via Fernwartung anzufordern.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2021 siehe  
→ [www.geberit.com/produkte/neuheiten/](http://www.geberit.com/produkte/neuheiten/).



# PRODUKTION

## EIN EFFIZIENTER VERBUND

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 29 Werke, davon 23 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff und Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe und Metall (7 Werke)

## PRINZIP DER FLIESSFERTIGUNG ALS RICHTSCHRITZ

Alle Geberit Werke zeichnen sich durch ihre kontinuierliche Erneuerungsfähigkeit aus. Trotz der Vielfalt der eingesetzten Materialien und Fertigungstechnologien ist die Stossrichtung einheitlich festgelegt: Alle Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise werden maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlagen. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 ist der Kompass für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

Im Berichtsjahr wurden wiederum zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht, um die Effizienz der Produktionsprozesse zu optimieren, die Kapazitäten zu erhöhen sowie die Energie- und Materialeffizienz zu steigern. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien hier die Projekte «FlowFit» in Rapperswil-Jona (CH), «Progress 2023» in Pfullendorf (DE), das Formenbau-Zentrum in Ekenäs (FI) sowie der Ausbau der Druckguss-Kapazitäten in der Keramikproduktion hervorgehoben:

- Für die technisch sehr anspruchsvolle Grossserienproduktion der Pressfittings für das neue Versorgungssystem FlowFit wurden am Standort Rapperswil-Jona modernste Anlagen errichtet. Sie ermöglichen die Herstellung von fertig konfektionierten und versandbereit verpackten Fittings in einem einzigen, ununterbrochenen Arbeitsgang.
- Im Werk Pfullendorf wurde eine Erweiterung der Produktionskapazitäten für Unterputzspülkästen in Angriff genommen, um der kontinuierlich wachsenden Nachfrage auch in Zukunft gerecht zu werden. Gleichzeitig wird auch die bestehende Fließfertigung weiter optimiert. Dazu werden bauliche Massnahmen realisiert und zusätzliche Produktionsstrassen eingerichtet.
- In Ekenäs wurde mit dem Aufbau eines zweiten Kompetenzzentrums für den anspruchsvollen Keramik-Druckguss-Formenbau begonnen. Hier und am Standort Bromölla (SE) werden künftig alle gruppenweit benötigten Druckguss-Werkzeuge für die Keramikfertigung hergestellt.
- In den Keramikwerken in Ekenäs (FI), Slavuta (UA) und Kolo (PL) wurden neue Produktionsstrassen mit modernsten Druckguss-Automaten eingerichtet. Das Druckguss-Verfahren bietet hohe Gewähr für stabile Prozesse und sehr tiefe Ausschussquoten.

## POSITIVE AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**) betraf die Produktionswerke ganz direkt. Die Ablösung von Keramag im Vorjahr und von Alia, Pozzi-Ginori und Sphinx im Berichtsjahr durch die Marke Geberit erforderten einen Sondereffort, der sich mittel- und langfristig durch eine deutliche Reduktion der Komplexität im bestehenden Artikelsortiment bezahlt machen wird.

## UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Wie vorgängig beschrieben, zielen die kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen in den Werken auf Effizienzsteigerung durch Ressourceneinsparung. Durch GPS 2.0 ist sichergestellt, dass dabei auch die Ziele einer kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Als Beispiel da-

für sei der Einsatz von rezykliertem Kunststoff genannt: Sowohl im Werk Pful-  
lendorf (DE) wie auch in Ruše (SI) und in Rapperswil-Jona (CH) kommt zuge-  
kauftes Kunststoffregranulat bei der Herstellung von Komponenten für Betä-  
tigungsplatten, für Füll- und Spülventile oder für das Sanitärmodul Monolith  
zum Einsatz.

# LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

## LIEFERFÄHIGKEIT UND PRODUKTVERFÜGBARKEIT IN DER LOGISTIK SICHERGESTELLT

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2020 das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Badezimmerprodukte.

Im Berichtsjahr stellte die COVID-19-Pandemie auch die Geberit Logistik vor grosse Herausforderungen. Dennoch konnten durch den hohen Einsatz und die Flexibilität der Mitarbeitenden die Lieferfähigkeit und Produktverfügbarkeit weltweit weitgehend sichergestellt und auch die teils starken Volumenschwankungen ausgeglichen werden.

## WEITERE STANDARDISIERUNG DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde bereits im Jahr 2019 abgeschlossen. Dennoch konnten im Berichtsjahr innerhalb der Keramiklogistik durch das Geberit Logistics Operation System (GLOS) – ein Logistiksystem, das die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe zum Ziel hat – weitere Prozessvereinheitlichungen erreicht werden.

Auch das OneERP-Projekt, bei dem die IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, konnte weiter vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang wurde im Berichtsjahr die Einführung des gruppenweiten SAP-ERP-Systems in Italien so weit vorbereitet, dass es per 1. Januar 2021 einsatzbereit ist. 2021 sollen weitere Standorte auf eine Umstellung zum Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM vorbereitet werden. In Schweden und Finnland, wo das System bereits 2019 eingeführt wurde, konnten weitere Prozessverbesserungen realisiert und die Gesamtproduktivität erhöht werden.

## AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**), die in den Ländern Frankreich, Italien und den Niederlanden im Jahr 2020 abgeschlossen werden konnte, betraf auch die Logistikorganisation ganz direkt. Im Zug der Markenumstellung wurden die Lagerbestände angepasst und zugleich zahlreiche Endkundenausstellungen mit neuen Keramiken und Möbeln beliefert. Dank aufeinander abgestimmten Prozessen und eines funktionierenden Zusammenspiels von Produktion, Logistik und Vertrieb konnte sichergestellt werden, dass in den Märkten während der Umstellung zu keiner Zeit Engpässe entstanden.

## SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Lieferanten, Produktionswerken, Grosshandel und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Bestellungen von Sanitärtechnik-Produkten erhalten Kunden in aller Regel in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO<sub>2</sub>-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Die wichtigsten Spediteure von Geberit sind verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Es wird zudem regelmässig geprüft, ob neue, nachhaltige LKW-Technologien für die Gesamtlogistik der Geberit Gruppe nutzbar sind.

## EINHALTUNG DES VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN ÜBERPRÜFT

Die Konzernbeschaffung kümmert sich weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferantenmanagement 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 hatte, gemessen am Einkaufsvolumen, die grosse Mehrheit der Lieferanten den Kodex unterschrieben.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen die Abteilungen Konzernbeschaffung und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mit Hilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen überdies dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie die Einhaltung der lokalen Vorschriften bezüglich Lohnauszahlung, Zahlung von Krankenkassenprämien und Vorsorgebeiträgen durch den Arbeitgeber sowie die Regelung von Arbeits- und Überzeit zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Dienstleister übernommen. Wo nötig werden entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung fünf externe EHS-Audits bei Lieferanten durchgeführt.

#### **INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN**

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in elf Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über eine externe Website melden. Im Jahr 2020 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

# NACHHALTIGKEIT

## LANGFRISTIG AUSGERICHTETE, NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG

Bereits 1990 wurden bei Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde mit den Jahren schrittweise zu einer umfassenden → **Nachhaltigkeitsstrategie** ausgebaut, heute fester Bestandteil der Unternehmenskultur und mit den → **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen verknüpft. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und beinhaltet klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. In der Strategie werden Aspekte der Mitarbeitenden und der Gesellschaft sowie der Umwelt und der Ökonomie gleichermaßen berücksichtigt. Sie basiert auf insgesamt zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem Arbeitssicherheit und Gesundheit, Soziale Verantwortung, Ressourcenschonung, Energie- und CO<sub>2</sub>-Reduktion, Ecodesign und nachhaltige Beschaffung.

## VIER GLOBALE ZIELE IM FOKUS

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sogenannten Sustainable Development Goals, die 17 konkrete Ziele und Indikatoren umfassen, die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung», der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Zudem wird mit langlebiger Sanitärtechnologie ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «widerstandsfähige Infrastrukturen» aufzubauen und eine «nachhaltige Industrialisierung» zu fördern.

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 zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen.

## WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2020

### BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

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



**0,15%**  
(6,7 Mio. m<sup>3</sup>)

### HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,02% Wasser ging in die Herstellung der Produkte.



**0,02%**  
(1,0 Mio. m<sup>3</sup>)

### NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2020 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



**99,83%**  
(4 572 Mio. m<sup>3</sup>)

### ENTSORGUNG

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



**< 0,01%**  
(0,2 Mio. m<sup>3</sup>)

## DIGITALISIERUNG UNTERSTÜTZT NACHHALTIGES BAUEN

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Diese Standards beeinflussen auch die Planungsprozesse der Sanitärtechnik, da sie die Transparenz erhöhen und nachhaltigkeitsbezogene Daten zur Verfügung stellen. Geberit erstellt bereits seit vielen Jahren Produktökobilanzen und extern geprüfte Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden vier neue EPDs zum neuen Trinkwassersystem FlowFit erarbeitet: zwei EPDs zu

den Fittings (je eine zu den Kunststoff- bzw. zu den Metall-Fittings) und jeweils eine EPD zu den Multilayer- bzw. zu den Kunststoff-Rohren. Zudem kam ein EPD-Update für das Dusch-WC AquaClean Mera hinzu.

Um den erhöhten Anforderungen an digital verfügbare Daten gerecht zu werden, wird mittel- bis langfristig daran gearbeitet, für jedes einzelne Produkt einen «Material Passport» zu erstellen. Dieser beinhaltet Informationen zu den eingesetzten Materialien und dem damit verbundenen ökologischen Fussabdruck.

#### **UNTERSTÜTZUNG DER KREISLAUFWIRTSCHAFT**

Dank hochwertigen Materialien und strengen Qualitätsanforderungen verfügen Geberit Produkte über eine jahrzehntelange Lebensdauer. Zudem sind sie in der Regel rückwärtskompatibel, lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Darüber hinaus wird für einen bedeutenden Teil des Sortiments die Verfügbarkeit von Ersatzteilen bis zu 25 Jahre garantiert. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Zudem wird in den Kunststoff verarbeitenden Werken darauf hingewirkt, den Anteil an zugekauftem Kunststoff-Regranulat (Post-Consumer Waste) laufend zu erhöhen. Generell wird der Einsatz von rezyklierten Kunststoffen in der Produktion stetig vorangetrieben. Künftig soll beispielsweise teilweise auch bei Polypropylen (PP) rezykliertes Material verwendet werden.

#### **VERPACKUNGSMATERIAL REDUZIEREN**

Das Ziel der Reduktion von Verpackungsmaterialien wird in verschiedenen Bereichen der Produktion und Logistik kontinuierlich verfolgt. Beispielsweise wurde die Verpackung der Hygienespülung durch Verzicht auf die Styroporeinlage (was zu einer Reduktion des Verpackungsvolumens um 35% führte) und durch die ausschliessliche Verwendung von rezyklierbarem Karton (was die Entsorgung erleichtert) optimiert. Daraus resultiert eine Einsparung von rund 33 t CO<sub>2</sub> pro Jahr.

#### **SORGFÄLTIGER UMGANG MIT KUNSTSTOFF**

2020 ist Geberit der Operation Clean Sweep (OCS) beigetreten. OCS ist eine internationale Initiative der Kunststoffindustrie, die sich dafür einsetzt, den Verlust von Kunststoffgranulat, -flakes und -pulver zu vermeiden und sicherzustellen, dass diese Materialien nicht in die Umwelt gelangen. Geberit verpflichtet sich mit dem Beitritt unter anderem dazu, dafür Sorge zu tragen, dass kein Plastikgranulat in die Umwelt gelangt. Alle Geberit Werke, die Kunststoffe verarbeiten, beteiligen sich an der Initiative und sind angehalten, Verbesserungsmaßnahmen zu definieren und umzusetzen.

#### **ECODESIGN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL JEDES ENTWICKLUNGSPROZESSES**

Seit 2007 wird bei Geberit 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 soll ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel hierfür ist die Duschrinne CleanLine. Bei der Weiterentwicklung konnten signifikante Materialeinsparungen erzielt werden: 85% weniger Edelstahl pro Duschrinne. Zudem konnte die Verpackung deutlich reduziert werden. Insgesamt resultierten aus diesen Massnahmen gegenüber dem Vorgängermodell substanziiell verminderte CO<sub>2</sub>-Emissionen von rund 7 300 t.

## UMWELTLEISTUNG AUF HOHEM NIVEAU WEITER VERBESSERT

Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2020 um 8,9% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im selben Zeitraum um 1,3% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 10,1%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 verbesserte sich die Ökoeffizienz um 34,8%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin sehr gut auf Kurs.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnten im Jahr 2020 um 7,2% auf 206 553 t vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 8,4%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 nahmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen relativ zum Nettoumsatz um 32,6% ab. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO<sub>2</sub>-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO<sub>2</sub>-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen: Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch, beispielsweise durch das Abschalten von aktuell nicht benötigten Anlagen. Die Erhöhung der Effizienz markiert die zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO<sub>2</sub>-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Geberit ist bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO<sub>2</sub>-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2021–2023**). Ein wesentliches Instrument, das hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Energie. Zum Ende des Berichtsjahrs waren alle 29 Produktionswerke und die zentrale Logistik nach den ISO-Normen 9001 für Qualität, 14001 für Umwelt und ISO 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt an ausgewählten Standorten.

## UMFASSENDES CONTROLLING UND REPORTING

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, seit 2018 nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen wurden in Übereinstimmung mit den GRI-Standards, Option «umfassend», erstellt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde dem GRI Materiality Disclosures Service unterzogen und hat diesen erfolgreich abgeschlossen, siehe → **GRI-Label und formaler GRI-Index**. Alle Aspekte der GRI-Standards finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2020. Die im Jahr 2020 zum fünften Mal von einem → **externen Stakeholderpanel** geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie wurden weiterentwickelt.

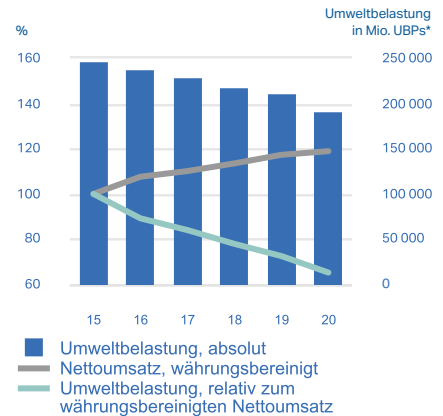
Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Das weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken 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 für Mitarbeitende** 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**).

## ERHÖHTE BEDEUTUNG DER NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR DEN KAPITALMARKT

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt anerkannt. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit prominent vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-Index-Serie. Nam-

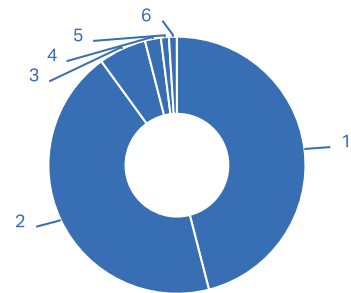
### Umweltbelastung 2015–2020

(Index: 2015 = 100)



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

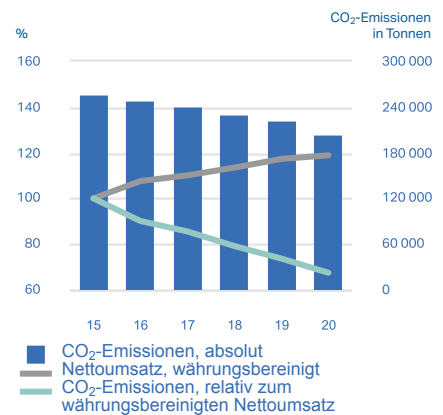
### Verteilung Umweltbelastung 2020



- 1 Brennstoffe (46%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (6%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

### CO<sub>2</sub>-Emissionen 2015–2020

(Index: 2015 = 100)



hafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.



# COMPLIANCE

## UMFASSENDE COMPLIANCE-ORGANISATION UND -AKTIVITÄTEN

Die Compliance-Aktivitäten umfassen die Bereiche Kartellrecht, Datenschutz, Korruption, Produkthaftung, Umwelt sowie fundamentale Arbeitnehmerrechte. Audits überprüfen die Einhaltung der entsprechenden Regeln.

Zuständig für Compliance-Themen im Umweltbereich ist der Bereich Corporate Sustainability & Process Management, im Bereich fundamentale Arbeitnehmerrechte Corporate HR. Ansonsten ist die Rechtsabteilung der Geberit Gruppe Ansprechpartner für das Thema Compliance. Regelmässige interne Überprüfungen zeigen eine gut ausgeprägte Sensibilität seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance-Themen, insbesondere im Bereich des Kartellrechts sowie des Datenschutzes.

Wie in den Vorjahren standen die Themen Kartellrecht und Datenschutz auch 2020 im Fokus der Compliance-Aktivitäten. Umfassende Schulungen wurden durchgeführt, auch in Form von E-Learnings. Dabei wurden die Mitarbeitenden für das jeweilige Thema sensibilisiert und es werden ihnen die gesetzlichen Regelungen und konzerninternen Richtlinien vermittelt. Die Schulungskonzepte und -tools wurden weiterentwickelt und es werden weiter professionalisiert. Geberit verfügt zum Thema Kartellrecht wie auch zum Thema Datenschutz über effiziente Instrumente, um die fachlich betroffenen Mitarbeitenden umfassend und auf unkomplizierte Weise zu schulen.

Im Berichtsjahr wurden das Gruppenkader und alle Mitarbeitenden der europäischen Vertriebsgesellschaften zum Thema Kartellrecht geschult. Die Durchführung dieser Schulungen bei den aussereuropäischen Gesellschaften ist für 2021 geplant.

## SCHWERPUNKTTHEMA DATENSCHUTZ

Die im Jahr 2018 begonnene Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wurde 2020 in sämtlichen davon betroffenen Gruppengesellschaften abgeschlossen.

Geberit hat das Datenschutz-Compliance-System extern auf Konformität mit den DSGVO-Anforderungen auditieren lassen. In den Fällen, wo das Prüfungsergebnis nicht den eigenen Anforderungen entsprach, wurden Korrekturmassnahmen eingeleitet. Vom Thema speziell betroffene Mitarbeitende in den Bereichen HR und Marketing wurden mittels eines neu erstellten, nach Schulungsadressaten differenzierten Programms geschult.

# SOZIALE VERANTWORTUNG

## PROJEKTE MIT LERNENDEN

Geberit übernimmt soziale Verantwortung und stellt diese in einen Zusammenhang mit den Kernthemen Wasser und sanitäre Grundversorgung. Engagements sollen einen Bezug zum Know-how und zur Unternehmenskultur haben. Dieser Ansatz leistet einen Beitrag zur → **Mission**, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Die seit 2008 durchgeführten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden sind Teil der sozialen Verantwortung unter dem Dach dieser Mission. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur neue interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern sind nach prägenden Wochen oftmals Botschafterinnen und Botschafter für das Unternehmen und dessen soziale Engagements. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

Auch 2020 wurde die Tradition der Sozialprojekte weitergeführt – diesmal in Rumänien, jedoch aufgrund der COVID-19-Restriktionen leider ohne den Einsatz von Lernenden. In enger Zusammenarbeit mit einer Nichtregierungsorganisation und begleitet von der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaft unterstützte Geberit den Bau von Badezimmern in einem neu gebauten Kinderspital.

## GLOBAL ENGAGIERT

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde mit einer Reihe von Initiativen weitergeführt und die neue Helvetas-Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. Im Rahmen eines bereits in früheren Jahren aufgleisten und umgesetzten Wissenstransfer-Projekts reisten Anfang 2020 erneut zwei Geberit Mitarbeitende nach Nepal, um dort sanitärtechnisches Basiswissen in einem Ausbildungsprojekt zu vermitteln. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen auf lokaler Ebene ergänzt. So werden beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 9 Mio. Damit erhielten rund 500 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

Zudem wurde auf Initiative von Geberit Mitarbeitenden eine nachhaltige Lösung für einen Teil der im Rahmen der → **Markenharmonisierung** in Deutschland ausgemusterten, aber neuwertigen Sanitärkeramiken gefunden. Diese Keramiken wurden in fünf vollen LKW-Ladungen nach Moldawien geliefert, wo sie in diversen sozialen Einrichtungen eingebaut wurden.

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 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 keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

# VERÄNDERUNGEN IN DER KONZERNSTRUKTUR

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **32. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2020**).

# AUSBLICK

## AUSWIRKUNGEN VON COVID-19 PRÄGEN RAHMENBEDINGUNGEN

Die nach wie vor bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf die COVID-19-Pandemie und die fehlende Visibilität machen einen Ausblick sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, weshalb in diesem Geschäftsbericht darauf verzichtet wird.

## WÄHRUNGEN UND ROHMATERIALIEN

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 haben Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Währungsabsicherung aber keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung 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.

## GEBERIT

Ziel ist es auch im kommenden Jahr, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dabei sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2021 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden. Basierend auf dem bereits starken und über die letzten Jahrzehnte aufgebauten Fundament, soll zudem die Nachhaltigkeitsperformance weiterhin kontinuierlich verbessert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die aktuellen und bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet und positioniert zu sein, um gestärkt aus dieser durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten, globalen Wirtschaftskrise hervorzugehen. Die Möglichkeiten, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen weiterhin dezidiert wahrgenommen werden. Ein Schwerpunkt wird im Jahr 2021 wiederum auf die weitere Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt. 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**

2020

# 1. KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

## 1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die operative Konzernstruktur ist unter → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9** 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 2020, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 7** zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften sind unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltener Beteiligungsquote in → **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 32** aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

## 1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Die aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinn von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts (OR) bzw. Art. 120 Abs. 1 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) hielten am 31. Dezember 2020 einen Anteil von mehr als 3% der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals.

Unter → [www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html](http://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html) sind die Offenlegungsmeldungen zu finden, die während des Geschäftsjahrs 2020 von Geberit über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht worden sind.

## 1.3 KREUZBETEILIGUNGEN

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

## 1.4 WICHTIGE VERÄNDERUNGEN IN DEN STATUTEN

In den Geschäftsjahren 2018, 2019 und 2020 erfolgten keine Statutenänderungen.

Die aktuellen Statuten können online unter → [www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) eingesehen werden.

### Bedeutende Aktionäre\*

(Stand 31.12.2020) in %

Black Rock, New York, US	5,21
Geberit AG, CH	3,08
Fiera Capital Corporation, US	3,06

\* Gemäss entsprechenden Meldungen an die SIX Swiss Exchange

## 2. KAPITALSTRUKTUR

### 2.1 KAPITAL

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2020:

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 2020 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

### 2.3 KAPITALVERÄNDERUNG

Zu Veränderungen beim Kapital der Geberit AG vgl. Tabelle.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe (→ **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis**) sowie auf den Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss (→ **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**), auf die Ausführungen im → **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Jahresabschluss Geberit AG** sowie für die Zahlen 2018 auf den Geschäftsbericht 2019 (Jahresabschluss der Gruppe: → **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis** sowie → **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**; → **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG**) verwiesen.

Das im Juni 2017 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde Ende April 2020 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 026 094 Namenaktien für CHF 439 767 616, entsprechend 2,77% des zu diesem Zeitpunkt im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Der Rückkauf erfolgte auf einer speziell für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der zurückgekauften Aktien vorzunehmen und diese Aktien zu vernichten.

Am 17. September 2020 wurde das neue Aktienrückkauf-Programm gestartet. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 500 Mio. zurückgekauft werden. Auf Basis des Schlusskurses der Geberit Namenaktie vom 15. September 2020 entsprach dies rund 950 000 Namenaktien oder 2,6% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Die Namenaktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, zusätzlich zur Herabsetzung aus dem Aktienrückkaufprogramm 2017 bis 2020 eine Kapitalherabsetzung im Umfang der bis Ende Februar 2021 im Rahmen des neuen Programms zurückgekauften Aktien vorzunehmen und auch diese Aktien zu vernichten.

### 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. Sämtliche 37 041 427 Namenaktien der Geberit AG sind 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

MCHF	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Aktienkapital	3,7	3,7	3,7
Reserven	757,3	837,2	987,2
Bilanzgewinn	482,7	560,0	603,7

Art. 27 der → **Statuten** der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2020 hielt die Gesellschaft 1 415 834 eigene Aktien.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

Die aktuellen Statuten können online unter → [www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) eingesehen werden.

## 2.5 GENUSSSCHEINE

Die Geberit Gruppe hat keine Genussscheine ausstehend.

## 2.6 BESCHRÄNKUNG DER ÜBERTRAGBARKEIT UND NOMINEE-EINTRAGUNGEN

Erwerber von Aktien werden auf Gesuch hin gegen Nachweis des Erwerbs als Aktionär mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, falls sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung zu halten.

Art. 5 der → **Statuten** sieht 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% 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 2020 wurden im Aktienbuch zwei Treuhänder (Nominees) mit den von ihnen gehaltenen Aktien mit Stimmrechten eingetragen. In beiden Fällen beantragte der Nominee die Eintragung über die Eintragungsgrenze von 3% hinaus. Der Verwaltungsrat genehmigte die Eintragung, weil die Nominees die für eine derartige Ausnahme in den Statuten festgelegten Voraussetzungen erfüllten.

Per 31. Dezember 2020 waren zwei Nominees als Aktionäre mit Stimmrechten von mehr als 3% des gesamten ausstehenden Aktienkapitals im Aktienbuch der Geberit AG eingetragen:

- Chase Nominees Ltd.: 6,96%
- NorTrust Nominees Ltd.: 3,6%

Der Verwaltungsrat musste im Berichtsjahr 2020 keine Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen.

Gemäss Art. 11 der → **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 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 62.**

Die aktuellen Statuten können online unter → [www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://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 2020, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2020, S. 86** und → **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresab-**



**schluss 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 2020 sechs nicht exekutive, unabhängige 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 Geschlechts, Nationalität, geografischer/regionaler Erfahrungen und Geschäftserfahrung.

#### Albert M. Baehny (1952)

- **Nicht exekutiver, unabhängiger Präsident des Verwaltungsrats seit 2015 (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014), Mitglied des Verwaltungsrats seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident Lonza Group AG, Basel (CH); VR-Vizepräsident Investis Holding SA, Zürich (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. Von November 2019 bis Oktober 2020 war er zudem Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) a. i. von Lonza.

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



#### Felix R. Ehrat (1957)

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Idorsia AG, Allschwil (CH); VR-Mitglied Swiss Fintech AG (Loanbox), Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); Mitglied Advisory Committee RepRisk AG, Zürich (CH); Mitglied Advisory Board Accenture, 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 Lizenziat 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). Zusätzlich hat er Management-Weiterbildungen, u. a. an der Harvard-Universität in Boston (US), absolviert. Von Oktober 2011 bis Juni 2018 war er Group General Counsel von Novartis, seit 1. Januar 2012 als ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis-Gruppe, in der er weitere exekutive Funktionen bekleidete. Felix R. Ehrat war als führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankenrecht und Mergers & Acquisitions sowie als Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren tätig. 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. Weiter bekleidete er Funktionen in wichtigen Wirtschaftsverbänden (u. a. Vorstand Economiesuisse [2013–2015], Präsident SwissHoldings [2015–2017]) und im Think Tank Avenir Suisse (Mitglied des Stiftungsrats [2014–2019]). Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (CH) und Mitglied der Stiftungsräte der Law and Economics Foundation St. Gallen und der UZH Foundation (Universität Zürich).



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.

---

#### **Werner Karlen (1967)**

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2020**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **CEO Fr. Sauter AG, Basel (CH)**

Werner Karlen studierte an der ETH Zürich (CH) Betriebs- und Produktionswissenschaften (Dipl. Ing. ETH) und promovierte anschliessend an der Universität St. Gallen (CH) zum Dr. oec. HSG. Nach seinem Studium startete er als Vertriebsingenieur bei der ABB Kraftwerke AG in Baden (CH) und war von 1996 bis 2000 als Projektleiter bei McKinsey & Company in Zürich (CH) tätig. Anschliessend bekleidete er die Position als COO (Produktion, Einkauf, Finanzen, Auslandsgesellschaften) bei Biella-Neher AG in Brügg (CH). Von 2002 bis 2009 war er Direktionspräsident von Phoenix Mecano AG in Kloten (CH) und von 2010 bis 2014 CEO (2015/2016 Verwaltungsrat) der Schulthess Group AG in Bubikon (CH).



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

---

#### **Bernadette Koch (1968)**

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2019**
- **Schweizer Staatsbürgerin**
- **VR-Mitglied Mobimo Holding AG, Luzern (CH); VR-Mitglied Schweizerische Post AG, Bern (CH); VR-Mitglied PostFinance AG, Bern (CH)**

Bernadette Koch besitzt einen Abschluss als Betriebsökonomin HWV und ist diplomierte Wirtschaftsprüferin. Sie besitzt über 25 Jahre Erfahrung als Wirtschaftsprüferin und in der Finanzberichterstattung, die sie bei EY Schweiz erwarb. Als Global Client Service Partner verantwortete sie dabei Revisionsmandate von national und international tätigen Unternehmen. Zudem bringt sie vielfältige Erfahrungen als Talent Officer von EY Assurance Switzerland und als Mitglied des Management Committee der Sparte Wirtschaftsprüfung von EY Switzerland mit. Bei EY war sie bis 2018 tätig. Seither stellt sie ihre umfassenden Erfahrungen als Verwaltungsrätin und Beraterin zur Verfügung.



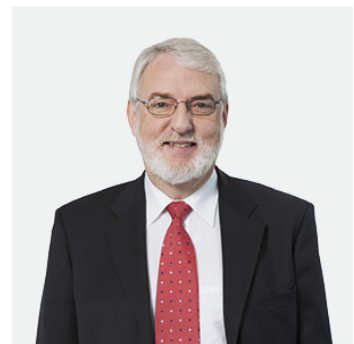
In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Bernadette Koch keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Sie unterhält neben ihrem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.

---

#### **Hartmut Reuter (1957)**

- **Vizepräsident des Verwaltungsrats seit April 2016, nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2008**
- **Schweizer und 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 Münden (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 fachliche 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.

---

#### Eunice Zehnder-Lai (1967)

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2017**
- **Staatsbürgerin der Schweiz und von Hongkong**
- **VR-Mitglied DKSH Holding AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Julius Bär Group Ltd., Zürich (CH); VR-Mitglied Bank Julius Bär & Co. Ltd., Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats Asia Society Switzerland Foundation, Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats Asia Society, New York (US)**

Eunice Zehnder-Lai besitzt einen Master of Business Administration der Harvard Business School (US) und einen Bachelor of Arts der Harvard University (US). Von 2014 bis Ende November 2018 war sie 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.

---

Für frühere VR-Mitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf folgende Links verwiesen:

- → **Thomas M. Hübner, (Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat)**, ausgeschieden 4. Oktober 2019
- → **Jørgen Tang-Jensen, (Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat)**, ausgeschieden 3. April 2019
- → **Regi Aalstad, (Geschäftsbericht 2016, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat)**, ausgeschieden 5. April 2017
- → **Robert F. Spoerry, (Geschäftsbericht 2015, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat)**, ausgeschieden 6. April 2016

### 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 bzw. gemeinnützigen Rechtseinheiten annehmen.

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

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

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

Als Mandate im Sinn von Art. 24 der → **Statuten** gelten Mandate in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen oder in einem Beirat von Rechtseinheiten, die 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](http://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.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2020 in den Nominations- und Vergütungsausschuss wiedergewählt wurden Hartmut Reuter (Vorsitz) und Eunice Zehnder-Lai. Neu in den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt wurde Werner Karlen. Die Konstituierung im Nachgang zur ordentlichen Generalversammlung 2020 ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Bernadette Koch, Hartmut Reuter. Hartmut Reuter hat weiterhin das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats inne.

Hartmut Reuter wird sich an der ordentlichen Generalversammlung 2021 nach 13-jähriger Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat der Geberit AG nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stellen. Im Rahmen der Nachfolgeregelung wird der Verwaltungsrat der Geberit AG Thomas Bachmann als neues Verwaltungsratsmitglied vorschlagen. Der Verwaltungsratspräsident und alle übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stehen für ein weiteres Jahr zur Verfügung.

Folgende Veränderungen im Verwaltungsrat und in den Ausschüssen sind durch den Austritt von Hartmut Reuter vorgesehen:

- Eunice Zehnder-Lai soll bei Wiederwahl in den Verwaltungsrat das Amt der Vizepräsidentin des Verwaltungsrats übernehmen.
- Thomas Bachmann wird der Generalversammlung 2021 neu als Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses vorgeschlagen.
- Eunice Zehnder-Lai soll bei Wiederwahl zum Mitglied des Vergütungsausschusses zur Vorsitzenden des Vergütungsausschusses ernannt werden.
- Werner Karlen soll im Revisionsausschuss Einsitz nehmen.
- Im Übrigen soll die Zusammensetzung der Ausschüsse unverändert bleiben.

### 3.5 INTERNE ORGANISATION

Die Organisation des Verwaltungsrats ergibt sich aus dem Gesetz, den → **Statuten** ([www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)) sowie dem → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** ([www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)) (vgl. dazu auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 56**).

Aufgrund der am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen VegüV und in Übereinstimmung mit den → **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 ordentli-

chen Generalversammlung den Vizepräsidenten, den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses sowie den Vorsitzenden und die Mitglieder des Revisionsausschusses.

Der Verwaltungsrat tagt so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich, jeweils einen Tag (2020: neun Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2020 durchgeführten Sitzungen betrug 3,5 Stunden, die der Telefonkonferenzen 15 Minuten. Der Präsident oder – im Fall seiner Verhinderung – der Vizepräsident führt den Vorsitz. Der Verwaltungsrat bestimmt einen Sekretär, der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Mitglieder der Konzernleitung zu den Sitzungen des Verwaltungsrats hinzuziehen. Im Berichtsjahr haben bei neun Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder grösstenteils teilgenommen. Die interne Revision hat an keiner Sitzung des Verwaltungsrats teilgenommen. Es wurden weder externe Berater noch die externe Revision zu den Sitzungen beigezogen.

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

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

Im Jahr 2020 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 98%.

	3. Mrz	9. Mrz	1. Apr	1. Jul	17. Aug	27. Aug	28. Aug	23. Okt	2. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Werner Karlen <sup>1</sup>	n/a	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X
Bernadette Koch	X	X	X	X	X	X	X	-	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X	X	X	X	X	X

<sup>1</sup> Werner Karlen ist seit dem 1. April 2020 Mitglied des Verwaltungsrats

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

#### **NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGSAUSSCHUSS (NCC, NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE)**

In diesem Ausschuss sind die Aufgaben eines Nominierungs- und Vergütungsausschusses 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. Aus diesem Grund wurde der Anfang Oktober 2019 verstorbene Thomas M. Hübner im Nominations- und Vergütungsausschuss per 5. Oktober 2019 durch Bernadette Koch ersetzt. 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.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2020 wurde Werner Karlen anstelle von Bernadette Koch neu in den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt. Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2020 Hartmut Reuter (Vorsitz), Werner Karlen und Eunice Zehnder-Lai. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich (2020: vier Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2020 durchgeführten Sitzungen betrug drei Stunden, die der Telefonkonferenz 30 Minuten. Im Berichtsjahr haben bei vier Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder teilgenommen. Die interne Revision hat an keiner Sitzung des NCC teilgenommen. Es wurden weder externe Berater noch die externe Revision zu den Sitzungen beigezogen.

Im Jahr 2020 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 92%.

	28. Feb	1. Jul	27. Aug	2. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X	X
Werner Karlen <sup>1</sup>	n/a	X	X	X
Bernadette Koch <sup>2</sup>	-	n/a	n/a	n/a
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X

<sup>1</sup> Werner Karlen ist seit dem 1. April 2020 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

<sup>2</sup> Bernadette Koch war bis zum 1. April 2020 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

Der Nominations- und Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner vom Gesetz und den → **Statuten ([www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://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 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](http://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. Im Jahr 2020 haben CEO und CFO an jeder Sitzung des AC zumindest teilweise teilgenommen. Die interne Revision hat an allen, die externe Revision an zwei Sitzungen teilgenommen. Es wurden keine externen Berater zu den Sitzungen beigezogen. 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 Mitarbeitenden befragen.

Der Revisionsausschuss setzte sich per 31. Dezember 2020 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Bernadette Koch und Hartmut Reuter zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr (2020: sechs Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2020 durchgeführten Sitzungen betrug 2,5 Stunden, die der Telefonkonferenzen 30 Minuten.

Im Jahr 2020 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100%.

	10. Jan <sup>1</sup>	3. Mrz	29. Apr	11. Aug	27. Aug	1. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X
Bernadette Koch	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X

<sup>1</sup> Die Sitzung vom Dezember 2019 aus terminlichen Gründen auf Januar 2020 verschoben

Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erfüllung der ihm vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben, insbesondere im Bereich 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. Die interne Revision erstellt zu jeder Sitzung einen umfassenden Bericht über die durchgeführten Prüfungen und die daraus abgeleiteten Massnahmen. Die externe Revision nimmt an zwei Sitzungen teil. In der ersten Sitzung des Jahres präsentiert sie ihren Bericht zum Jahresabschluss. In der zweiten Sitzung, die im dritten Quartal stattfindet, stehen die Planung der bevorstehenden Revision der Jahresrechnung und die Entwicklung des regulatorischen Umfelds im Vordergrund. Der Revisionsausschuss überwacht die Umsetzung der Prüfungsfeststellungen. Der Revisionsausschuss beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unter Einbezug des Risiko-Managements (vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 57**). 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)** 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](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** eingesehen werden.

### 3.6 KOMPETENZREGELUNG

Dem Verwaltungsrat obliegen gemäss schweizerischem Gesellschaftsrecht und Art. 17 der → **Statuten** der Geberit AG die folgenden unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben:

- die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
- die Festlegung der Organisation
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen
- die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, → **Statuten**, Reglemente und Weisungen
- die Erstellung des Geschäftsberichts und des Vergütungsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
- die Benachrichtigung des Richters im Fall 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](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen))** und in der → **Beilage zum Organisationsreglement ([https://geschaeftsbericht2020.geberit.com/geberit/annual/2020/gb/German/pdf/beilage\\_organisationsreglement\\_VR](https://geschaeftsbericht2020.geberit.com/geberit/annual/2020/gb/German/pdf/beilage_organisationsreglement_VR))** festgelegt.

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des → **Organisationsreglements 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 2020 – aus weiteren fünf Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.



Die → **Statuten** und/oder das → **Organisationsreglement 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 (AC)** können im Internet unter → [www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) eingesehen werden.

### 3.7 INFORMATIONS- UND KONTROLLINSTRUMENTE GEGENÜBER DER KONZERNLEITUNG

Einzelne Mitglieder der Konzernleitung informieren den Verwaltungsrat in jeder Verwaltungsratssitzung über den laufenden Geschäftsgang und über die wesentlichen Geschäftsvorfälle der Gruppe bzw. 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 Personalbestands 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 regelmässigen Kontakt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann einzeln Auskunft über alle Angelegenheiten der Gruppe bzw. der Gruppengesellschaften verlangen.

Gestützt auf das → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** und das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** 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 Risiko-Managements 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- und Verwaltungsratssitzungen diskutiert. Vgl. dazu → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 16**. Zum Management von Finanzrisiken vgl. → **Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 4**. Betreffend weitere im Berichtsjahr erfasste Risiken und den Umgang mit diesen vgl. → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 16**.

Die interne Revision bei Geberit erbringt unabhängige und objektive Prüfungsleistungen, um sicherzustellen, dass Geberit die geltenden Gesetze und internen Richtlinien und Verfahren einhält. Die interne Revision ist funktional dem Revisionsausschuss und administrativ dem Chief Financial Officer (CFO) unterstellt. Der Revisionsausschuss prüft und genehmigt den Prüfungsplan der internen Revision sowie wesentliche Änderungen an diesem Plan. Die interne Revision informiert das Audit Committee 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/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) eingesehen werden.

## 4. KONZERNLEITUNG

### 4.1/4.2 MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG

Der Konzernleitung gehörten Ende 2020 sechs Personen an.

#### Christian Buhl (1973)

- **Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) 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 (CH) und am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel (CH) in der Forschung und Lehre tätig. Von 2004 bis 2008 arbeitete Christian Buhl bei McKinsey & Company, Zürich (CH). Dabei war er für verschiedene schweize- rische und internationale Industrieunternehmen tätig und unterstützte diese in den Bereichen Strategie, M&A, Marketing und Organisation. Im Jahr 2009 trat er bei Geberit ein und war zunächst zuständig für den Bereich Strategische Planung. An- schliessend 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, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**



#### Roland Iff (1961)

- **Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2005**
- **Bei Geberit seit 1993**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Vizepräsident VZ Holding AG, Zürich (CH)**
- **VR-Mitglied Bauwerk Boen AG, Wallisellen (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 bei 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 (IT) 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, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**



#### Martin Baumüller (1977)

- **Leitung Konzernbereich Marketing & Brands**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2016**
- **Bei Geberit seit 2011**
- **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, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**

---

#### **Clemens Rapp (1981)**

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb Europa**
- **Mitglied der Konzernleitung seit April 2020**
- **Bei Geberit seit 2009**
- **Österreichischer Staatsbürger**

Clemens Rapp schloss 2005 sein Masterstudium in Internationalen Wirtschaftswissenschaften an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (AT) ab. Seine berufliche Karriere startete er 2006 bei der Firma Hilti, zuerst als Verkaufsberater, dann als Product Manager Installationssysteme und später als Key Account Business Development Manager für Zentral- und Osteuropa. 2009 wechselte er als Leiter des technischen Vertriebs zur österreichischen Vertriebsgesellschaft von Geberit, bei der er 2012 die Geschäftsführung übernahm. Von Januar 2015 bis März 2020 war er Geschäftsführer der deutschen Vertriebsgesellschaft, der bedeutendsten Vertriebseinheit der Geberit Gruppe. Seit dem 1. April 2020 ist Clemens Rapp für den Konzernbereich Vertrieb Europa zuständig, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**



---

#### **Ronald van Triest (1969)**

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb International**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **Bei Geberit seit 2015**
- **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 (SG) 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 (SG) 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 (CN), 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, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**



---

#### **Martin Ziegler (1969)**

- **Leitung Konzernbereich Produkte & Operations**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2018**
- **Bei Geberit seit 1995**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied Piancabo SA, Agarone (CH)**

Martin Ziegler schloss 1994 an der ETH Zürich (CH) sein Masterstudium als Betriebs- und Produktionsingenieur ab. Anschliessend arbeitete er als Assistent an der ETH, bis er 1995 in die Geberit Gruppe eintrat. Er war bei Geberit zu Beginn als Projektmanager in einem deutschen Produktionswerk, später als Leiter Qualitätsmanagement der Gruppe sowie als Geschäftsführer im Rohrleitungswerk in Givisiez (CH) tätig. Ab 2003 verantwortete er während zehn Jahren auf Stufe Gruppe den Produktbereich Rohrleitungssysteme – unterbrochen von einem Jahr in Schanghai (CN) als Leiter Operations und Produktverantwortlicher für die Region Asien/Pazifik. Von 2012 bis Ende 2017 war er zuständig für die EFA-Produktionswerke (Extrusion, Formen, Montage) der Gruppe. Von 2018 bis März 2020 verantwortete er den Konzernbereich Operations, seit April 2020 den aus den beiden zusammengeführten Konzernbereichen Operations und Produktmanagement & Innovation entstandenen, neuen Konzernbereich Produkte & Operations, vgl. auch → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 9.**



Für frühere Konzernleitungsmitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf folgende Links verwiesen:

- → **Michael Reinhard (Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 4. Konzernleitung)**, ausgeschieden 31. Dezember 2017
- → **Egon Renford-Sasse (Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 4. Konzernleitung)**, ausgeschieden 31. März 2020
- → **Karl Spachmann (Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 4. Konzernleitung)**, ausgeschieden 31. März 2020

#### **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 bzw. gemeinnützigen Rechtseinheiten annehmen.

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

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

Die Annahme von Mandaten durch Mitglieder 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 Sinn von Art. 24 der → **Statuten** der Geberit AG gelten Mandate in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen oder in einem Beirat von Rechtseinheiten, die 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](http://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

Vgl. → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 67**, der zudem online abrufbar ist auf → [www.geberit.com/investoren/corporate-governance/verguetungsbericht/](http://www.geberit.com/investoren/corporate-governance/verguetungsbericht/).

Statutarische Regeln bezüglich der Grundsätze über erfolgsabhängige Vergütungen und Vergütungen in Aktien, Optionsrechten und ähnlichen Instrumenten sind in Art. 21 der → **Statuten ([www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen))** enthalten. Bestimmungen über die Genehmigung der maximalen Gesamtbeträge der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung durch die Generalversammlung sowie über den Zusatzbetrag für die Konzernleitung können Art. 22 f. der → **Statuten** entnommen werden. Gemäss Art. 26 der → **Statuten** werden an Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung keine Darlehen oder Kredite gewährt.

## 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 Art. 11 der → **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 Art. 10 der → **Statuten** der Gesellschaft nur von ihrem gesetzlichen Vertreter, einem anderen stimmberechtigten Aktionär oder dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Die Gesellschaft anerkennt nur einen Vertreter pro Aktie.

Aktionäre der Gesellschaft haben die Möglichkeit, über die → **Plattform Sherpany (www.sherpany.com)** für jede Generalversammlung den unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu bevollmächtigen. Die entsprechende Beschreibung des Verfahrens zur Registrierung und Abstimmung über die Sherpany-Plattform wird den Aktionären, die im Aktienbuch eingetragen sind, zugesandt.

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

Zur Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen vgl. → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 48.**

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 vom 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, die 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% 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 ABWEHR- MASSNAHMEN

## 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](http://www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) eingesehen werden.

## 7.2 KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vgl.  
→ **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 5. Aufbau Vergütungssystem, S. 76.**

## 8. REVISIONSSTELLE

### 8.1 DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DES LEITENDEN REVISORS

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich (CH), 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 2020 TCHF 1 715 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 286 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 49 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 20% der Audit Fees.

### 8.4 INFORMATIONSTRUMENTE DER EXTERNEN REVISION

Die externe Revision nimmt an zwei Sitzungen des Revisionsausschusses teil. In der ersten Sitzung des Jahres präsentiert sie ihren Bericht zum Jahresabschluss. In der zweiten Sitzung, die im dritten Quartal stattfindet, stehen die Planung der bevorstehenden Revision der Jahresrechnung und die Entwicklung des regulatorischen Umfelds im Vordergrund. Vertreter der internen Revision nehmen an einzelnen Traktanden jeder Sitzung des Revisionsausschusses teil, erläutern ihre Tätigkeit und stehen bei Fragen zur Verfügung.

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 Revisionsausschuss, 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. Für weitere Details zum Revisionsausschuss vgl.

→ **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.5 Interne Organisation, Revisionsausschuss (AC, Audit Committee), S. 55.**



## 9. INFORMATIONSPOLITIK

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

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

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

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

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 (inkl. Termine von Generalversammlungen, Veröffentlichungstermine von Quartals- und Halbjahresberichten sowie Termine der Dividendenzahlungen) finden sich unter → **Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, Kommunikation, S. 7.**

Hauptsitz:  
Geberit AG  
Schachenstrasse 77  
8645 Jona  
→ [www.geberit.com](http://www.geberit.com)

BERICHTSTEIL

# **VERGÜTUNGSBERICHT**

## 2020

# 1. EINLEITUNG

Der Vergütungsbericht gibt einen Überblick über die Vergütungsgrundsätze und -programme von Geberit. Ferner beschreibt er das Vorgehen zur Festlegung der Vergütungen und enthält detaillierte Angaben zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2020. 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 2021 zu erleichtern.

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

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. Einleitung
2. Vorwort des Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
3. Vergütungen im Überblick
4. Festlegung der Vergütungen
5. Aufbau Vergütungssystem
6. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2020
7. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2020
8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2020
9. Zusammenfassung der vom Management und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2020
10. Bericht der Revisionsstelle

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2020 finden Sie im → **Lagebericht der Konzernleitung**.

## 2. VORWORT DES VORSITZENDEN DES NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGS- AUSSCHUSSES

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NCC, Nomination and Compensation Committee) den Vergütungsbericht 2020 vorzustellen.

Nach der Wahl der Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses an der Generalversammlung 2020 wurde Werner Karlen als neues Mitglied im Ausschuss begrüsst.

Wir blicken trotz COVID-19-Krise und dem damit verbundenen historischen Einbruch der Bauindustrie im zweiten Quartal auf ein sehr gutes Geschäfts- und Finanzjahr zurück. Die Ergebnisse waren durch die Währungsentwicklung negativ beeinflusst. In lokalen Währungen gelang es jedoch, trotz COVID-19-bedingter Umsatzausfälle die Ergebnisse auf allen Stufen zu steigern und deutlich Marktanteile zu gewinnen. Das währungsbereinigte Umsatzwachstum war auf ein rasches und erfolgreiches Krisenmanagement, einen bewussten Verzicht auf Kurzarbeit, um die Präsenz bei den Kunden auch während der Lockdown-Perioden nicht zu reduzieren, sowie auf eine rasche Umstellung auf digitale Kundenbetreuung zurückzuführen. Hauptverantwortlich für die Margenverbesserung waren gezielte Kosteneinsparungen, insbesondere bei den Marketingkosten, die gezielt erhöhte Flexibilität in der Produktion und Logistik, tiefere Rohmaterialpreise, die langfristig angestrebte natürliche Währungsabsicherung sowie Preiserhöhungen. Dank dieser Massnahmen konnten auch die deutlichen Tarifierhöhungen bei den Personalkosten sowie die zusätzlichen Investitionen in Digitalisierungsinitiativen kompensiert werden. Als Folge der nochmals gesteigerten, hohen Profitabilität gelang es uns, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter zu festigen und Marktanteile zu gewinnen. Die Resultate wurden trotz der COVID-19-Krise ohne Restrukturierungen, Entlassungen, Lohnkürzungen, Kurzarbeit oder andere finanzielle staatliche Unterstützung erreicht. Der Vergütungsbericht fasst zusammen, wie sich diese Ergebnisse auf die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen der verschiedenen Vergütungskomponenten ausgewirkt haben.

Das Vergütungssystem des Verwaltungsrats wurde im Berichtsjahr nicht geändert. Das Vergütungssystem wie auch die Vergütungshöhe des Geberit Verwaltungsrats entsprechen der gängigen Marktpraxis und der Verwaltungsrat bestätigt, dass keine Änderungen notwendig sind.

Die Vergütungsprogramme der Konzernleitung wurden im Jahr 2020 unverändert belassen. Die im Vorjahr umgesetzten Änderungen der Vergütungsprogramme dienen der Vereinheitlichung und Vereinfachung.

Um die Interessen der Mitglieder der Konzernleitung mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen und die Bindung zum Unternehmen zu stärken, müssen der CEO und jedes Konzernleitungsmitglied neu Mindestanforderungen an den Aktienbesitz in Geberit Aktien erfüllen.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss hat sich im Lauf des Jahres um die Umstellung der Zusatzvorsorge vom Wohlfahrtsfonds in eine Sammelstiftung nach Art. 1e BVV 2 für die Konzernleitungsmitglieder und weitere rund hundert Kadermitglieder in der Schweiz befasst. Zusätzlich berücksichtigte der Ausschuss das Aktionärs-Feedback an der ordentlichen Generalversammlung 2020 und hat den Vergütungsbericht leicht modifiziert und transparenter gestaltet. Ansonsten ging der Ausschuss seinen regulären Aufgaben nach wie der Festlegung der Leistungsziele zu Jahresbeginn und der Leistungsbeurteilung zum Jahresende, der Festlegung der Vergütungen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung, der Erstellung des Vergütungsberichts sowie der Vorbereitung der «Say-on-Pay»-Abstimmungen an der Generalversammlung. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie weitere Informationen zu unseren Aktivitäten sowie zum Vergütungssystem und zur Governance von Geberit.

An der Generalversammlung 2021 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2022 zur Genehmigung vorlegen. Ferner werden Sie Gelegenheit haben, in einer konsultativen Abstimmung Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht auszudrücken. Beim Lesen des Berichts werden Sie feststellen, dass die Vergütung an den Verwaltungsrat für die mit der Generalversammlung 2021 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2020 innerhalb der an der Generalversammlung 2020 bzw. an der Generalversammlung 2019 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. Umweltschutz, soziale Verantwortung und gute Unternehmensführung, genannt auch ESG-Themen (Environmental, Social and Governance), sind von zunehmender Relevanz. ESG-Themen und deren Messbarkeit sind bereits seit den 1990er-Jahren fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und der operativen Umsetzung. Um die Verantwortlichkeit und Führung für diese Bemühungen noch stärker zu betonen, werden wir ab 2022 ESG-Ziele in die Vergütung der Konzernleitung einbinden.

Dieser Bericht enthält alle relevanten Informationen zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und an die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2020. Unser Vergütungssystem ermöglicht eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse



Hartmut Reuter  
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

## 3. VERGÜTUNGEN IM ÜBERBLICK

### VERWALTUNGSRAT

#### ÜBERSICHT AKTUELLES VERGÜTUNGSSYSTEM

Um die Unabhängigkeit der Aufsichtsfunktion sicherzustellen, erhalten die Verwaltungsräte ausschliesslich eine fixe Vergütung in bar und in Form von Aktien mit einer Sperrfrist von vier Jahren.

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

Vgl. auch → 5. Aufbau Vergütungssystem, 5.1 Verwaltungsrat.

#### VERGÜTUNG IM JAHR 2020

Die Vergütung an den Verwaltungsrat für die Dauer des Mandats bis zur Generalversammlung 2020 liegt innerhalb der von den Aktionären an den Generalversammlungen genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
GV 2019–GV 2020	2 350 000	2 193 150
GV 2020–GV 2021	2 350 000	2 293 689*

\* Da die Vergütungsperiode noch nicht abgeschlossen ist, wird der endgültige Betrag (inklusive Sozialversicherungsabgaben) im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2021 ausgewiesen.

### KONZERNLEITUNG

#### ÜBERSICHT AKTUELLES VERGÜTUNGSSYSTEM

Die Vergütung der Konzernleitung umfasst fixe und variable Elemente. Die fixe Vergütung besteht aus Grundgehalt und Nebenleistungen und orientiert sich an den Marktverhältnissen. Die variable Vergütung fördert und belohnt erstklassige Leistungen auf der Grundlage ambitionierter Zielsetzungen. Sie enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

<b>Grundgehalt</b>	Entgelt für die Funktion	] Fixe Vergütung
<b>Vorsorge/ Nebenleistungen</b>	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab, Mitarbeitergewinnung/-bindung	
<b>Variable Barvergütung</b>	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	] Variable Vergütung
<b>Aktienbeteiligungsplan (MSPP)</b>	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	
<b>Langfristiger Beteiligungsplan (Aktienoptionsplan/MSOP)</b>	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeitergewinnung/-bindung	

Vgl. auch → 5. Aufbau Vergütungssystem, 5.2 Konzernleitung.

## VERGÜTUNG IM JAHR 2020

Die Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2020 liegt innerhalb der von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
Geschäftsjahr 2020	11 500 000	9 790 676

### Performance im Geschäftsjahr 2020

Die Leistungserreichung aller Ziele, einschliesslich individueller Ziele, zur Berechnung der variablen Barvergütung der Konzernleitungsmitgliedern lag über den Zielvorgaben.

Vgl. auch → **7. Konzernleitung, 7.1 Performance im Jahr 2020.**

---

## VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

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

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

## VERGÜTUNGS-GOVERNANCE

- Die Zuständigkeit für vergütungsbezogene Entscheidungen ist in den → **Statuten** und im → **Organisationsreglement der Geberit AG** geregelt.
- Die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen an Verwaltungsrat und Konzernleitung werden der Generalversammlung zur bindenden Abstimmung vorgelegt.
- Der Vergütungsbericht für die vorangegangene Periode wird zur konsultativen Abstimmung vorgelegt.

Vgl. auch → **4. Festlegung der Vergütungen.**

## 4. FESTLEGUNG DER VERGÜTUNGEN

### 4.1 NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGSAUSSCHUSS (NCC)

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

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

#### GENEHMIGUNG UND BEFUGNISEBENEN BEI VERGÜTUNGSANGELEGENHEITEN:

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

<sup>1</sup> Short-Term Incentive (variable Barvergütung)

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

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens dreimal jährlich und besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2020 gehören dem Ausschuss Hartmut Reuter als Vorsitzender sowie Eunice Zehnder-Lai und Werner Karlen als Mitglieder an. 2020 befasste sich der Ausschuss in vier Sitzungen mit den unten aufgeführten Traktanden. Die Teilnamequote an den Sitzungen lag bei 92%.



	Februar	Juli	August	Dezember
<b>Vergütungspolitik</b>	- Beteiligungsplan (STI- und LTI-Plan, ständige Überprüfung im Jahresverlauf)	- Beteiligungsplan (STI- und LTI-Plan, ständige Überprüfung im Jahresverlauf)		
<b>Angelegenheiten Konzernleitung</b>	- Individuelle Leistungsbeurteilung (Vorjahr) - STI-Auszahlung (Vorjahr) - Vesting von Aktien-/Optionszuteilungen (aus Vorjahren)		- Nachfolgeplanung für KL-Positionen - Beratung über Talentmanagement	- Generelle Entwicklung Governance - Zielvergütung (Folgejahr) - Zielsetzung für STI (Folgejahr) - Optionsbewertung und Festlegung von Leistungszielen für nächste LTI-Zuteilung
<b>Angelegenheiten Verwaltungsrat</b>		- VR-Beurteilung		- VR-Vergütung (Folgejahr)
<b>Governance</b>	- GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an VR und KL für «Say-on-Pay»-Abstimmungen)		- Prüfung der Meinungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht	- Ausarbeitung des Vergütungsberichts - NCC-Agenda für Folgejahr - Zieleinkommen Leiter interne Revision (Folgejahr)

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

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

## 4.2 PROZESS ZUR FESTLEGUNG DER VERGÜTUNGEN

### BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

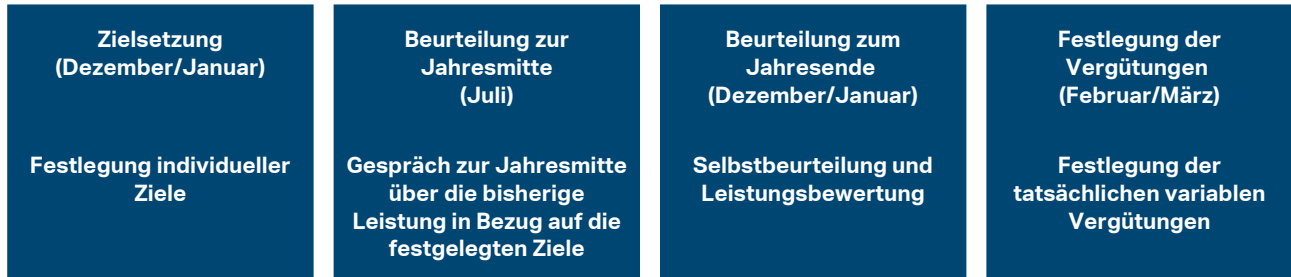
Geberit überprüft regelmässig die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Konzernleitung. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2017 führte das unabhängige, auf Vergütung spezialisierte Beratungsunternehmen Willis Towers Watson (Schweiz) eine detaillierte Analyse der Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die damalige Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen ähnlicher Grösse und geografischer Präsenz mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Dazu gehörten: Autoneum, Barry Callebaut, Bucher, Dätwyler, Dormakaba, Ems-Chemie, Georg Fischer, Givaudan, Logitech, Lonza, Mettler-Toledo, OC Oerlikon, Schindler, Schweiter, SFS, Sika, Sonova, Sulzer und Zehnder. Diese Analyse wurde zusammen mit anderen veröffentlichten Daten als Grundlage für die Festlegung der Vergütungen (Zielwerte) an den CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder für das Geschäftsjahr 2020 herangezogen. Während hierbei viele verschiedene Faktoren wie individuelle Funktion, Erfahrung in dieser Funktion und der eigene Beitrag sowie Unternehmenserfolg und finanzielle Tragfähigkeit berücksichtigt werden, ist Geberit grundsätzlich bestrebt, die Zielvergütung im Bereich des Marktmedians zu positionieren.

Das System und die Höhe der Vergütungen an den Verwaltungsrat werden in regelmässigen Abständen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Dies umfasst die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien. Im Jahr 2019 führte das Beratungsunternehmen Agnès Blust Consulting AG eine solche Überprüfung anhand einer Vergleichsanalyse von 19 Schweizer Industrieunternehmen durch, die an der SIX Swiss Exchange gehandelt werden. Die Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen mit Blick auf Marktkapitalisierung, Umsatz und Mitarbeiterzahl durchgeführt. Dazu gehörten: ABB, AMS, Aryzta, Barry Callebaut, Clariant, Dätwyler, Dormakaba, Forbo, Georg Fischer, Givaudan, Lafarge-Holcim, Logitech, Lonza, OC Oerlikon, Schindler, Sika, Sonova, Straumann und Sul-

zer. Dieses Beratungsunternehmen berät den Nominations- und Vergütungsausschuss auch zu anderen vergütungsrelevanten Themen. Es hält kein anderes Beratungsmandat von Geberit.

## PERFORMANCE-MANAGEMENT

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



## 4.3 BETEILIGUNG DER AKTIONÄRE

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

## 4.4 STATUTEN

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

- Grundsätze der leistungsbasierten Bezahlung (Artikel 21):  
Die Mitglieder der Konzernleitung können eine variable Vergütung erhalten, die kurz- und langfristige Elemente enthalten kann und an die Erreichung eines oder mehrerer Performance-Kriterien gebunden ist.
- Bindende Abstimmungen der Aktionäre über die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen (Artikel 22):  
An den Verwaltungsrat für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung sowie an die Konzernleitung für das kommende Geschäftsjahr. Darüber hinaus können die Aktionäre in einer konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht ihre Meinung über Vergütungsgrundsätze und -struktur äußern.
- Zusätzlicher Betrag für Zahlungen an Konzernleitungsmitglieder, die erst nach Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütung ernannt wurden (Artikel 23):  
Für die Vergütung von Konzernleitungsmitgliedern, die erst nach Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung durch die Generalversammlung ernannt wurden, steht – sofern die genehmigte maximale Gesamtvergütung nicht ausreicht – ohne weitere Genehmigung der Generalversammlung ein Betrag von bis zu 40% der für die Konzernleitung genehmigten maximalen Gesamtvergütung zur Verfügung.
- Darlehen, Kreditfazilitäten und Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit an Mitglieder von Verwaltungsrat und Konzernleitung (Artikel 26):  
Den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Darlehen oder Kredite gewährt.

Die Bestimmungen der Statuten wurden allgemein gehalten, damit dem Verwaltungsrat ausreichend Flexibilität bleibt, um die Vergütungspläne bei Bedarf anzupassen. Die aktuell geltenden Vergütungsgrundsätze sind restriktiver als die Bestimmungen der Statuten und orientieren sich an Best-Practice-Ansätzen im Bereich

Corporate Governance. So haben beispielsweise die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats keinen Anspruch auf eine variable Vergütung oder Leistungen bei Pensionierung (vgl. auch → **5. Aufbau Vergütungssystem, 5.1 Verwaltungsrat**).

## 5. AUFBAU VERGÜTUNGSSYSTEM

### 5.1 VERWALTUNGSRAT

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

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

Die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder wurde im Jahr 2019 hinsichtlich Struktur und Höhe von einem unabhängigen Beratungsunternehmen überprüft. Die Analyse ergab, dass das Vergütungssystem des Verwaltungsrats von Geberit der marktüblichen Praxis entspricht und folglich die Struktur und Höhe der Vergütungen des Verwaltungsrats keiner Änderungen bedürfen:

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

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

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

Weitere Informationen zu den Vergütungen für die Periode ab der Generalversammlung 2021 bis zur Generalversammlung 2022 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2021.

### 5.2 KONZERNLEITUNG

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

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

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungskennzahlen 2020
<b>Grundgehalt</b>	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
<b>Variable Barvergütung</b>	Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBITDA-Marge, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist  Aktienoptionen: 3-jährige Leistungsperiode, 9-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
<b>Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)</b>	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	3-jährige Leistungsperiode, 9-jährige Planperiode	ROIC
<b>Vorsorge/ Nebenleistungen</b>	Pension	Gemeinschafts-/Sammelstiftung (Zusatzvorsorge nach Art. 1e BVV 2)	Abdeckung von Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

## GRUNDGEHALT

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

## VARIABLE BARVERGÜTUNG (SHORT-TERM INCENTIVE, STI)

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

Das Grundgehalt und der STI (bei hundertprozentiger Erreichung aller Finanzziele des Unternehmens) bilden das sogenannte Zieleinkommen. Die variable Zielvergütung (d.h. der STI bei einhundertprozentiger Erreichung aller Ziele) ist gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben. Sie wird neu gemäss gängiger Marktpraxis als prozentualer Anteil am jährlichen Grundgehalt ausgedrückt und beträgt 43% für den CEO und die anderen Konzernleitungsmitglieder.

Die Finanzziele umfassen jeweils mit gleicher Gewichtung die Entwicklung von Umsatz und Gewinn je Aktie (EPS) im Vergleich zum Vorjahr sowie die Gewinnmarge vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (EBITDA-Marge) und die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie für Geberit massgebliche Werttreiber darstellen und die Ausweitung von Geschäft und Marktanteil (umsatzseitig), überproportionale Profitabilitätsverbesserungen durch hohe operative Effizienz (ergebnisseitig) sowie den effizienten Einsatz von Kapital widerspiegeln. Ausgehend von der Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich das erwartete Niveau für jedes Finanzziel für das Folgejahr fest. Geberit will seine Position als Marktführer stärken und stetig überdurchschnittliche Leistungen erzielen. Um die angestrebten Leistungsziele zu erreichen und den ehrgeizigen Finanzplan des Unternehmens zu erfüllen, müssen die im Vorjahr erzielten Ergebnisse grundsätzlich verbessert werden. Auf Basis dieser anspruchsvollen Zielsetzung soll Geberit seine marktführende Stellung behaupten. Daneben werden eine Zielerreichungsuntergrenze, unterhalb derer keine variable Vergütung ausbezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze festgelegt, ab wel-

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

cher der kurzfristige variable Vergütungsanteil plafoniert wird. Der Auszahlungsbeitrag wird zwischen diesen Eckpunkten – Untergrenze, Zielvorgabe und Obergrenze – linear interpoliert.

Die individuelle Leistungskomponente bezieht sich auf die Erreichung individueller Ziele, die zu Jahresbeginn zwischen dem CEO und den einzelnen Mitgliedern der Konzernleitung – bzw., im Fall des CEO, zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO – festgelegt werden. 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 das Erreichen aller Ziele liegt bei 200% der variablen Zielvergütung, was 100% des Grundgehalts entspricht.

Die Mitglieder der Konzernleitung haben die Möglichkeit, über den Aktienbeteiligungsplan (MSPP) ihre variable Barvergütung ganz oder teilweise in Aktien des Unternehmens zu investieren. Sie können eine bestimmte Anzahl Aktien oder einen bestimmten Betrag oder Prozentsatz ihrer variablen Barvergütung zur Investition in Aktien festlegen. Für die Aktien gilt eine Sperrfrist von drei Jahren. Als Anreiz zur Beteiligung an diesem Programm erhält die Führungskraft für jede im Rahmen des Programms gekaufte Aktie eineinhalb kostenlose Aktienoptionen. Die Optionen unterliegen einem leistungsorientierten Vesting-Zeitraum von drei Jahren. Die übrigen Merkmale der Optionen und das Leistungskriterium (ROIC) sind dieselben wie bei den Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) gewährt werden (vgl. auch → **Langfristiger Beteiligungsplan [Long-Term Incentive, LTI]**).

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

Grund der Auflösung		Planregeln		
		Nicht gevestete Optionen	Gevestete Optionen	Gesperrte Aktien
<b>Good Leaver</b>	Pensionierung	Vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Regulärer Ausübungszeitraum	Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre
	Invalidität			Reguläre Verfügungssperre
	Andere Gründe	Beschleunigte vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	Regulärer Ausübungszeitraum	Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre
	Liquidation/ Kontrollwechsel*			Reguläre Verfügungssperre
	Tod			Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre
<b>Bad Leaver</b>	Inadäquate Leistung/inadäquates Verhalten**	Verfall	Regulärer Ausübungszeitraum	Reguläre Verfügungssperre

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

\*\* Für Konzernleitungsmitglieder wird die Unangemessenheit von Leistung oder Verhalten vom Verwaltungsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

### LANGFRISTIGER BETEILIGUNGSPLAN (LONG-TERM INCENTIVE, LTI)

Der langfristige Beteiligungsplan (Management Stock Option Programme, MSOP) soll die langfristige Wertschöpfung im Sinn 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.

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Leistungskriteriums – die durchschnittliche Rendite auf dem investierten Betriebskapital ROIC – im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt Aufschluss darüber, welche Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt hat. Auf Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich die Höhe der erwarteten Leistung fest. Bei Erreichen des Referenzwerts vesten die Optionen teilweise. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen vesten, sowie eine Leistungsobergrenze (Deckelung) festgelegt, bei deren Erreichung 100% der Optionen vesten. Sowohl der Referenzwert als auch die Leistungsobergrenze sind anspruchsvoll und liegen deutlich oberhalb der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die ermittelten Beträge zwischen der Erreichung der Leistungsunter- und Leistungsobergrenze werden linear interpoliert. Die Optionen können zwischen dem Vesting-Zeitpunkt, drei Jahre nach Zuteilung und der Fälligkeit ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Im Jahr 2020 ist die Zuteilung des LTI gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben. Der Fair Value der gewährten Optionen betrug gemessen am jährlichen Grundgehalt 86% des für den CEO und 71% des jährlichen Grundgehalts für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 100 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements betrug der Fair Value 13% des Grundgehalts.

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

Grund der Auflösung	Planregeln		
	Nicht gevestete Optionen	Gevestete Optionen	
<b>Good Leaver</b>	Pensionierung		
	Invalidität	Pro-rata-Ausübung auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	
	Andere Gründe		
	Liquidation/ Kontrollwechsel*	Beschleunigte vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	Regulärer Ausübungszeitraum
	Tod	Beschleunigte vollständige Übertragung	
<b>Bad Leaver</b>	Inadäquate Leistung/inadäquates Verhalten**	Verfall	Regulärer Ausübungszeitraum

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

\*\* Für Konzernleitungsmitglieder wird die Ungemessenheit von Leistung oder Verhalten vom Verwaltungsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

## OFFENLEGUNG VON ZIELEN

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

## VORSORGE/NEBENLEISTUNGEN

Die Mitglieder der Konzernleitung sind in der für alle Mitarbeitenden in der Schweiz eingerichteten regulären Vorsorgeeinrichtung versichert. Der Pensionsplan besteht aus einem Basisplan, der Jahreseinkünfte bis zu TCHF 149 mit altersabhängigen Beitragssätzen abdeckt, die in gleicher Höhe vom Unternehmen und dem Mitarbeitenden gezahlt werden, sowie aus einem ergänzenden Plan, in dem Einkünfte über TCHF 149 (einschliesslich der tatsächlichen variablen Barvergütung) bis zum gesetzlich zulässigen Höchstbetrag versichert sind. 2020 hat das NCC die Zusatzvorsorge überprüft und umgestellt. Der Wohlfahrtsfonds wurde per 1. Januar 2020 durch eine Sammelstiftung nach Art. 1e BVV 2 – für das Unternehmen ergebnisneutral – abgelöst. In dieser Zusatzvorsorge haben die Planteilnehmer die Möglichkeit, individuell die Anlagestrategie zu wählen und eigene höhere Sparbeiträge einzuzahlen.

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.

Um die Interessen der Mitglieder der Konzernleitung mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen und die Bindung zum Unternehmen zu stärken, müssen der CEO und jedes Konzernleitungsmitglied neu Mindestanforderungen an den Aktienbesitz in Geberit Aktien erfüllen.

Im Sinn einer guten Corporate Governance hat Geberit Rückforderungsklauseln für Zahlungen, die im Rahmen des Short-Term-Incentive-Plans sowie des Long-Term-Incentive-Plans geleistet worden sind. Diese Klauseln sehen vor, dass der Verwal-

tungsrat im Fall einer Ergebnisberichtigung aufgrund von Nichteinhaltung der Berichterstattungsvorschriften und/oder Betrug und/oder eines Verstosses gegen Gesetze oder interne Vorschriften durch einen Teilnehmer nicht ausbezahlte variable Barvergütungen oder noch nicht übertragene Long-Term Incentives teilweise oder vollständig als verwirkt erklären (Malusklausel) und/oder ausbezahlte variable Barvergütungen oder übertragene Long-Term Incentives teilweise oder vollständig zurückfordern kann. Die Rückforderungs- und Malusklauseln haben eine Gültigkeit von drei Jahren ab dem Jahr der Ergebnisberichtigung und/oder dem Jahr des betrügerischen Verhaltens.

Weitere Informationen zu beiden Programmen finden Sie unter → **5. Aufbau Vergütungssystem, 5.2 Konzernleitung.**



## 6. VERWALTUNGSRAT: VERGÜTUNGEN UND BETEILIGUNGEN IM JAHR 2020

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 2020 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 240 (Vorjahr TCHF 2 244). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 053 (Vorjahr TCHF 2 055). Die Struktur der Vergütung an den Verwaltungsrat hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

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

	A. Baehny Präsident CHF	H. Reuter Vizepräs. CHF	F. Ehrat CHF	E. Zehnder- Lai CHF	B. Koch CHF	W. Karlen <sup>1</sup> CHF	Total CHF
<b>2020</b>							
<b>Vergütung an den Verwaltungsrat</b>							
Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>2</sup>	270 000	320 000	235 000	220 000	227 500	165 000	1 437 500
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	11 250	86 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	42 882	15 578	11 685	11 023	11 340	8 371	100 879
<b>Total</b>	<b>942 882</b>	<b>350 578</b>	<b>261 685</b>	<b>246 023</b>	<b>253 840</b>	<b>184 621</b>	<b>2 239 629</b>

<sup>1</sup> W. Karlen ist seit dem 1. April 2020 Mitglied des Verwaltungsrats.

<sup>2</sup> Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2021 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; mit vierjähriger Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Honorarteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung von Quellensteuern verwendet.

CHF

### Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (keine)

Aufwandsabgrenzungen Honorar

Honorar bar

Spesen

Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV

**Total**

	A. Baehny Präsident CHF	H. Reuter Vizepräs. CHF	F. Ehrat CHF	E. Zehnder-Lai CHF	B. Koch <sup>1</sup> CHF	Total CHF
--	-------------------------------	-------------------------------	-----------------	-----------------------	-----------------------------	--------------

**2019**

### Vergütung an den Verwaltungsrat

Aufwandsabgrenzungen Honorar <sup>2</sup>	270 000	320 000	235 000	220 000	172 167	1 217 167
Honorar bar	615 000					615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	11 250	71 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	41 938	15 516	11 636	10 954	8 696	88 740
<b>Total</b>	<b>941 938</b>	<b>350 516</b>	<b>261 636</b>	<b>245 954</b>	<b>192 113</b>	<b>1 992 157</b>

<sup>1</sup> B. Koch war seit dem 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

<sup>2</sup> Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgte im ersten Quartal 2020 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; mit vierjähriger 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 (J. Tang-Jensen<sup>1</sup>, T. Hübner<sup>2</sup>)**

Aufwandsabgrenzungen Honorar	55 000
Honorar bar	167 444
Spesen	15 167
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	14 594
<b>Total</b>	<b>252 205</b>

<sup>1</sup> J. Tang-Jensen war bis zum 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

<sup>2</sup> T. Hübner war bis zum 4. Oktober 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

Für die Periode ab der Generalversammlung 2020 bis zur Generalversammlung 2021 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 293 689 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2020 genehmigten Grenze von CHF 2 350 000.

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

(in CHF)	1*	2**	3***	4****	5*****	6*****
GV 2020–GV 2021	2020	1. Jan. 2020 bis GV 2020	1. Jan. 2021 bis GV 2021	GV 2020 bis GV 2021	GV 2020	GV 2020
<b>Verwaltungsrat (Total)</b>	<b>2 239 629</b>	<b>-518 435</b>	<b>572 495</b>	<b>2 293 689</b>	<b>2 350 000</b>	<b>98%</b>
GV 2019–GV 2020	2019	1. Jan. 2019 bis GV 2019	1. Jan. 2020 bis GV 2020	GV 2019 bis GV 2020	GV 2019	GV 2019
<b>Verwaltungsrat (Total)</b>	<b>2 244 362</b>	<b>-569 878</b>	<b>518 666</b>	<b>2 193 150</b>	<b>2 350 000</b>	<b>93%</b>

\* 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 2021

\*\*\*\* 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 2020 und 2019 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	F. Ehrat	E. Zehnder- Lai	B. Koch	W. Karlen	Total
<b>2020</b>							
<b>Beteiligungen Verwaltungsrat</b>							
Aktien	94 525	8 204	3 843	1 340	372	0	108 284
Call-Optionen	19 328*	0	0	0	0	0	19 328
Stimmrechtsanteil	0,26%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,0%	0,29%

\* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	F. Ehrat	E. Zehnder- Lai	B. Koch	Total
<b>2019</b>						
<b>Beteiligungen Verwaltungsrat</b>						
Aktien	71 415	9 030	3 348	877	10	84 680
Call-Optionen	41 864*	0	0	0	0	41 864
Stimmrechtsanteil	0,19%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,23%

\* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2020 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

# 7. KONZERNLEITUNG: VERGÜTUNGEN UND AKTIENBETEILIGUNGEN/OPTIONEN IM JAHR 2020

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

## 7.1 PERFORMANCE IM JAHR 2020

Der konsolidierte Nettoumsatz sank im Jahr 2020 aufgrund negativer Währungseinflüsse um 3,1% auf CHF 2 986 Mio. Trotz der COVID-19 Krise, die zu einem historischen Einbruch der Bauindustrie im zweiten Quartal führte, ist es dank eines raschen und erfolgreichen Krisenmanagements gelungen, den Nettoumsatz in lokalen Währungen um 1,3% zu steigern und damit deutlich Marktanteile zu gewinnen. Zudem gelang es, trotz COVID-19-bedingter Umsatzausfälle die operativen und finanziellen Ergebnisse in lokalen Währungen auf allen Stufen zu steigern. Der operative Cashflow (EBITDA) nahm um 2,4% auf CHF 925 Mio. zu. Die EBITDA-Marge konnte um 170 Basispunkte auf 31,0% (Vorjahr 29,3%) und damit deutlich über unser mittelfristiges Zielband gesteigert werden. Hauptverantwortlich für die Margenverbesserung waren gezielte Kosteneinsparungen, insbesondere im Marketing, die gezielt erhöhte Flexibilität in der Produktion und Logistik, tiefere Rohmaterialpreise, die aufgrund der bewusst ausgewogenen Investitionsstrategie erzielte, natürliche Währungsabsicherung sowie konsequent umgesetzte Preiserhöhungen. Dank dieser Massnahmen konnten auch die deutlichen Tarifierhöhungen bei den Personalkosten sowie die zusätzlichen Investitionen in Digitalisierungsinitiativen kompensiert werden. Der Gewinn je Aktie erreichte mit CHF 17.95 trotz negativer Währungsentwicklung praktisch das Vorjahresniveau (2019: CHF 17.97), in lokalen Währungen konnte der Gewinn je Aktie gesteigert werden. Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) konnte ebenfalls auf 23,2% gesteigert werden (Vorjahresniveau 23,1%).

Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass die Steigerung der Ergebnisse auf allen Stufen trotz COVID-19-Krise und ohne Restrukturierungen, Entlassungen, Lohnkürzungen, Kurzarbeit oder anderer staatlicher finanzieller Unterstützung gelungen ist.

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleichgewichteter Leistungskennzahlen: Entwicklung von Umsatz und EPS im Vergleich zum Vorjahr sowie EBITDA-Marge und ROIC. Zudem wird die Erreichung qualitativer persönlicher Ziele berücksichtigt. Die Zielsetzung für das Jahr 2020 wurde unter Berücksichtigung der herausfordernden Rahmenbedingungen von COVID-19 und unter der Massgabe festgelegt, weitere Marktanteile während der Krise zu gewinnen. Die Zielerreichung fiel je nach Kennzahl unterschiedlich aus, wobei der zur Berechnung der variablen Barvergütung verwendete gewichtete Mittelwert aller Elemente deutlich über den Zielvorgaben lag.

## 7.2 VERGÜTUNG IM JAHR 2020

Die Vergütungen der Konzernleitung betragen im Jahr 2020 TCHF 9 791 (Vorjahr TCHF 10 278). Die Vergütung des CEO betrug im selben Zeitraum TCHF 3 009 (Vorjahr TCHF 3 058). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr geringer aus. Die Gründe dafür sind, erstens, die geringere Anzahl Mitglieder der Konzernleitung (seit April 2020) und somit weniger Vergütungen, und zweitens, die tieferen Sozialversicherungsbeiträge.

Die variable Vergütung des CEO repräsentierte 88,4% seiner fixen Vergütung. Für die anderen Mitglieder der Konzernleitung lag der Anteil der variablen Vergütung zwischen 74,1% und 88,4% ihrer individuellen fixen Vergütung.

An der Generalversammlung 2019 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2020 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 11 500. Die für diesen Zeitraum zugewiesene Vergütung betrug TCHF 9 791 und lag damit unterhalb des genehmigten Betrags.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2021.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen (brutto) für die Jahre 2020 und 2019:

	2020		2019	
	C. Buhl CEO	Total	C. Buhl CEO	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Gehalt</b>				
- Fixe Vergütung	1 001 806	3 386 672	966 810	3 412 642
- Variable Vergütung <sup>1</sup>	897 550	2 889 359	866 600	3 032 650
<i>davon 2020 in Aktien bezogen<sup>2</sup></i>			865 977	2 116 632
<b>Aktien/Optionen</b>				
- Call-Optionen MSOP 2020/2019 <sup>3</sup>	870 432	2 391 556	840 399	2 488 670
- Call-Optionen MSPP 2020/2019 <sup>4</sup>	31 817	77 766	52 415	119 412
<b>Sachleistungen</b>				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug <sup>5</sup>	7 056	33 751	7 056	45 646
<b>Aufwendungen für Vorsorge</b>				
- Berufliche Vorsorge	96 628	511 364	90 262	524 743
- Beiträge AHV, ALV	101 117	484 679	232 583	637 875
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 350	15 529	2 187	16 149
<b>Total<sup>6/7</sup></b>	<b>3 008 756</b>	<b>9 790 676</b>	<b>3 058 312</b>	<b>10 277 787</b>

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

<sup>2</sup> Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; dreijährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt von CHF 451.50 (Vorjahr CHF 406.75).

<sup>3</sup> Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Stock-Option-Programms (MSOP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 451.50 (Vorjahr CHF 406.75); definitiver Erwerb der Option («Vesting») ist abhängig von diversen Bedingungen; 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche à 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum und danach jährlich nach der voraussichtlichen Zielerreichung bewertet. Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 16.58 (Vorjahr CHF 39.39).

<sup>4</sup> Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Share-Participation-Programms (MSPP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 451.50 (Vorjahr CHF 406.75); definitiver Erwerb der Option («Vesting») ist abhängig von diversen Bedingungen; 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche à 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum und danach jährlich nach der voraussichtlichen Zielerreichung bewertet. Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 16.58 (Vorjahr CHF 39.39).

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

<sup>6</sup> Unwesentliche Leistungen (unter CHF 500) sind nicht im Total enthalten. Insgesamt betragen diese Leistungen pro Konzernleitungsmitglied nicht mehr als CHF 2 000.

<sup>7</sup> Austritte von zwei Konzernleitungsmitgliedern per 31.03.2020; ein neues Konzernleitungsmitglied per 01.04.2020.

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

### 7.3 BETEILIGUNGEN KONZERNLEITUNG

Per Ende 2020 und 2019 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	C. Rapp	Total
<b>2020</b>									
<b>Beteiligungen Konzernleitung</b>									
Aktien			14 690	28 280	700	4 024	3 582	751	52 027
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,14%
<b>Call-Optionen<sup>1</sup></b>									
Vesting-Jahr:									
Gevestet	2021–2027	357.20	21 392	0	6 058	4 107	1 781	1 617	34 955
2021	2024–2028	409.97	19 945	10 746	6 653	3 462	2 548	766	44 120
2022	2025–2028	424.97	47 421	22 641	14 498	11 294	11 377	1 775	109 006
2023	2028–2029	429.13	88 457	40 603	29 627	23 711	32 109	24 436	238 943
<b>Total Optionen</b>			<b>177 215</b>	<b>73 990</b>	<b>56 836</b>	<b>42 574</b>	<b>47 815</b>	<b>28 594</b>	<b>427 024</b>
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,48%	0,20%	0,15%	0,11%	0,13%	< 0,1%	1,15%

<sup>1</sup> Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	K. Spachmann	E. Renfordt-Sasse	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	Total
<b>2019</b>										
<b>Beteiligungen Konzernleitung</b>										
Aktien			12 772	28 316	12 000	646	400	3 408	2 908	60 450
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
<b>Call-Optionen<sup>1</sup></b>										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2021–2026	372.20	8 041	695	119	10 240	1 431	3 228	2 316	26 070
2020	2023–2027	409.97	13 351	7 608	6 751	3 664	4 627	1 983	921	38 905
2021	2024–2028	409.97	19 945	10 746	9 684	5 161	6 653	3 462	2 548	58 199
2022	2025–2028	424.97	47 421	22 641	19 765	10 714	14 498	11 294	11 377	137 710
2023	2028	432.20	6 871	3 266	3 011	1 594	2 036	1 527	1 696	20 001
<b>Total Optionen</b>			<b>95 629</b>	<b>44 956</b>	<b>39 330</b>	<b>31 373</b>	<b>29 245</b>	<b>21 494</b>	<b>18 858</b>	<b>280 885</b>
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,26%	0,12%	0,11%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,76%

<sup>1</sup> Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

Per 31. Dezember 2020 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

## 8. ZUSAMMENFASSUNG DER AKTIEN- UND OPTIONSPÄNE FÜR DAS JAHR 2020

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

Im Jahr 2020 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Verwaltungsrats- und Managementprogramme) 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 CHF
Mitarbeiter-Programm (ESPP)	2022	3 012	21 230	248.30
Managementprogramm (MSPP)	2023	93	12 806	451.50
Vergütung Verwaltungsrat	2024	6	2 666	451.50
<b>Total</b>			<b>36 702</b>	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 36 702 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2020 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wird am Ende des Vesting-Zeitraums voraussichtlich die nachstehende Anzahl Optionen übertragen werden\*:

	Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Erwartete Anzahl zugeteilter Optionen	Ausübungspreis CHF
Managementprogramm (MSPP)	2020–2023	2029	93	12 813	451.50
Optionsprogramm (MSOP)	2020–2023	2029	93	265 551	451.50
<b>Total</b>				<b>278 364</b>	

Der beizulegende Zeitwert der 2020 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungsstichtag im Durchschnitt CHF 16.58 (für MSPP) und CHF 16.58 (für MSOP). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» berechnet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm (MSPP)	451.50	16,87	2,83	9	-0,53
Optionsprogramm (MSOP)	451.50	16,87	2,83	9	-0,53

<sup>1</sup> Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 3. bis 16. März 2020.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2020 auf CHF 4,8 Mio. (Vorjahr CHF 2,9 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 5,8 Mio. (Vorjahr CHF 4,7 Mio.).

\* Die erwartete Anzahl definitiv zugeteilter Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

## 9. ZUSAMMENFASSUNG DER VOM MANAGEMENT UND DEN MITARBEITENDEN GEHALTENEN AKTIEN UND OPTIONEN PER 31. DEZEMBER 2020

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 2020 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 395 271 (Vorjahr 372 600) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 1,1% (Vorjahr 1,0%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2020 laufenden Optionspläne zusammen\*:

Vesting-Jahr	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen in the money	Ø Ausübungspreis CHF
Gevestet	2021–2027	124 007	363.19	124 007	363.19
2021	2024–2028	105 736	410.23	105 736	410.23
2022	2025–2028	183 520	416.58	183 520	416.58
2023	2028–2029	309 688	449.44	309 688	449.44
<b>Total</b>		<b>722 951</b>	<b>420.57</b>	<b>722 951</b>	<b>420.57</b>

Diese Tabelle enthält auch Optionen aus Beteiligungsprogrammen aus früheren Jahren, die andere Laufzeiten und Vesting-Bedingungen haben.

Folgende Bewegungen haben 2020 und 2019 stattgefunden\*:

	MSOP		MSPP		Total 2020		Total 2019	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
<b>Ausstehend per 1. Januar</b>	<b>483 552</b>	<b>389.35</b>	<b>44 300</b>	<b>401.06</b>	<b>527 852</b>	<b>390.33</b>	<b>507 944</b>	<b>374.19</b>
Gewährte Optionen	265 551	451.50	12 813	451.50	278 364	451.50	124 713	406.75
Verwirkte Optionen	13 182	420.32	314	407.90	13 496	420.04	7 258	530.74
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	61 200	307.12	8 569	373.74	69 769	315.31	97 547	325.25
<b>Ausstehend per 31. Dezember</b>	<b>674 721</b>	<b>420.66</b>	<b>48 230</b>	<b>419.28</b>	<b>722 951</b>	<b>420.57</b>	<b>527 852</b>	<b>390.33</b>
Ausübbar per 31. Dezember	106 578	357.81	17 429	396.08	124 007	363.19	117 637	311.78

Diese Tabelle enthält auch Optionen aus Beteiligungsprogrammen aus früheren Jahren, die andere Laufzeiten und Vesting-Bedingungen haben.

Die am 31. Dezember 2020 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 281.95 bis CHF 451.50 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 6,7 Jahren.

\* Die erwartete Anzahl definitiv zugeteilter Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

# 10. BERICHT DER REVISIONSSTELLE



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

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

## BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERALVERSAMMLUNG ZUM VERGÜTUNGSBERICHT 2020

Wir haben den beigefügten → **Vergütungsbericht** der Geberit AG für das am 31. Dezember 2020 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Abschnitten 6 bis 9 des Vergütungsberichts.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

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

### Verantwortung des Prüfers

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

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

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

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Geberit AG für das am 31. Dezember 2020 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Martin Knöpfel  
Revisionsexperte

Zürich, 9. März 2021