

Geberit Gruppe

Berichtsteil

Berichtsteil

Editorial

Editorial



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir blicken auf ein überaus erfolgreiches, operativ jedoch sehr anspruchsvolles Geschäftsjahr zurück. Das Marktumfeld in der Bauindustrie präsentierte sich in den meisten Regionen positiv. COVID-19-bedingte Aufholeffekte führten grossmehrheitlich zu erfreulichen Wachstumswerten. Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe wuchs in den letzten sechs Quartalen rund drei Mal schneller als im langjährigen Durchschnitt. Gleichzeitig bedeutete dieses unvermittelt eingetretene, starke Wachstum eine überaus herausfordernde Situation für unsere gesamte Organisation, insbesondere in den Bereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb. Die im Vorjahresvergleich weiter gesteigerten Ergebnisse basierten auf unserer strukturellen und finanziellen Stärke sowie unserem umsichtigen Krisenmanagement seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie. Damit gelang es uns, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter zu festigen und Marktanteile zu gewinnen.

Rekord-Umsatzwachstum

Der konsolidierte Nettoumsatz stieg im Jahr 2021 um 15,9% auf CHF 3 460 Mio. – das stärkste Umsatzwachstum seit dem Börsengang im Jahr 1999. In dieser Entwicklung sind ein Plus in lokalen Währungen von 14,7% und ein positiver Fremdwährungseffekt von 1,2% enthalten. Das ausserordentliche Umsatzwachstum ist auf einen COVID-19-bedingten positiven Basiseffekt und Home-Improvement-Trend, einen Lageraufbau in der Bauindustrie sowie Marktanteilsgewinne zurückzuführen. Es ist dabei gelungen, die Verfügbarkeit der Produkte trotz erheblicher Herausforderungen in den Lieferketten sicherzustellen. Der Vergleich mit dem Jahr 2019 und damit dem Nettoumsatz vor der COVID-19-Pandemie zeigt ebenfalls ein ausserordentlich starkes Wachstum über alle Regionen hinweg von währungsbereinigt 16,4%.

Operative Margen auf hohem Vorjahresniveau

Die Ergebnisse konnten auf allen Stufen deutlich zweistellig gesteigert werden. Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 15,6% auf CHF 1 069 Mio., was einer EBITDA-Marge von 30,9% (Vorjahr 31,0%) entspricht. Hauptsächlich verantwortlich für die deutliche Zunahme war das ausserordentliche Volumenwachstum. Die seit Ende 2020 massiv angestiegenen Rohmaterialpreise sowie die markant höheren Energie- und Frachtkosten wirkten sich negativ auf die Margen aus, wobei diese negativen Effekte durch reguläre und ausserordentliche Preiserhöhungen teilweise kompensiert wurden. Ergebnismindernd wirkte sich zudem im Vorjahresvergleich die teilweise Normalisierung der Marketingkosten aus. Währungseffekte hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen. Beim Nettoergebnis führten die Steigerung bei den operativen Ergebnissen und ein verbessertes Finanzergebnis zu einer Zunahme von 17,7% auf CHF 756 Mio., entsprechend einer Nettoumsatzrendite von 21,8% (Vorjahr 21,5%). Im Vergleich dazu nahm der Gewinn je Aktie aufgrund der positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms überproportional um 18,9% auf CHF 21.34 zu. Der Free Cashflow konnte um 12,8% auf ein neues Rekordniveau von CHF 809 Mio. gesteigert werden. Die Free-Cashflow-Marge erreichte 23,4% (Vorjahr 24,0%).

Überdurchschnittlich hohe Mitarbeitendenzufriedenheit und -identifikation

Im Frühjahr 2021 haben wir eine weltweite Umfrage bei unseren Mitarbeitenden durchgeführt. Die gruppenweite Teilnahmequote lag bei hohen 79%. Die Resultate bestätigten, dass Geberit attraktive Arbeitsbedingungen bietet und die Mitarbeitenden überdurchschnittlich motiviert und loyal sind. Gemäss den Vergleichswerten des unabhängigen Beratungsunternehmens Korn Ferry, das die Durchführung begleitete, liegen unsere Ergebnisse weit über dem Durchschnitt im Industriesektor. Zudem sind sie insgesamt auch besser als die Resultate der Vergleichsgruppe von besonders leistungsstarken Unternehmen, die beim Engagement und der Befähigung der Mitarbeitenden überdurchschnittlich abschneiden.

79%

Teilnahmequote

Die gruppenweite Teilnahmequote lag bei hohen 79%.

80%

Weiterempfehlung

80% der Teilnehmenden würden Geberit als guten Arbeitgeber weiterempfehlen.

80%

Loyalität

80% der Befragten beabsichtigen, noch länger als fünf Jahre für Geberit zu arbeiten.

94%

Erfolg

Eine überwiegende Mehrheit glaubt an den Erfolg von Geberit in den nächsten zwei bis drei Jahren.

92%

Innovation

92% der Befragten attestieren Geberit eine hohe Innovationskraft bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Eine überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden identifiziert sich sehr stark mit Geberit. Vier Fünftel aller Befragten sind stolz darauf, für das Unternehmen zu arbeiten, und würden es als Arbeitgeber weiterempfehlen. 80% planen, mindestens fünf weitere Jahre bei Geberit zu arbeiten. Positiv hervorgehoben werden insbesondere die Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Führungs- sowie die Unternehmenskultur. Jeweils über 90% der Teilnehmenden glauben an die Zukunft des Unternehmens und an seine Innovationskraft im Bereich der Produktentwicklung. Und nicht zu unterschätzen: Vier von fünf Mitarbeitenden nehmen Geberit als umweltbewusstes Unternehmen wahr. Ebenfalls bekräftigt die Umfrage das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung. Über 70% vertrauen dem Führungsteam und fühlen sich in Bezug auf Weiterbildung und Entwicklung von ihren direkten Vorgesetzten unterstützt.

Verbesserungspotenzial besteht unter anderem bei der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Work-Life-Balance – eine Auswirkung der hohen Auftragslage seit dem Beginn der Pandemie. Trotzdem empfinden immer noch 60% das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben als angemessen. Da nicht nur in diesem einen Punkt deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Geberit Standorten bestehen, werden Verbesserungsmaßnahmen auf lokaler und Abteilungsebene in Absprache mit den Mitarbeitenden erarbeitet und umgesetzt.

Lohnvergleichsanalyse

Eine extern geprüfte Lohnvergleichsanalyse in der Schweiz bestätigte die Lohngleichheit zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden.

Präsenzschulung durch innovative Online-Konzepte ergänzt

Im Berichtsjahr wurden wiederum viele Branchenveranstaltungen wie Fachmessen, Ausbildungskurse oder Seminare zumindest teilweise digital durchgeführt. Wir haben dieser Entwicklung sowohl bei der direkten Kundenbetreuung als auch bei der Marktbearbeitung mit einer Vielzahl von Massnahmen und innovativen Konzepten Rechnung getragen. So haben wir beispielsweise im Frühjahr 2021 – um Produktneuheiten vorzustellen und den Dialog mit der Fachwelt aufrechtzuerhalten – den globalen Online-Event «Geberit Innovation Days» ins Leben gerufen. Dazu wurde ein hybrider Messestand, das «House of Geberit», errichtet. Hybrid deshalb, weil der Stand zwar real auf einer Fläche von mehr als 300 m² aufgebaut und mit zahlreichen Produktneuheiten bestückt war, aber nur über eine digitale Plattform besucht werden konnte. Rund 10 000 Interessierte aus über 40 Ländern loggten sich während der Innovation Days im März und April ein und besuchten dabei die angebotenen Webinare. Sämtliche Webinare wurden im Anschluss an die Innovation Days auf den lokalen Geberit Websites aufgeschaltet und bis zum Jahresende mehr als 53 000-mal besucht.

Trotz pandemiebedingten Restriktionen konnten in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 36 000 (Vorjahr 27 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Dies entspricht ziemlich genau den Teilnehmendenzahlen vor der Pandemie. Gleichzeitig wurden in zahlreichen Märkten – oftmals gemeinsam mit dem Grosshandel – lokale Events und Thekentage veranstaltet, um die Handwerker an neuen Produkten zu schulen. Mehr als 38 000 Kunden nahmen an solchen Events teil. Die Normalisierung bei der Präsenzschulung und der persönlichen Vermittlung von Know-how und Fachwissen hatte zur Folge, dass die webbasierten Seminare und Trainings mit 29 000 Teilnehmenden (Vorjahr 52 000) einen Rückgang verzeichneten. Dennoch nehmen die über das Internet verbreiteten Webinare und E-Learnings heute einen festen und wichtigen Platz in unserem Schulungsangebot ein.

Neue Produkte für unsere Märkte weltweit

Im Jahr 2021 haben wir unser Produktsortiment weiter ergänzt und zahlreiche Produkte neu im Markt lanciert. Mit FlowFit führten wir ein neues Rohrleitungssystem für die Trinkwasser- und Heizungsversorgung ein. Die Pressfittings der Verbindungstechnik setzen neue Standards hinsichtlich der Installationsfreundlichkeit und -sicherheit, aber auch bezüglich ihrer Durchflusseigenschaften. Die Entwicklung von FlowFit bis hin zur Grossserienreife war eines der finanziell bedeutendsten Entwicklungsprojekte in unserer Geschichte. Daneben haben wir unter anderem die 2019 lancierte integrierte Badezimmerserie Geberit ONE um zahlreiche Komponenten und Konfigurationsmöglichkeiten erweitert, eine in Unterputzspülkästen integrierte, elektronisch gesteuerte Hygienespülung sowie einen für die Märkte im asiatischen Raum und in Afrika entwickelten Unterputzspülkasten eingeführt.

Leistungsfähiger und effizienter Produktionsverbund

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste Ende des Berichtsjahrs 26 Werke, davon 22 in Europa, zwei in den USA und je eines in China und in Indien. Die Aktivitäten von drei kleineren Werkstandorten in China, in den USA und in der Ukraine wurden wegen fehlender kritischer Grösse und zum Teil schlechter logistischer Anbindung in andere, grössere Standorte integriert.

Die Produktivität des Produktionsverbunds nahm im Berichtsjahr um 5,9% zu. Diese Steigerung ist im Wesentlichen auf vier Faktoren zurückzuführen: die fortgesetzte Optimierung von Organisation und Prozessabläufen, die Automatisierung einzelner Fertigungsschritte, die Reduktion des Ausschusses bei der Keramikproduktion und die unterproportionale Zunahme des Personalbestands in nicht produzierenden Unternehmensbereichen.

Der unerwartet hohe Umsatz im Berichtsjahr stellte den gesamten Produktionsverbund vor grosse Herausforderungen. Dabei zeigten unsere Werke und ihre Mitarbeitenden erneut ihre hohe Leistungsfähigkeit und Flexibilität. So wurde an zahlreichen Standorten während Monaten in zusätzlichen Schichten gearbeitet, um die Auftragslast zu bewältigen. Erschwerend hinzu kam die gleichzeitige Knappheit diverser Rohstoffe. Trotz der starken Auslastung der Kapazitäten wurden wiederum zahlreiche Massnahmen und Projekte 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.

Umweltleistung im Berichtsjahr auf hohem Niveau weiter verbessert

Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2021 um 4,0% zu; dies bei einer Zunahme des währungsbereinigten Nettoumsatzes im selben Zeitraum von 14,7%. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich dagegen um 9,3%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 verbesserte sich die Ökoeffizienz um 40,9%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Verbesserung von 5% pro Jahr basiert, liegen wir damit weiterhin sehr gut auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen sind aufgrund des starken Volumenwachstums im Vergleich zum Jahr 2020 um 5,1% auf 217 009 Tonnen angestiegen. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich dagegen um 8,4%. Damit konnten wir die im Rahmen der CO₂-Strategie gesetzten Ziele zur Reduktion der CO₂-Emissionen wiederum übertreffen.

Neue CO₂-Strategie zur weiteren Reduktion der Emissionen

Seit vielen Jahren sind wir bestrebt, die Umweltbelastung zu reduzieren und einen Beitrag zur Erreichung der globalen Klimaziele zu leisten. Um die Emissionen weiter zu senken, haben wir eine neue CO₂-Strategie erarbeitet. Diese neue Strategie ist eine Weiterführung der erfolgreich umgesetzten Strategie 2015–2021. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 ist es uns gelungen, die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (CO₂-Intensität) durchschnittlich um 7,7% pro Jahr zu senken. Im Vergleich zu 2015 bedeutet dies eine Reduktion um 38,3%. Auch die absoluten CO₂-Emissionen konnten unter den Zielwert von 240 000 Tonnen reduziert werden (2021: 217 009 Tonnen). Damit wurden die Hauptziele der Strategie übertroffen. Mit diesen Resultaten haben wir das in der Science Based Targets Initiative (SBTi) formulierte Ziel (Scope 1 und 2), die globale Erwärmung auf «deutlich unter 2 °C» über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, im Zeitraum 2015–2021 übererfüllt.

Im Rahmen der neuen CO₂-Strategie bauen wir bereits erprobte und erfolgreiche Massnahmen aus und erweitern sie um neue Elemente. Wir stehen als Geberit Gruppe für einen ambitionierten und umsetzungsorientierten Ansatz bei unseren Aktivitäten. Dies gilt auch für die neue CO₂-Strategie. Kernelement ist die Integration der CO₂-Strategie in sämtliche relevanten und bestehenden Geschäftsprozesse sowie die Behandlung der CO₂-Emissionen als externe Kosten mittels eines internen CO₂-Pricings. Damit soll die Verantwortung für die Reduktion des eigenen CO₂-Fussabdrucks breit im Unternehmen abgestützt, in den täglichen Geschäftstätigkeiten übernommen und sichergestellt werden, dass die ergriffenen Massnahmen langfristig und nachhaltig wirken.

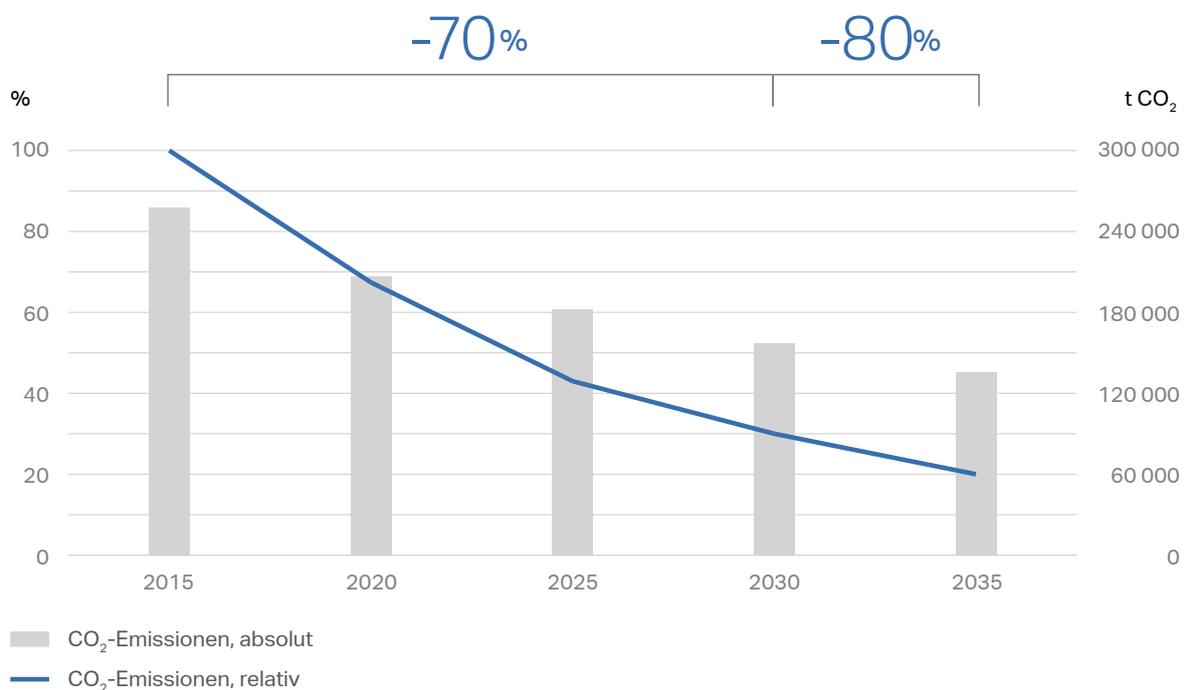
Massnahmen zur Reduktion des CO₂-Ausstosses im Überblick

Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 & 2: monatliches CO₂- und KPI-Reporting • Scope 3: Verbesserung der Transparenz des CO₂-Footprints von Produkten
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf kurz- und mittelfristige Ziele • Jährliches bonusrelevantes CO₂-Ziel (20% Gewicht) und mittelfristige Reduktion der CO₂-Intensität um 5% p. a.
CO ₂ -Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisch/ökonomisch effiziente Entscheidungsfindung • Internes CO₂-Pricing: Referenzpreis und projektspezifischer CO₂-Preis
Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Energiereduktion via Energie-Masterplan und rollierendes CO₂-Forecasting für grosse Werke • Ausbau Beschaffung erneuerbarer Energien und Evaluation alternativer Energiegewinnung, z. B. Fotovoltaik, PPA
Strukturelle Reduktion	<ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 & 2: Reduktion/Verwendung von Keramikausschuss; Evaluation neuer Keramik-Fertigungstechnologien, z. B. mit H₂ • Scope 3: Ecodesign in der Produktentwicklung
Kompensation oder Beseitigung	<ul style="list-style-type: none"> • Externe CO₂-Kompensation oder -Beseitigung auf Basis des CO₂-Referenzpreises

Die neue CO₂-Strategie vereint somit die ökologische mit der ökonomischen Nachhaltigkeit und fokussiert auf kurz- und mittelfristige, realistische und messbare Ziele. Die CO₂-Intensität soll dabei durchschnittlich um 5% jährlich sinken. Als Konsequenz werden langfristig bei Erreichen dieser kurz- und mittelfristigen Ziele die absoluten CO₂-Emissionen auf 136 000 Tonnen im Jahr 2035 reduziert. Gegenüber dem Vergleichsjahr 2015 wird sich der relative CO₂-Ausstoss bis 2030 um 70% und bis 2035 um 80% reduzieren. Die anvisierte Reduktion (Scope 1 und 2) ist konform mit dem von der Science Based Targets Initiative (SBTi) formulierten Ziel, die globale Erwärmung auf «deutlich unter 2 °C» über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen.

Kurz- und mittelfristige Ziele mit langfristiger Wirkung

(Index: 2015 = 100)



Für mehr Details dazu vgl. die [neue CO₂-Strategie](#) und den [Sustainability Performance Report](#).

Kreislaufwirtschaft und Ecodesign

Ziel der Kreislaufwirtschaft ist es, einen Wirtschaftskreislauf möglichst ressourcen- und umweltschonend zu betreiben. Der grösste Hebel ist dabei die Lebensdauer eines Produkts. Je länger ein Produkt genutzt werden kann, desto geringer ist der Ressourceneinsatz pro Nutzung. Ein wesentlicher Beitrag von Geberit zur Kreislaufwirtschaft besteht deshalb darin, dank hochwertiger Materialien und strenger Qualitätsanforderungen eine möglichst lange Produktlebensdauer zu erreichen. Geberit Produkte werden typischerweise über Jahrzehnte genutzt. Die Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Darüber hinaus leistet die Ersatzteilgarantie von 25 Jahren, die für einen bedeutenden Teil des Sortiments gilt, einen wichtigen Beitrag zur Lebensdauer. Zudem lassen sich viele der Geberit Produkte einfach reinigen,

unterhalten und reparieren. Ebenfalls trägt die Rückwärtskompatibilität bei neuen Produkten und Innovationen – beispielsweise bei Betätigungsplatten – zu einer längeren Lebensdauer eines bereits installierten Produkts bei.

Seit 2007 wendet Geberit für die Entwicklung der eigenen Produkte konsequent das Ecodesign-Prinzip an. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft und der Kreislaufwirtschaft Rechnung getragen. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Dabei werden auch die Energieeffizienz und der Wasserverbrauch der Produkte in der Nutzungsphase kontinuierlich verbessert. Dank intelligentem Redesign konnte beispielsweise bei den 2021 neu eingeführten Füll- und Spülventilen für das nordische Sortiment bodenstehender WCs für rund die Hälfte des Materials hochwertiges ABS-Regranulat verwendet werden. Seit 2007 wurden über 170 Produktentwicklungen nach diesem systematischen Ecodesign-Ansatz entwickelt. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Beispielsweise werden nahezu 100% der Kunststoffabfälle intern rezykliert und wiederverwendet, was 2021 rund 10 000 Tonnen Kunststoff entsprach.

Anhaltend attraktive Ausschüttungspolitik

Der Kurs der Geberit Aktie startete mit CHF 554.20 in das Börsenjahr 2021 und schloss mit einem Wert von CHF 745.20 ab, was einer Zunahme von 34,5% entspricht. Der Swiss Market Index (SMI) legte in derselben Periode 20,3% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 12,8% (SMI +9,4%). 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 9,6% auf CHF 12.50 vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 59,0% des Nettoergebnisses liegt im mittleren Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Im Jahr 2021 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 405 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das am 17. September 2020 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde fortgeführt. Im Berichtsjahr wurden 250 000 Aktien zu einem Betrag von CHF 166 Mio. erworben. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 571 Mio. bzw. 70,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet. Über die letzten fünf Jahre haben wir rund CHF 2,6 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 80,7% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

An der Generalversammlung vom 14. April 2021 wurde neu Thomas Bachmann anstelle des nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehenden Hartmut Reuter in den Verwaltungsrat der Geberit AG gewählt.

Der Verwaltungsrat hat Tobias Knechtle per 1. Januar 2022 zum neuen Leiter des Konzernbereichs Finanzen (CFO) und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Tobias Knechtle trat am 1. November 2021 ins Unternehmen ein und ersetzt Roland Iff, der auf Ende 2021 nach 17 Jahren als Geberit CFO in den Ruhestand trat.

Wir bedanken uns

Die sehr guten Resultate im Berichtsjahr in einem erneut herausfordernden operativen 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 2022

Die nach wie vor bestehenden erheblichen Unsicherheiten in Bezug auf die COVID-19-Pandemie und deren weitere Entwicklung, die instabile geopolitische Situation sowie generell die fehlende Visibilität machen einen Ausblick sehr schwierig, 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 2022 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden. Basierend auf dem über die letzten Jahrzehnte aufgebauten, starken 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. 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 2022 wiederum auf die weitere Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie sowie auf unsere neue CO₂-Strategie gelegt. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hoch motivierten Geberit 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

Berichtsteil

Informationen zur Geberit Aktie

Kursentwicklung im Berichtsjahr

Der Kurs der Geberit Aktie startete mit CHF 554.20 in das Börsenjahr 2021. Nach einer im Marktvergleich vor allem ab Ende März deutlich stärkeren Zunahme erreichte der Kurs Mitte August einen Allzeithöchststand von CHF 775. Nach hauptsächlich marktinduzierten Rückgängen im September erholte sich der Aktienkurs wieder und schloss das Börsenjahr mit einem Kurs von CHF 745.20 ab, was einer Zunahme von 34,5% entspricht. Der Swiss Market Index (SMI) legte in derselben Periode um 20,3% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 12,8% (SMI +9,4%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2021 CHF 26,7 Mrd.

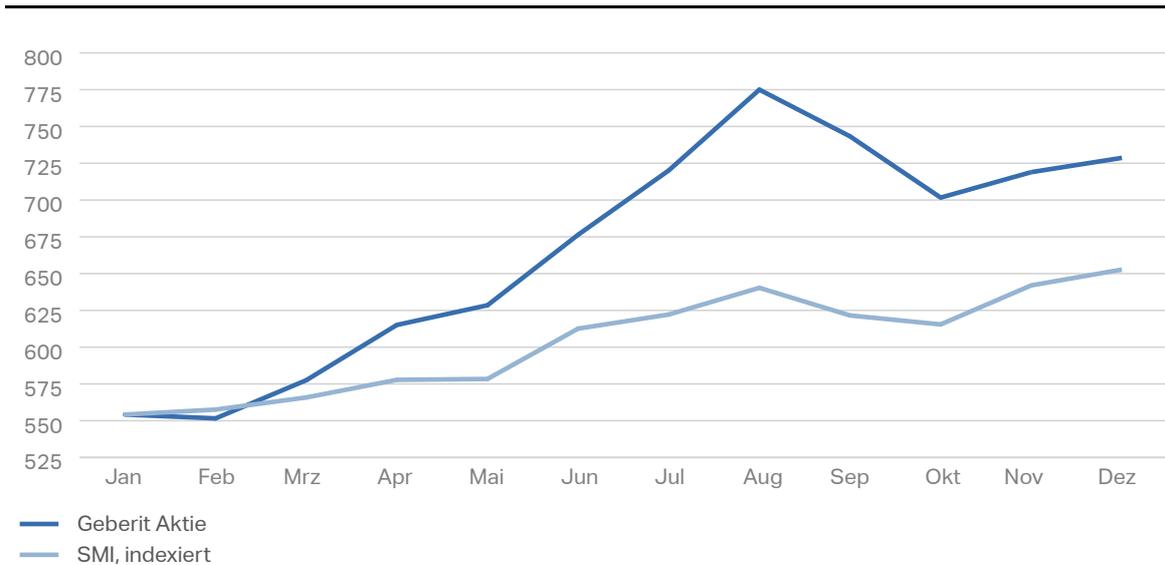
Die Geberit Aktien sind an der SIX Swiss Exchange, Zürich, kotiert.

Ende 2021 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

Aktienkursentwicklung

1.1.–31.12.2021

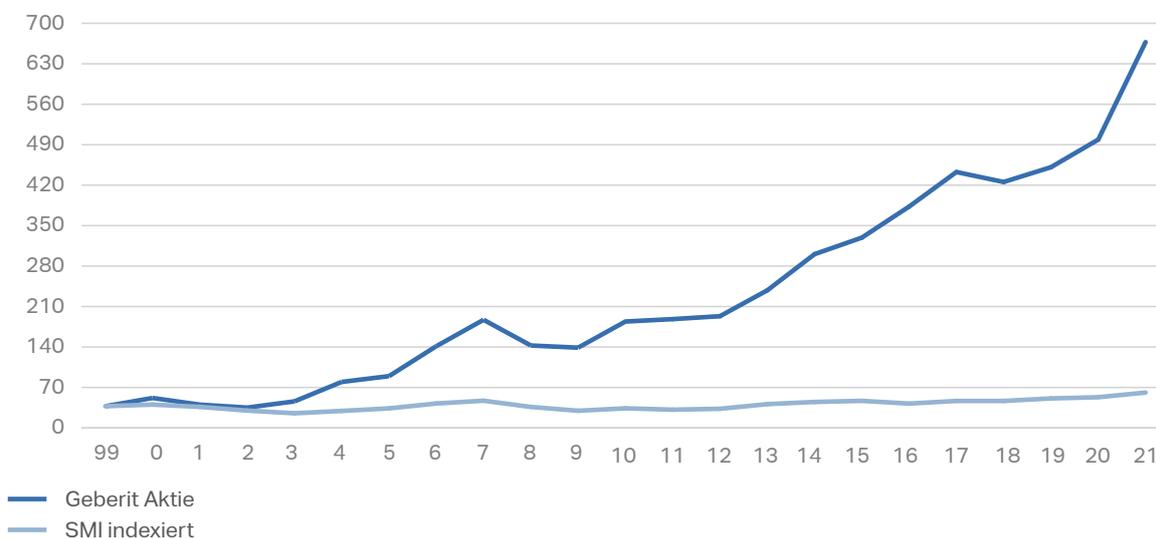
Monatsdurchschnittskurse



Quelle: Refinitiv

Aktienkursentwicklung
22.6.1999 (IPO)–31.12.2021

Jahresdurchschnittskurse



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

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 2021 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 405 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das am 17. September 2020 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde fortgeführt. Im Berichtsjahr wurden 249 699 Aktien zu einem Betrag von CHF 166 Mio. erworben. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 571 Mio. bzw. 70,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 2,6 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 80,7% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Ausschüttung	368	381	389	404	405	1 947
Aktienrückkauf	92	185	47	167	166	657
Total	460	566	436	571	571	2 604

Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 13. April 2022 wird vom Verwaltungsrat eine Dividendenerhöhung von 9,6% auf CHF12.50 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 59,0% des Nettoergebnisses liegt im mittleren Bereich der vom Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2017	2018	2019	2020	2021
Dividende	10.00	10.40	10.80	11.30	11.40

Eckdaten zur Geberit Aktie

	31.12.2021
Eingetragene Aktionäre	38 826
Gesellschaftskapital (CHF)	3 587 433.30
Anzahl Namenaktien	35 874 333
Eingetragene Aktien	20 125 682
Eigene Aktien	714 037
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange, Zürich
Valoren-Nummer	3017040
ISIN-Nummer	CH0030170408
SIX Financial Information	GEBN
Refinitiv	GEBN.S
Bloomberg	GEBN.VX

Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2020	2021
Nettoergebnis	17.95	21.34
Free Cashflow	20.04	22.84
Eigenkapital	53.70	56.13
Ausschüttung ¹	11.40	12.50

¹ Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2022

Kommunikation

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

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

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

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

Termine

	2022
Generalversammlung	13. Apr.
Dividendenzahlung	21. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	4. Mai
Halbjahresbericht	18. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	3. Nov.
	2023
Erste Information Geschäftsjahr 2022	19. Jan.
Resultate Geschäftsjahr 2022	8. März
Generalversammlung	19. Apr.
Dividendenzahlung	25. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	2. Mai
Halbjahresbericht	17. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	2. Nov.

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

Berichtsteil

Führungsstruktur

1. Januar 2022

Verwaltungsrat

Präsident Albert M. Baehny	Vizepräsidentin Eunice Zehnder-Lai
--------------------------------------	----------------------------------------------

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

* P & M: Kunststoff und Metall

** C & M: Komposite und Metall

*** CER: Keramik

Berichtsteil

Lagebericht der Konzernleitung

Strategie und Ziele

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 tiefes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
2. Bekenntnis zu Innovation und Design: Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung 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

<p>1 Fokus auf Sanitärprodukte</p>	<p>«Push-Pull»-Geschäftsmodell, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert</p> <p>Technologiepenetration, dank der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden</p> <p>Value-Strategie, um den Anteil an höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Durchdringung mit Geberit Produkten</p>
<p>2 Bekenntnis zu Innovation und Design</p>	<p>Innovationsführerschaft in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen und um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen</p>
<p>3 Selektive geografische Expansion</p>	<p>Selektive Technologiepenetration in neuen Märkten, in denen nachhaltiges, profitables und organisches Wachstum durch die Einführung von oder die Durchdringung mit «europäischer» Sanitärtechnologie möglich ist</p>

Profitabilität

<p>4 Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung</p>	<p>Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung, um die hohen operativen Margen und Wettbewerbsvorteile zu sichern</p>
-------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strategische Erfolgsfaktoren

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

- eine klare und langfristig angelegte Strategie mit Fokus auf Sanitärprodukte
- solide nachhaltige → Wachstums- und Profitabilitätstreiber
- 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 Umsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele 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 Prozent betragen. Zudem soll eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30% erreicht werden. Das Ziel der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde 2021 erreicht; mittelfristig soll der ROIC kontinuierlich weiter gesteigert werden. Zudem wurde im Rahmen der → neuen CO₂-Strategie eine durchschnittliche Reduktion der CO₂-Intensität von 5 Prozent pro Jahr als weitere Zielgrösse festgelegt.

Um dem Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert; mittelfristig rund 6 Prozent 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 neu → fünf 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. 2021 wurde erneut überprüft, ob die IT-Systeme auch für neu aufgetauchte Risiken richtig aufgestellt und geschützt sind. Die Prüfung bestätigte ein ausreichendes Sicherheitsniveau, wobei die Situation im Vergleich zur letzten Sicherheitsprüfung im Jahr 2018 stabil geblieben ist. Insgesamt bewegt sich Geberit damit auf dem Niveau von Unternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität im Industriesektor. In Zukunft sind eine kontinuierliche Prüfung und ein permanentes Monitoring dieser Risiken vorgesehen.

Einhaltung von Gesetzen

Die Geberit Gruppe ist bestimmten 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 Währungsrisiken

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. 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 beziehungsweise 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.

Geschäftsjahr 2021

Marktumfeld

Marktumfeld nach wie vor von COVID-19 geprägt

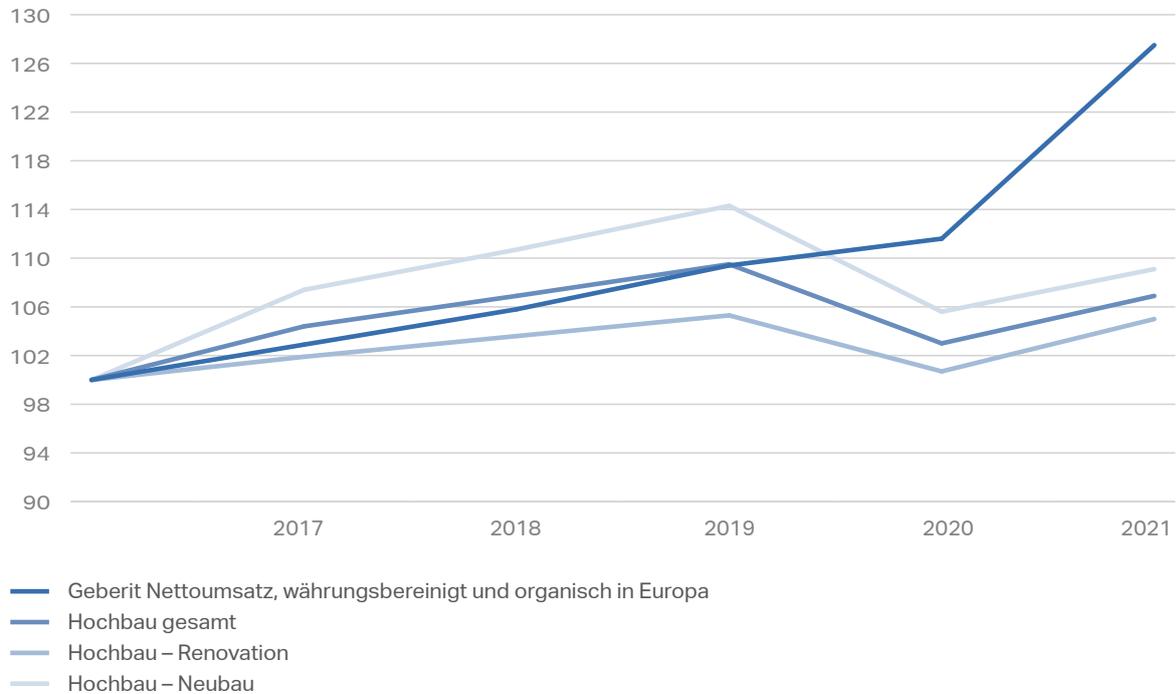
Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2021 in den meisten Regionen positiv. COVID-19-bedingte Aufholeffekte führten im Marktumfeld grossmehrheitlich zu erfreulichen Wachstumswerten.

Das Baumarktforschungsnetzwerk Euroconstruct rechnete im November 2021 für **Europa** mit einer Zunahme von 5,8% im Hochbau für das Jahr 2021. Damit lag die Schätzung deutlich höher als die vorhergegangene von Mitte 2021 (+3,8%). Die Neubauten nahmen gemäss dieser Schätzung mit 5,4% etwas weniger stark zu als das Renovationsgeschäft (+6,2%). Der Nicht-Wohnungsbau (+3,7%) verzeichnete ein schwächeres Wachstum als der Wohnungsbau (+7,1%). Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich – abhängig vom Grad der Pandemie-Betroffenheit im Vorjahr – im Jahr 2021 gemäss Euroconstruct sehr gut: Italien +16,3%, Grossbritannien +12,5%, Belgien +10,8%, Schweden +9,2%, Frankreich +7,0%, Dänemark +5,7%, Österreich +5,3%, Niederlande +2,0% und die Schweiz +2,0%. Von den bedeutendsten Ländern zeigte einzig Deutschland mit -0,5% ein leicht negatives Wachstum. Gemäss Zahlen des IMF World Economic Outlook vom Oktober 2021 hatte Europa mit einer GDP-Wachstumsrate von +5,2% einen wesentlichen Anteil (rund 20%) an der globalen Erholung der Wirtschaftsleistung.

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa

2017–2021

(Index: 2016 = 100)

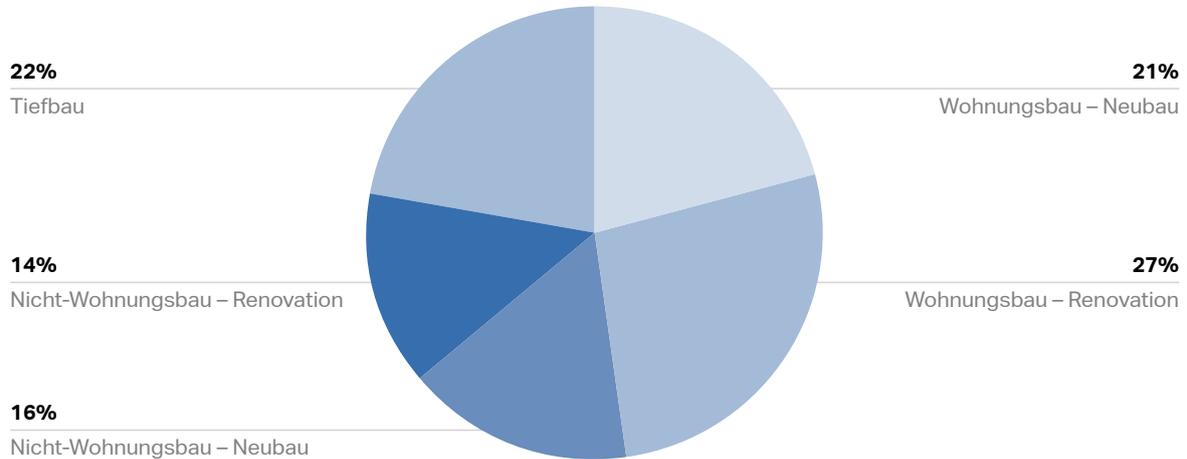


Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 740 Mrd. entfielen 2021 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb auch 2021 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

Aufteilung Bauvolumen in Europa

2021

(EUR 1 740 Mrd.)



Quelle: 92. Euroconstruct-Konferenz in Verona (IT), November 2021

In den **USA** erhöhte sich das Bruttoinlandsprodukt (BIP) nach Einschätzung des Bureau of Economic Analysis um 5,7% (Vorjahr -3,4%). Die Investitionen im Hochbau stiegen gemäss Zahlen des United States Census Bureau um 10,0%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Wohnungsbau um 22,9%. Dagegen sanken die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau um 4,7% (Vorjahr +1,9%). Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +1,6% weniger positiv beziehungsweise mit -8,7% deutlich schlechter als im Vorjahr (+5,6% beziehungsweise -2,0%).

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr bei 6,1%, leicht über der weltweiten Entwicklung der Wirtschaft von 5,7%. Mit einem Anteil von circa 40% des globalen Wachstums resultierte zum wiederholten Mal der grösste Teil des globalen Wirtschaftswachstums aus der Region Fernost/Pazifik. China wuchs mit 8,0% leicht über dem Schnitt der vergangenen Jahre und klar stärker als im Vorjahr (+2,3%), wobei die Bauwirtschaft im Vergleich mit der gesamten Wirtschaft weniger stark zulegen konnte. In Tier-1- und Tier-2-Städten resultierte kein Wachstum; in Tier-3- und Tier-4-Städten war der Markt sogar rückläufig und die Preise sanken.

In der Region **Nahost/Afrika** lag das Wirtschaftswachstum im Jahr 2021 mit 4,4%, deutlich über dem Durchschnitt der letzten Jahre und wesentlich über demjenigen des Vorjahrs (-3,8%).

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik sowie Nahost/Afrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2021)

Geberit und COVID-19

Bauindustrie weiterhin von COVID-19-Auswirkungen geprägt

Das Marktumfeld in der Bauindustrie präsentierte sich im Jahr 2021 in den meisten Regionen erfreulich. Die im Vorjahr besonders von der COVID-19-Pandemie betroffenen Geberit Märkte wie Italien, Grossbritannien/Irland, die Iberische Halbinsel und Frankreich legten überdurchschnittlich zu. Rückblickend betrachtet leitete der pandemiebedingte Umsatzrückgang in den Monaten April und Mai 2020 eine beispiellose Wachstumsphase ein. Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe wuchs in den letzten sechs Quartalen rund drei Mal schneller als im langjährigen Durchschnitt. Gleichzeitig bedeutete dieses unvermittelt eingetretene, starke Wachstum eine überaus herausfordernde Situation für die gesamte Geberit Organisation, insbesondere in den Bereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb.

Das vorteilhafte Marktumfeld wurde während der ganzen Pandemie unter anderem durch den Home-Improvement-Trend gestützt und getrieben. Erzielte Marktanteilsgewinne basierten auf der strukturellen und finanziellen Stärke, dem robusten Geschäftsmodell sowie einem umsichtigen Krisenmanagement seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie.

Wichtigste strategische Erkenntnisse nach knapp zwei Jahren Pandemie

- Fokus auf starke Positionen – je stärker die Marktposition, desto besser die Entwicklung während einer Krise
- Stabilität, kontinuierliche Entwicklung und das Festhalten an der Strategie schaffen Wert in Krisenzeiten
- Überreaktionen während einer Krise sind zu vermeiden

Nettoumsatz

Rekord-Umsatzwachstum

Der konsolidierte Nettoumsatz stieg im Jahr 2021 um 15,9% auf CHF 3 460 Mio. – das stärkste Umsatzwachstum seit dem Börsengang im Jahr 1999. In dieser Entwicklung sind ein Plus in lokalen Währungen von 14,7% und ein positiver Fremdwährungseffekt von 1,2% enthalten. Das ausserordentliche Umsatzwachstum ist auf einen COVID-19-bedingten positiven Basiseffekt und Home-Improvement-Trend, einen Lageraufbau in der Bauindustrie sowie Marktanteilsgewinne zurückzuführen. Es ist dabei gelungen, die Verfügbarkeit der Produkte trotz erheblicher Herausforderungen in den Lieferketten sicherzustellen. Der Vergleich mit dem Jahr 2019 und damit dem Nettoumsatz vor der COVID-19-Pandemie zeigt ebenfalls ein ausserordentlich starkes Wachstum über alle Regionen hinweg von währungsbereinigt 16,4%.

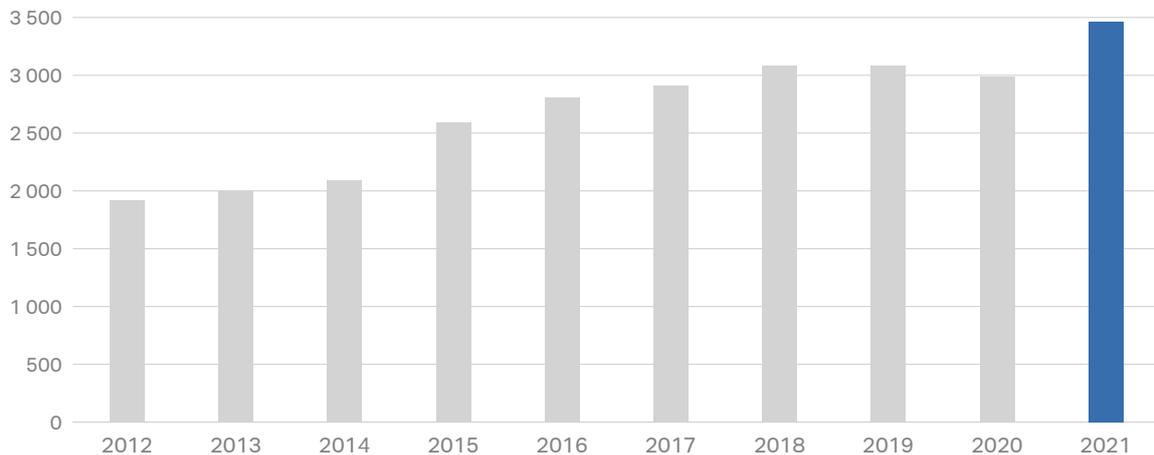
Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 35 Mio. Im Jahr 2021 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 9% in Schweizer Franken, 4% in US-Dollar, 3% in Britischen Pfund sowie 20% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

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

Entwicklung Nettoumsatz

2012–2021

(in Mio. CHF)

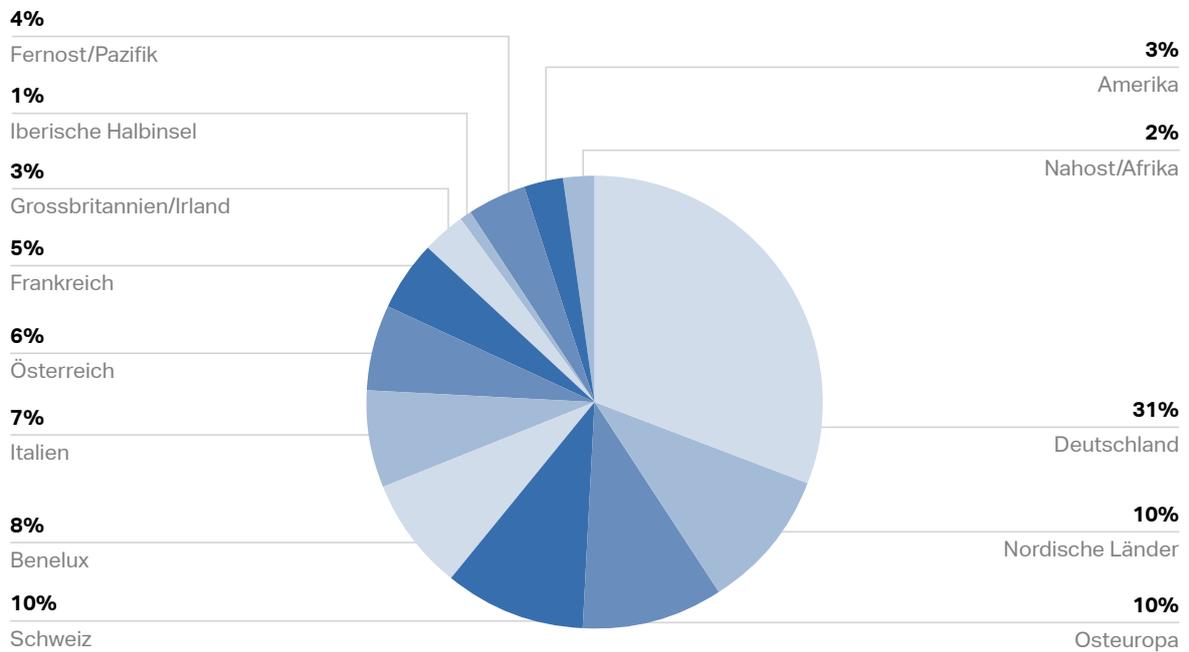


Starkes währungsbereinigtes Nettoumsatzwachstum in allen Märkten

In den **europäischen Märkten** resultierte im Geschäftsjahr 2021 ein sehr starkes währungsbereinigtes Nettoumsatzwachstum von 14,3%. In den zentraleuropäischen Märkten, wo Geberit über die höchsten Marktanteile verfügt, nahm der Nettoumsatz überproportional zu. Innerhalb dieser Kernmärkte stieg der währungsbereinigte Nettoumsatz in Italien mit 25,4% am stärksten, positiv beeinflusst durch Basiseffekte aus dem Lockdown im Vorjahr. In Österreich und Deutschland ergaben sich nach bereits starken Vorjahresergebnissen erneut Wachstumsraten

von 19,9% resp. 11,9%. Die Benelux-Länder erwirtschafteten mit 14,0% ebenfalls ein zweistelliges Wachstum und in der Schweiz stieg der währungsbereinigte Nettoumsatz um 7,5%. Ausserhalb dieser zentraleuropäischen Märkte verzeichnete Osteuropa mit 25,4% das höchste Wachstum, unter anderem aufgrund von mehreren währungsbedingten Preiserhöhungen im Berichtsjahr. Die Iberische Halbinsel (+25,1%), Frankreich (+14,9%) und Grossbritannien/Irland (+13,0%) wuchsen unter anderem aufgrund positiver Lockdown-Basiseffekte im Vorjahr zweistellig. Die nordischen Länder konnten um +7,9% zulegen. Die Regionen ausserhalb Europas, **Fernost/Pazifik** mit +28,8% und **Nahost/Afrika** mit +25,7%, erwirtschafteten ebenfalls ein sehr starkes Wachstum. Die Region **Amerika** wuchs 5,1%.

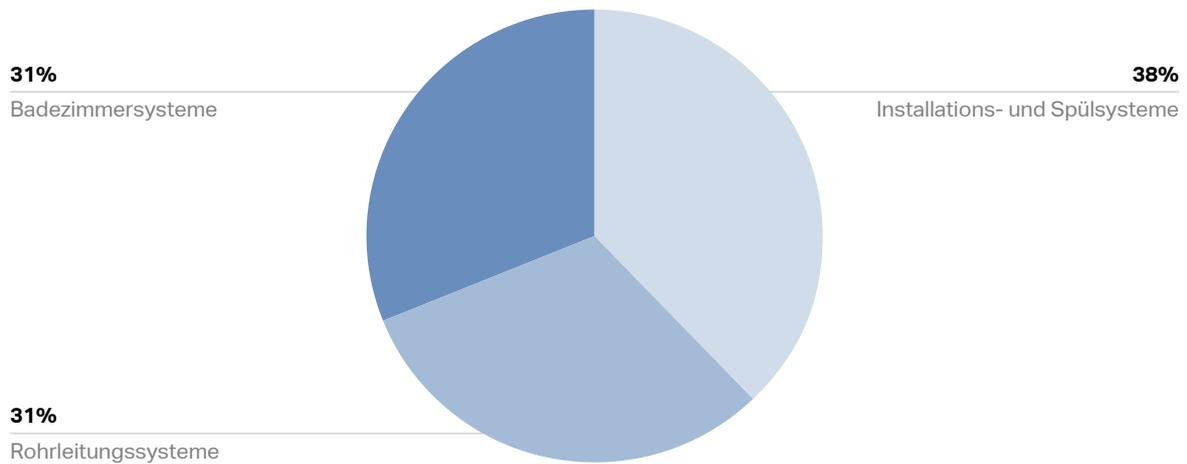
**Nettoumsatz nach Märkten/Regionen
2021**



Installations- und Spülsysteme am stärksten gewachsen

Alle drei Produktbereiche erwirtschafteten sehr erfreuliche Wachstumsraten. Der Nettoumsatz in Lokalwährungen stieg bei den **Installations- und Spülsystemen** um 18,0%, bei den **Rohrleitungssystemen** um 15,3% und bei den **Badezimmersystemen** um 10,4%. Die unterschiedliche Entwicklung war zum einen auf einen stärkeren Lageraufbau beim Grosshandel bei den Installations- und Spülsystemen und bei den Rohrleitungssystemen zurückzuführen. Zum anderen waren ab dem zweiten Halbjahr 2021 erste Anzeichen eines sich abschwächenden Home-Improvement-Trends zu erkennen, der sich hauptsächlich auf den Produktbereich Badezimmersysteme auswirkte.

Nettoumsatz nach Produktbereichen 2021



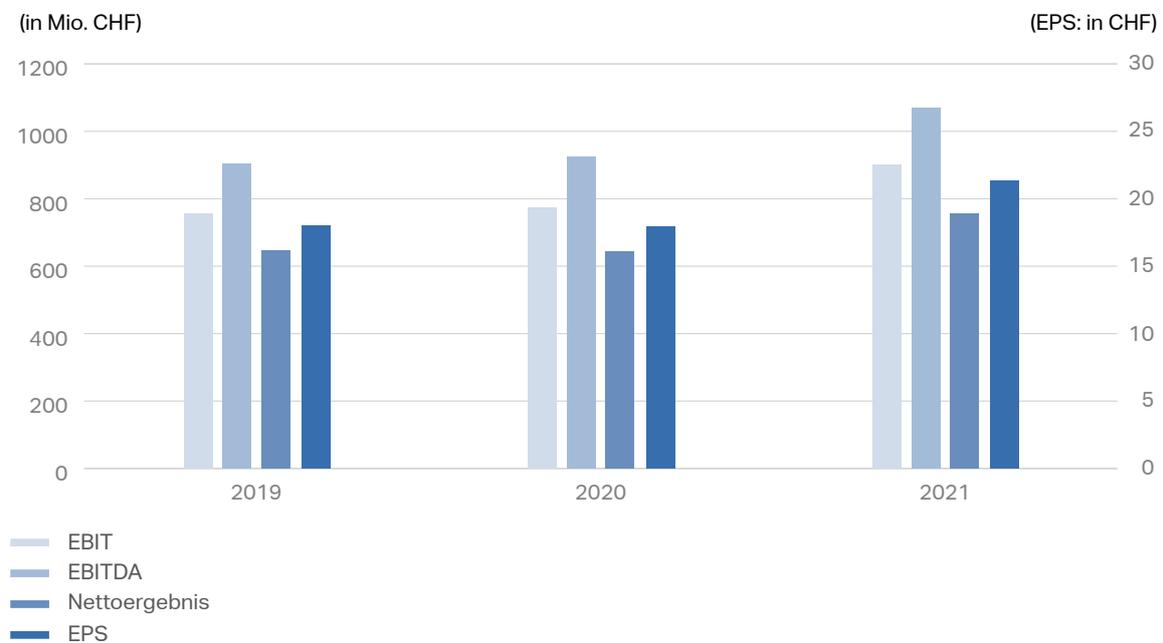
Ergebnisse

Operative Margen auf hohem Vorjahresniveau

Die Ergebnisse konnten im Jahr 2021 auf allen Stufen deutlich zweistellig gesteigert werden. Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 15,6% auf CHF 1 069 Mio., was einer EBITDA-Marge von 30,9% (Vorjahr 31,0%) entspricht. Hauptsächlich verantwortlich für die deutliche Zunahme war das ausserordentliche Volumenwachstum. Die seit Ende 2020 massiv angestiegenen Rohmaterialpreise sowie die markant höheren Energie- und Frachtkosten wirkten sich negativ auf die Margen aus, wobei diese negativen Effekte durch reguläre und ausserordentliche Preiserhöhungen teilweise kompensiert wurden. Ergebnismindernd wirkte sich zudem im Vorjahresvergleich die teilweise Normalisierung der Marketingkosten aus. Währungseffekte hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen.

Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 16,9% auf CHF 902 Mio. zu, was einer EBIT-Marge von 26,1% (Vorjahr 25,8%) entspricht. Beim Nettoergebnis führten die Steigerung bei den operativen Ergebnissen und ein verbessertes Finanzergebnis zu einer Zunahme von 17,7% auf CHF 756 Mio., was einer Nettoumsatzrendite von 21,8% entspricht (Vorjahr 21,5%). Im Vergleich dazu nahm der Gewinn je Aktie aufgrund der positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms überproportional um 18,9% auf CHF 21.34 zu.

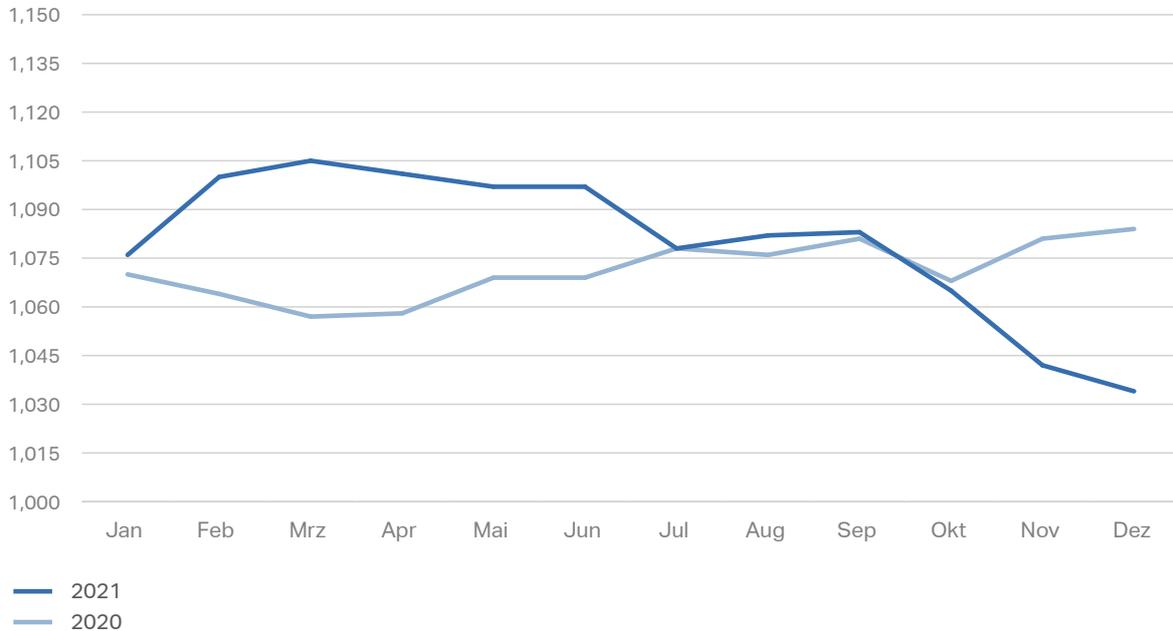
EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2019–2021



EUR/CHF-Wechselkurs

2020/2021

Stichtagskurse



Betriebsaufwand unter Kontrolle

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands leicht negativ. Der Warenaufwand erhöhte sich um 26,4% auf CHF 997 Mio., wobei der Anteil am Nettoumsatz von 26,4% im Vorjahr auf 28,8% deutlich anstieg. Begründet war diese Zunahme durch pandemiebedingt historische Preisanstiege beim für Geberit relevanten Warenkorb – sowohl bei den Kunststoffen wie auch bei den industriellen Metallen. → Im Vorjahresvergleich betrug die Preissteigerung in lokalen Währungen 13,3% respektive CHF 112 Mio. Der Personalaufwand stieg um 8,2% auf CHF 812 Mio., was 23,5% des Nettoumsatzes (Vorjahr 25,1%) entspricht. Die Zunahme war auf einen – allerdings unterproportionalen – Personalaufbau und tariflich bedingte Gehaltserhöhungen zurückzuführen. Der sonstige Betriebsaufwand, netto nahm um 11,6% auf CHF 582 Mio. zu. Dies war hauptsächlich auf das Volumenwachstum, welches sich erhöhend auf Fracht- und Energiekosten auswirkte, und auf die generell deutlich höheren Fracht- und Energiepreise zurückzuführen. Ebenfalls fielen die im Vorjahr COVID-19-bedingt tieferen Marketing- und Reisekosten wieder stärker ins Gewicht. Die Abschreibungen stiegen um 5,8% auf CHF 134 Mio. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen nahmen als Folge von Wertberichtigungen auf zwei Keramikmarken auf CHF 34 Mio. (Vorjahr CHF 27 Mio.) zu.

Das Netto-Finanzergebnis reduzierte sich aufgrund von im Vorjahresvergleich tieferen Zinsaufwendung auf CHF -13 Mio. (Vorjahr CHF -17 Mio.). Der Steueraufwand nahm als Folge des deutlich höheren Vorsteuerergebnisses von CHF 112 Mio. auf CHF 133 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 14,9% (Vorjahr 14,8%).

Free Cashflow weiter gesteigert

Der Free Cashflow wurde durch den höheren operativen Cashflow positiv beeinflusst. Dagegen fielen höhere Steuerzahlungen und nach dem COVID-19-bedingten Rückgang im Vorjahr wieder höhere Investitionen in Sachanlagen negativ ins Gewicht. Insgesamt konnte der Free Cashflow um 12,8% auf ein neues Rekordniveau von CHF 809 Mio. gesteigert werden (vgl. auch → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 27. Free Cashflow](#)). Die Free-Cashflow-Marge erreichte 23,4% (Vorjahr 24,0%). Im Berichtsjahr wurden CHF 571 Mio. beziehungsweise 70,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Finanzstruktur

Finanzielles Fundament trotz Krise unverändert stark

Der wiederum angestiegene Free Cashflow (+12,8%) 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 3 751 Mio. auf CHF 3 772 Mio. Die liquiden Mittel (inkl. Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen) nahmen von CHF 469 Mio. auf CHF 511 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 684 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich von CHF 779 Mio. im Vorjahr auf CHF 784 Mio. Insgesamt resultierte per Ende 2021 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 37 Mio. auf CHF 273 Mio.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2019	2020	2021
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	811	762	466
Total Finanzverbindlichkeiten	837	779	784
Liquide Mittel, Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen	428	469	511
Netto-Schulden	409	310	273

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 24 Mio. auf CHF 157 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 934 Mio. auf CHF 956 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 577 Mio. auf CHF 1 493 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verminderte sich von 16,1% im Vorjahr auf 13,7%. Die Eigenkapitalquote stieg leicht auf 52,7% (Vorjahr 51,2%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA verblieb mit 0,3x auf Vorjahresniveau. Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 37,6% (Vorjahr 34,8%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2021 CHF 2 824 Mio. (Vorjahr CHF 2 794 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erreichte mit 27,1% einen neuen Höchstwert seit der Übernahme des Keramikgeschäfts im Jahr 2015 (Vorjahr 23,2%).

Am 31. Dezember 2021 hielt die Geberit Gruppe 714 037 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,0% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 203 399 Aktien (0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 510 638 ist für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 35 874 333.

Das am 17. September 2020 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde fortgeführt. 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. Bis zum 31. Dezember 2021 wurden im Rahmen des Programms 344 399 Aktien zu einem Betrag von CHF 217 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 631.17. Im Berichtsjahr wurden 249 699 Aktien zu einem Betrag von CHF 166 Mio. erworben.

Die Generalversammlung vom 14. April 2021 stimmte einer Herabsetzung des Aktienkapitals durch Vernichtung von 1 167 094 eigenen Aktien auf 35 874 333 Namenaktien zu je CHF 0.10 zu. Die vernichteten Aktien setzten sich aus den Rückkäufen des Programms 2017 bis 2020 sowie aus den bis Ende Februar 2021 im Rahmen des laufenden Programms zurückgekauften Aktien zusammen.

Investitionen

Höhere Investitionen

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betrugen 2021 CHF 169 Mio. oder CHF 19 Mio. beziehungsweise 12,7% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 4,9% (Vorjahr 5,0%). 45% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten zur Bewältigung des Umsatzwachstums. 39% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt. Zudem wurden 9% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 7% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert. Alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Die grössten Einzelprojekte betrafen im Berichtsjahr Ausbau- und Modernisierungsprojekte an den Werkstandorten in Pfullendorf (DE), Langenfeld (DE), Lichtenstein (DE) und Ozorków (PL) sowie in den nordischen Werken in Ekenäs (FI) und Bromölla (SE). Wie bereits in den Vorjahren wurden wesentliche Investitionen im Rahmen der Einführung des neuen Rohrleitungssystems FlowFit im Werk am Standort Rapperswil-Jona (CH) getätigt.

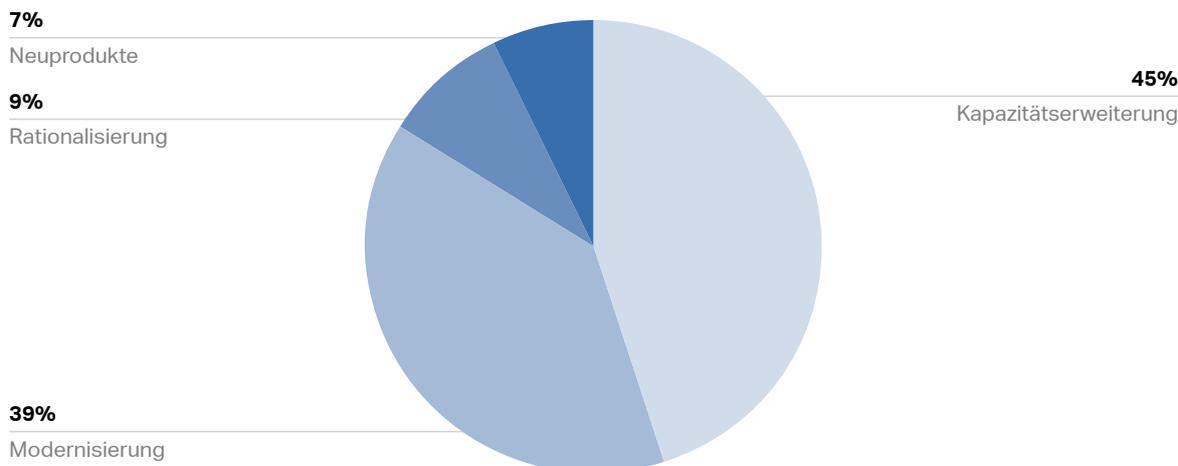
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2017	2018	2019	2020	2021
	159	162	167	150	169
In % Nettoumsatz	5,5	5,3	5,4	5,0	4,9

Investitionen nach Verwendungszweck

2021



Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende angestiegen

Ende 2021 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 809 Mitarbeitende. Das entspricht einem Anstieg von 240 Personen oder 2,1% im Vorjahresvergleich. Die Erhöhung war auf – hauptsächlich temporäre – personelle Kapazitätsanpassungen in den Bereichen Produktion und Logistik zur Bewältigung der hohen Nachfrage sowie in einem geringeren Ausmass auf den Ausbau in der Forschung und Entwicklung zurückzuführen. Reduzierend wirkte sich die → Schliessung von drei kleineren Produktionswerken aus.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 821 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 293 – 13,6% mehr als im Vorjahr.

Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

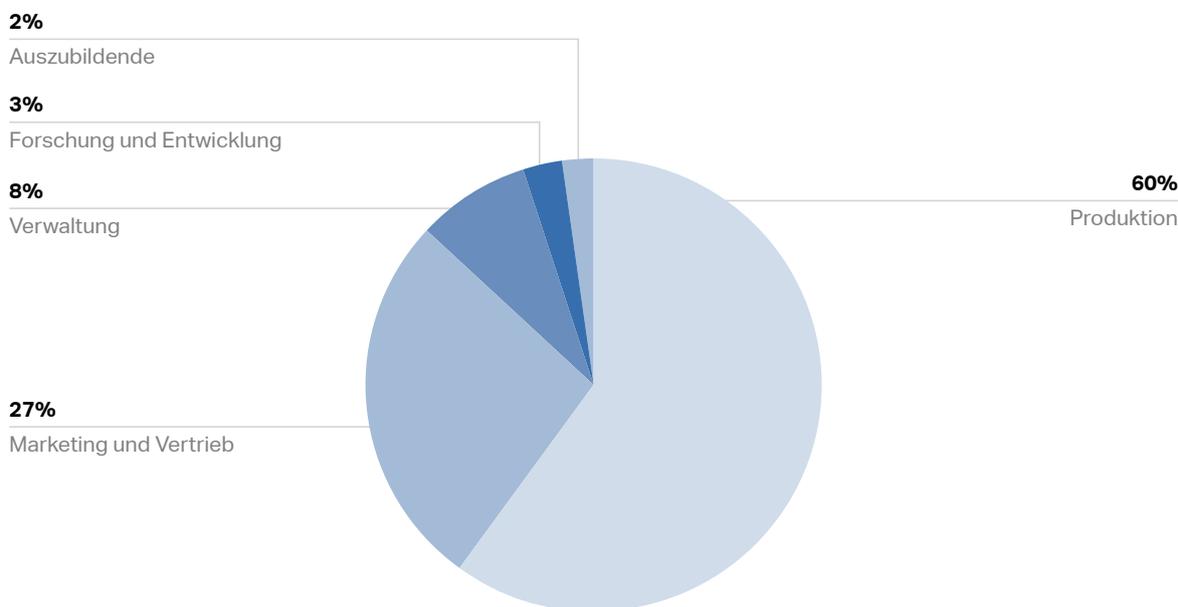
	2020	Anteil in %	2021	Anteil in %
Deutschland	3 297	28	3 506	30
Polen	1 647	14	1 728	15
Schweiz	1 454	13	1 505	13
Ukraine	602	5	590	5
Österreich	565	5	584	5
Italien	538	5	536	4
China	495	4	403	3
Andere	2 971	26	2 957	25
Total	11 569	100	11 809	100

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%.

Mitarbeitende nach Geschäftsprozessen

2021

(Stand 31.12.)



Der Personalaufwand belief sich 2021 auf CHF 812 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 17. Beteiligungsprogramme](#) sowie → [Vergütungsbericht](#).

Chancen- und Lohngleichheit

Bei Geberit besteht Chancengleichheit von Frauen und Männern. Die Frauenquote betrug per Ende 2021 24% (Vorjahr 24%), im oberen Management 11% (Vorjahr 11%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

2021 wurde in allen Schweizer Geberit Gesellschaften eine Lohngleichheitsanalyse gemäss den Bestimmungen des Gleichstellungsgesetzes durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigten, dass die Lohngleichheit zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden gewahrt und die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Die zertifizierte Prüfgesellschaft PwC kontrollierte und bestätigte die korrekte Durchführung der Analyse.

Mitarbeitendenumfrage mit hoher Teilnahmequote

Im Frühjahr 2021 wurde eine weltweite Umfrage bei den Mitarbeitenden durchgeführt. Die gruppenweite Teilnahmequote lag bei hohen 79%. Die Resultate bestätigten, dass Geberit attraktive Arbeitsbedingungen bietet und die Mitarbeitenden überdurchschnittlich motiviert und loyal sind.

Gemäss den Vergleichswerten des unabhängigen Beratungsunternehmens Korn Ferry, das die Durchführung begleitete, liegen die Ergebnisse von Geberit weit über dem Durchschnitt im

Industriesektor. Zudem sind sie insgesamt auch besser als die Resultate der Vergleichsgruppe von besonders leistungsstarken Unternehmen, die beim Engagement und der Befähigung der Mitarbeitenden überdurchschnittlich abschneiden.

79%

Teilnahmequote

Die gruppenweite Teilnahmequote lag bei hohen 79%.

80%

Weiterempfehlung

80% der Teilnehmenden würden Geberit als guten Arbeitgeber weiterempfehlen.

80%

Loyalität

80% der Befragten beabsichtigen, noch länger als fünf Jahre für Geberit zu arbeiten.

94%

Erfolg

Eine überwiegende Mehrheit glaubt an den Erfolg von Geberit in den nächsten zwei bis drei Jahren.

92%

Innovation

92% der Befragten attestieren Geberit eine hohe Innovationskraft bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Überdurchschnittlich hohe Mitarbeitendenzufriedenheit und -identifikation

Eine überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden identifiziert sich sehr stark mit Geberit. Vier Fünftel aller Befragten sind stolz darauf, für das Unternehmen zu arbeiten, und würden es als Arbeitgeber weiterempfehlen. 80% planen, mindestens fünf weitere Jahre bei Geberit zu arbeiten. Positiv hervorgehoben werden insbesondere die Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Führungs- sowie die Unternehmenskultur.

Grosses Vertrauen in Innovationskraft und Führung

Die Mitarbeitenden attestieren Geberit eine sehr hohe Innovationskraft und eine positive Entwicklung in der Zukunft: Jeweils über 90% der Teilnehmenden glauben an die Zukunft des Unternehmens und an seine Innovationskraft im Bereich der Produktentwicklung. Darüber hinaus finden knapp 80%, dass das Unternehmen auch hinsichtlich neuer Arbeitsmethoden innovativ ist. Und nicht zu unterschätzen: Vier von fünf Mitarbeitenden nehmen Geberit als umweltbewusstes Unternehmen wahr.

Ebenfalls bekräftigt die Umfrage das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung. Über 70% vertrauen dem Führungsteam und fühlen sich in Bezug auf Weiterbildung und Entwicklung von ihren direkten Vorgesetzten unterstützt.

Massnahmenplan erarbeitet

Verbesserungspotenzial besteht unter anderem bei der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Work-Life-Balance – eine Auswirkung der hohen Auftragslage seit dem Beginn der Pandemie. Trotzdem empfinden immer noch 60% das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben als angemessen. Da nicht nur in diesem einen Punkt deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Geberit Standorten bestehen, werden Verbesserungsmassnahmen auf lokaler und Abteilungsebene in Absprache mit den Mitarbeitenden erarbeitet und umgesetzt.

Bildungsoffensiven gewinnen weiter an Bedeutung

Die Suche nach jungen Talenten wurde im Berichtsjahr weiter intensiviert. Die Geberit Gesellschaften stehen auf lokaler Ebene in Kontakt mit technischen Hochschulen und Universitäten für

projektbezogene Kooperationen, um Bachelor- und Masterarbeiten zu begleiten und um Studierende für Praktika zu gewinnen. Geberit engagiert sich auch in internationalen Ingenieurnetzwerken wie UNITECH, das renommierte europäische Universitäten, Unternehmenspartner und Ingenieurstudierende vereint. Darüber hinaus wurde 2021 die Zusammenarbeit mit BEST (Board of European Students of Technology) gestartet. Diese Non-Profit-Organisation vernetzt Ingenieurstudierende aus 33 Ländern Europas.

Das 2020 initiierte Operations-Development-Programm gewann im Berichtsjahr weiter an Bedeutung. Durch dieses Programm soll sichergestellt werden, dass die Geberit Produktions- und Logistikstandorte auch in Zukunft über hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen, die bereits Erfahrungen am jeweiligen Standort gesammelt haben. Gefragt sind externe Talente mit einem ingenieurwissenschaftlichen oder technischen Hintergrund, die während und nach der vierjährigen internen Ausbildung strategische Projekte leiten und Verantwortung übernehmen wollen. Im Berichtsjahr fand bereits zum zweiten Mal ein umfangreicher internationaler Rekrutierungsprozess für das Programm statt.

Über die beiden internen Potentials-Management-Programme – auf regionaler und auf Gruppenebene – sollen gezielt Talente im Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere beziehungsweise ins obere Management begleitet werden. Im Berichtsjahr haben rund 80 Mitarbeitende an diesen Programmen teilgenommen. Diese internen Entwicklungsprogramme sollen dazu beitragen, dass die Hälfte aller offenen Führungspositionen intern besetzt werden kann. 2021 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 50% aller Fälle möglich (Vorjahr 47%).

Ende 2021 beschäftigte Geberit 278 Auszubildende (Vorjahr 262). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 85% (Vorjahr 86%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Ausbildung die Möglichkeit haben, Praxiseinblicke an anderen Standorten zu erhalten. Während eines sechsmonatigen Auslandseinsatzes arbeiten sie in unterschiedlichen Projekten oder unterstützen das Tagesgeschäft an einem ausländischen Standort. Geberit ist überzeugt, dass Auslandserfahrung und Know-how-Transfer ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind.

Weltweite Trainingsinitiative für den neuen Beurteilungsprozess

Ende 2020 wurde ein neues Performance-Management-System («valYOU») für die Leistungsbeurteilung, die professionelle Entwicklung und das Vergütungsmanagement eingeführt. Im Berichtsjahr wurden weltweit Führungstrainings zu den Themen Mitarbeitendengespräche und Feedback organisiert, um die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und die berufliche Weiterentwicklung zu fördern. Die zweitägigen Schulungen wurden gruppenweit von einem externen Partner durchgeführt. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden waren überwiegend positiv, wobei die Kombination von Theorie und Praxisbeispielen besonders geschätzt wurde.

Richtschnur für alle Mitarbeitenden

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → Kompass – ein Leitfaden für Mitarbeitende zur Mission, den Werten, den Handlungsgrundsätzen und den Erfolgsfaktoren von Geberit – und der → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen.

Umgang mit COVID-19 im Alltag der Mitarbeitenden

Das Coronavirus und der Schutz vor COVID-19-Infektionen haben die Geschäftsentwicklung und den Arbeitsalltag 2021 weiter beeinflusst. Die Schutzmassnahmen, um für die Mitarbeitenden das Infektionsrisiko so gering wie möglich zu halten und Betriebsausfälle zu vermeiden, wurden beibehalten und weiter geschärft. Dabei galt der Grundsatz, sich strikt an die jeweils geltenden lokalen behördlichen Regelungen und Empfehlungen zu halten und beispielsweise die vorgeschriebenen Hygiene- und Social-Distancing-Massnahmen konsequent umzusetzen. Andere Massnahmen wie Maskenpflicht, Schnelltests oder Vorgaben für Geschäftsreisen sowie zur Durchführung von Meetings wurden ebenfalls den lokalen Vorgaben und der Entwicklung der Pandemie angepasst. Wo gesetzlich erlaubt, wurden den Mitarbeitenden an den Standorten Impfungen gegen COVID-19 ermöglicht oder dafür eine Freistellung von der Arbeit gewährt. Im Jahr 2021 verzeichnete Geberit nur wenige nachgewiesene Ansteckungen am Arbeitsplatz. Die geschäftlichen Aktivitäten konnten in vollem Umfang aufrechterhalten werden.

Das Homeoffice-Reglement von Geberit ermöglicht Mitarbeitenden das Arbeiten von zu Hause aus, sofern es die Tätigkeit und die Gegebenheiten zulassen. Das Reglement gilt auch in Nicht-Pandemie-Zeiten und erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber.

Fokussiert auf Arbeitssicherheit und Gesundheit

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe sehr hohe Priorität. Die Anzahl und Schwere der Unfälle sollen bis 2025 im Vergleich zum Referenzjahr 2015 halbiert werden. Der Zielwert für die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) liegt bei 5,5 Unfällen pro Million Arbeitsstunden. Die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) soll unter den Wert von 90 Ausfalltagen pro Million Arbeitsstunden reduziert werden. Im Berichtsjahr sank die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 7,9 (Vorjahr 8,9), was einer Reduktion von 11,2% entspricht. Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 11,1% auf einen Wert von 152,8 (Vorjahr 171,9) ab. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitskonzepte und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem definiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum gibt es Sicherheitsbeauftragte. Ein gruppenweites «Geberit Safety Team» sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch über die ganze Organisation hinweg weiterentwickelt werden. Unter anderem setzt es Schwerpunktthemen oder fördert den werksübergreifenden Austausch von Best-Practice-Beispielen. Die Gestaltung von sicheren und sauberen Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wird kontinuierlich vorangetrieben. Anlagen und Prozesse werden laufend optimiert, gefährliche Stoffe ersetzt und Staub- und Lärmemissionen reduziert. Ausserdem werden durch den vermehrten Einsatz von Robotern oder Hebehilfen die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Ergonomie verbessert. Da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeit zurückzuführen ist, wird viel Wert auf eine nachhaltige Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden gelegt. Ein E-Learning-Programm unterstützt diese Anstrengungen und hilft dabei, Gefahrenstellen am Arbeitsplatz zu erkennen und konsequent zu beheben.

Geberit ist es ein grosses Anliegen, die Gesundheit und damit auch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern. An 18 Produktions- und Vertriebsstandorten wird dafür ein vielfältiges Gesundheitsprogramm in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung und Arbeitsumfeld angeboten. Dieses umfassende Programm namens «Geberit Vital» steht rund 40% der Belegschaft zur Verfügung. Das Programm wurde im Berichtsjahr auch den Bedürfnissen der keramischen Werke angepasst, intern vorgestellt und in ersten Schritten ausgerollt.

Kunden

Gut ausgelastete Sanitärbranche

Im Berichtsjahr dürften in zahlreichen europäischen Grosshandels- und Installationsunternehmen sowie in Planungsbüros neue Rekordumsätze erzielt worden sein. Dies führte zu einer – nicht ausschliesslich pandemiebedingten – Veränderung der Informationsgewohnheiten.

Sanitärunternehmer, Planer, Handelsmitarbeitende und andere am Bau beteiligte Gruppen haben bereits im ersten Pandemiejahr die Erfahrung gemacht, dass immer mehr relevante Informationen online abgerufen werden können, unabhängig von Zeit und Ort. So wurden im Berichtsjahr wiederum viele Branchenveranstaltungen wie Fachmessen, Ausbildungskurse oder Seminare zumindest teilweise digital durchgeführt. Geberit hat dieser Entwicklung sowohl bei der direkten Kundenbetreuung als auch bei der Marktbearbeitung mit einer Vielzahl von Massnahmen und innovativen Konzepten Rechnung getragen.

Enge Partnerschaft mit dem Grosshandel

Im dreistufigen Geschäftsmodell von Geberit spielt der Grosshandel eine Schlüsselrolle. Der Grosshandel bietet dem Sanitärinstallateur die gesamte Sortimentsbreite über die verschiedenen Produktkategorien im Sanitär- und Heizungsbereich an. Er stellt dabei die Verfügbarkeit durch Lagerhaltung und ein flächendeckendes Netz von Abholshops sowie der Logistik zu den Installationsbetrieben und Baustellen sicher. Zudem betreibt der Grosshandel in vielen Ländern Ausstellungsräume, um Endkunden bei der Auswahl ihrer Sanitärprodukte zu beraten. Die enge Zusammenarbeit zwischen Geberit und den Grosshandelspartnern sei an zwei Beispielen kurz skizziert:

- In immer mehr europäischen Märkten verlassen sich Installationsunternehmer darauf, dass sie in den nahe gelegenen Abholshops des Grosshandels alle gängigen Sanitärprodukte vorfinden, die sie gleichentags beim Kunden verbauen. Der kurze Besuch im Abholshop wird damit für viele Handwerker zu einem Fixpunkt im Arbeitsalltag. Diese Besuche nutzen die Installateure auch, um sich über Aktualitäten wie beispielsweise neue Produkte zu informieren. Aus diesem Grund hat Geberit in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit diesen Verkaufspunkten kontinuierlich vertieft. Zu den Massnahmen zählen massgeschneiderte Schulungen für das Personal in den Abholshops, die Veranstaltung von sogenannten lokalen Thekentagen, um direkt im Abholshop dem Handwerk neue Produkte vorzustellen, oder die Durchführung von gemeinsamen massgeschneiderten Marketingaktivitäten, um den Grosshandel beim Vertrieb der Produkte zu unterstützen.

- Für die Einführung des neuen Versorgungssystems FlowFit beschränkte sich Geberit im Berichtsjahr auf die Märkte Deutschland, Schweiz, Österreich und die Niederlande. Nahezu ein halbes Jahr vor dem offiziellen Verkaufsstart im Frühjahr wurde in diesen Märkten den Verkaufs- und Beratungsmitarbeitenden des Grosshandels das neue Versorgungssystem im Rahmen von dedizierten Veranstaltungen und persönlichen Gesprächen vorgestellt. Dadurch erhielt der Grosshandel nicht nur die Möglichkeit, rechtzeitig Lagerbestände aufzubauen, sondern er war von allem Anfang an in der Lage, seine Kundschaft fundiert zu beraten und so die Markteinführung aktiv mitzugestalten.

Eine enge Abstimmung mit den Grosshandelspartnern hinsichtlich der Verfügbarkeit von Schlüsselartikeln sowie eine schnelle Lösungsfindung im Falle von sich abzeichnenden Knappheiten haben für Geberit sehr hohe Priorität. So konnte im Berichtsjahr trotz einzelner Engpässe bei der Beschaffung von Rohmaterialien die Verfügbarkeit für das Handwerk auf einem sehr hohen Niveau gehalten werden.

Um den Grosshandel bestmöglich bei der strukturierten Verarbeitung und effizienten Nutzung von Produktinformationen unterstützen zu können, wurden die entsprechenden Daten dem ETIM-7-Standard (Electro-Technical Information Model) angepasst. Dies erforderte eine Erweiterung der Produktdaten bei mehr als 29 000 Artikeln.

Engagierte Unterstützung für Installationsunternehmen und Planungsbüros

Ein bedeutender Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten richtete sich auch im Berichtsjahr 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.

In den meisten Märkten wurden die COVID-19-bedingten Einschränkungen aus dem Vorjahr zumindest vorübergehend aufgehoben oder abgeschwächt. Persönliche Kundenbesuche wurden ab dem Frühsommer 2021 wieder vermehrt möglich und auch intensiv durchgeführt. Gleichzeitig wurden digitale Besuchs- und Besprechungsformate beibehalten und ausgebaut, da sie sich in vielen Fällen bewährt und etabliert hatten. Das Ziel, auch unter erschwerten Bedingungen zu jeder Zeit für die Kunden verfügbar zu sein und sie bei ihrer Arbeit vollumfänglich zu unterstützen, wurde wiederum erreicht. Die intensivierten Kundenbeziehungen zeigten sich auch daran, dass die Anzahl verschickter E-Newsletters mit 4,1 Millionen erneut das hohe Niveau des Vorjahres erreichte. Ebenfalls wurden trotz einer Anpassung der Tracking-Policy an die verschärften Datenschutzbestimmungen weltweit 25 Millionen Aufrufe von Geberit Websites verzeichnet. Diese Websites wurden im Berichtsjahr in zwölf Märkten technisch überarbeitet.

Starker Partner für das Projektgeschäft

Geberit Know-how für die Dach- und Gebäudeentwässerung und für den Bau von Sanitärräumen kommt bei zahllosen internationalen Grossprojekten zum Einsatz. Wesentliche Vorteile für die Verantwortlichen und Handwerker bei diesen Grossprojekten sind die raumsparenden und installationsfreundlichen Systeme und die kompetente technische Unterstützung bei der Planung und Auslegung.

Ein Hauptfokus von Geberit im Projektgeschäft liegt auf der stark ausgebauten Unterstützung im Bereich von BIM (Building Information Modelling). Diese digitale 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 die Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. So wurde ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Revit entwickelt, das einen direkten Zugriff auf stets aktuelle 3D-Modelle und entsprechende Planungsparameter bietet. Dank der geringen Datengrösse der einzelnen Dateien lässt sich damit effizient arbeiten. Im Berichtsjahr wurden alle Berechnungsmodule in ein umfassendes neues Plug-in integriert und mit den Katalogdaten für Keramik- und Möbelprodukte erweitert. Das neue BIM-Plug-in von Geberit ist weltweit verfügbar und bietet einen lückenlosen Zugriff auf sämtliche Katalogdaten und Anwendungen von Geberit. Das Plug-in wurde bis heute von mehr als 6 500 Planungs- und Ingenieurbüros heruntergeladen.

Geberit Innovation Days – ein globaler Online-Event

In der ersten Hälfte des Berichtsjahrs fanden weltweit keine Fachmessen statt. Deshalb liess Geberit sich etwas Besonderes einfallen, um Produktneuheiten vorzustellen und den Dialog mit der Fachwelt aufrechtzuerhalten: den globalen Online-Event «Geberit Innovation Days». Dazu wurde ein hybrider Messestand, das «House of Geberit», errichtet. Hybrid deshalb, weil der Stand zwar real auf einer Fläche von mehr als 300 m² aufgebaut und mit zahlreichen Produktneuheiten bestückt war, aber nur über eine digitale Plattform besucht werden konnte.

Während mehrerer Wochen liefen im «House of Geberit» Dreharbeiten für zahlreiche Produktpräsentationen und Expertenrunden, welche die Kunden während der Innovation Days anschauen konnten. Besucher konnten sich vorab eine individuelle Agenda zusammenstellen und Präsentationen aus einer Vielzahl von Themen buchen. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, mit Geberit Fachleuten persönlich in Kontakt zu treten.

Rund 10 000 Interessierte aus über 40 Ländern loggten sich während der Innovation Days im März und April ein und besuchten dabei die angebotenen Webinare. Sämtliche Webinare wurden im Anschluss an die Innovation Days auf den lokalen Geberit Websites aufgeschaltet und bis zum Jahresende mehr als 53 000-mal besucht.

Reger Zuspruch für virtuelle Showrooms

Die bereits im Vorjahr lancierten virtuellen Showrooms wurden für weitere Märkte adaptiert. Diese Showrooms vermitteln eine gute Übersicht über das breite Produktsortiment und die marktspezifischen Neuheiten. Kurze Videos, Grafiken und Links ergänzen das Informationsangebot und geben den Besuchern die Möglichkeit, den Ausstellungsbesuch individuell zu gestalten. Virtuelle Showrooms betreiben gegenwärtig 13 Märkte – sie wurden im Berichtsjahr von insgesamt 24 000 Kunden besucht.

Präsenzs Schulungen und webbasierte Seminare und Trainings

Trotz pandemiebedingten Restriktionen konnten im Berichtsjahr in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 36 000 (Vorjahr 27 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Dies entspricht ziemlich genau den Teilnehmendenzahlen vor der Pandemie. Gleichzeitig wurden in zahlreichen Märkten – oftmals gemeinsam mit dem Grosshandel – lokale Events und Thekentage veranstaltet, um die Handwerker an neuen Produkten zu schulen. Mehr als 38 000 Kunden nahmen an solchen Events teil. Die Normalisierung bei der Präsenzs Schulung und der persönlichen Vermittlung von Know-how und Fachwissen hatte zur Folge, dass die webbasierten Seminare und Trainings mit 29 000 Teilnehmenden (Vorjahr 52 000) einen Rückgang verzeichneten. Dennoch nehmen die über das Internet verbreiteten Webinare und E-Learnings heute einen festen und wichtigen Platz im Schulungsangebot von Geberit ein.

Digitale Tools für Planer und Installateure

Mit dem Ziel, professionelle Kunden mit möglichst bedürfnisgerechten digitalen Tools im Berufsalltag zu unterstützen, wurden die entsprechenden Kompetenzen bei der Kundenunterstützung und in der Verkaufsförderung weiter ausgebaut. Neu konnte den Planern und Installateuren im Berichtsjahr eine webbasierte Anwendung angeboten werden, mit der die Planung und Kalkulation von Sanitärvorwänden (GIS- und Duofix-Systeme) vorgenommen werden kann. Diese Anwendung erleichtert zudem eine rasche Erstellung von Kostenschätzungen.

Fortgeführte Marketingkampagne für Endkunden

Die im Herbst 2019 lancierte Endkundenkampagne mit dem Titel «Mehr vom Bad, mehr vom Leben» wurde im Berichtsjahr in weiteren europäischen Märkten ausgerollt und läuft nun in 15 Ländern. Die verstärkte Kommunikation mit Endkunden dient dazu, die Marke Geberit nachhaltig bei dieser Zielgruppe zu verankern.

Die Kampagne besteht aus drei digitalen Elementen: einer Werbekampagne in den digitalen Medien, den Websites der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaften mit verschiedenen digitalen Applikationen wie Konfiguratoren und Planungstools sowie einem Customer-Relationship-Management (CRM)-System. Weiterführende Beratung und Unterstützung durch qualifizierte Fachpartner erhalten Interessierte, wenn sie sich im CRM-System registrieren lassen. Die Kampagne generierte im Berichtsjahr 4,7 Millionen Besuche auf den entsprechenden Websites und mehr als 36 000 Endkunden-Registrierungen im CRM-System (Vorjahr 17 000). Ebenfalls für Endkunden entwickelt wurde ein webbasierter Showroom für Betätigungsplatten. Er soll die Kundschaft bei der Auswahl unterstützen, bietet doch das aktuelle Sortiment eine Vielzahl an unterschiedlichen Modellen und Ausführungen. Dieser Showroom wurde im Berichtsjahr in 28 Märkten ausgerollt.

Seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie ist in zahlreichen Märkten ein starker Anstieg von privaten Renovationsprojekten zu verzeichnen. Vor diesem Hintergrund lancierte Geberit in zehn europäischen Märkten über Social-Media-Plattformen eine Renovationskampagne mit zusätzlichen Cashback-Anreizen. Insgesamt 6 300 Kunden profitierten von diesem Angebot.

Kundenansprache via Social Media

Im Berichtsjahr wurde die Social-Media-Präsenz weiter ausgebaut und intensiviert. Zu den Schwerpunkten gehörte eine gezielte Unterstützung der Vertriebsaktivitäten. Zielgruppen waren professionelle Entscheider und Endkunden, die mit gezielten Werbeformaten sowie redaktionellen Inhalten bedient wurden. Geberit führte diese Aktivitäten auf den gängigen Social-Media-Plattformen durch und informierte die stetig wachsenden Communitys auf Facebook (347 000 Follower), Instagram (136 000 Follower), YouTube (77 000 Follower / 47 Mio. Views), LinkedIn (94 000 Follower), Twitter (17 000 Follower) sowie Pinterest (5 700 Follower).

Kampagne für Dusch-WCs fortgesetzt

In allen 15 Märkten, in denen die Kampagne für AquaClean Dusch-WCs läuft, wurden lokale Größen in die Werbekampagne eingebunden. Diese Local Heroes – herausragende Persönlichkeiten aus Sport, Musik und Entertainment – sprachen Endkunden nicht nur in Inseraten und Werbespots an, sondern konnten auch für eine Teilnahme an Events und Gewinnspielen gewonnen werden.

Für das AquaClean Mobil, die mobilen WC-Lounges sowie für die AquaClean Trailer gab es als Folge der vielen abgesagten Veranstaltungen nur beschränkte Einsatzmöglichkeiten wie beispielsweise am Zurich Film Festival. Die in Deutschland und der Schweiz laufende Aktion mit einem Testset, das sich mit wenigen Handgriffen und ohne Werkzeug temporär an einer bestehenden WC-Anlage anbringen lässt, wurde fortgeführt. Das Testset 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 erneut renommierte Hotelprojekte gewonnen werden. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei knapp 600.

Innovation

Innovation als Basis für künftiges Wachstum

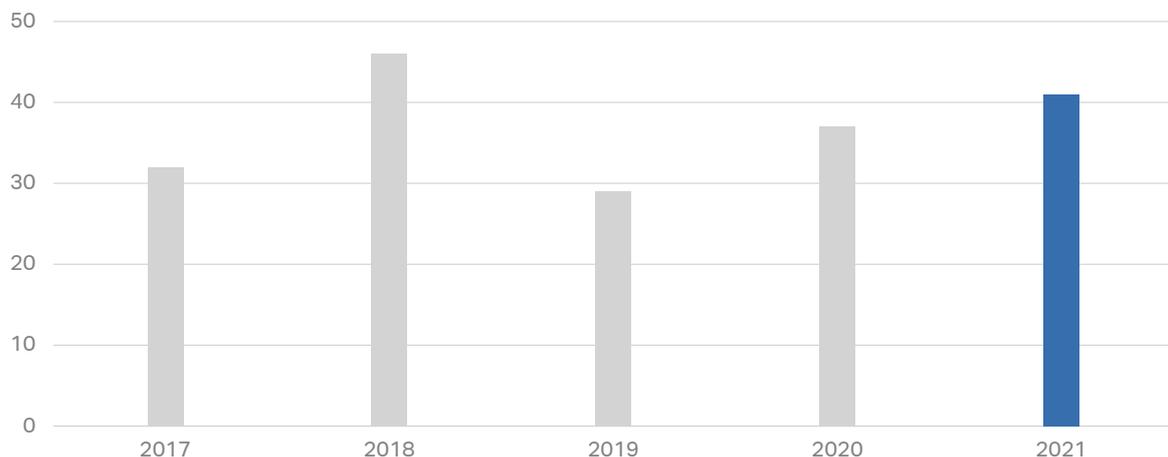
Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 78 Mio. (Vorjahr CHF 75 Mio.) oder 2,3% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen erhebliche Ausgaben für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten getätigt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 41 Patente angemeldet, was über dem langjährigen Durchschnitt liegt. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 185 Patente angemeldet.

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2017	2018	2019	2020	2021
	78	78	77	75	78
In % Nettoumsatz	2,7	2,5	2,5	2,5	2,3

Anzahl neue Patente 2017–2021



Den Wissenschaftlern und Ingenieuren stehen bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Technologien und Infrastrukturen zur Verfügung. So wurden im Berichtsjahr wiederum verschiedene Anlagen und Einrichtungen modernisiert und ausgebaut, namentlich in den Bereichen Schallschutz, Statik und virtuelles Engineering. Beim letztgenannten Kompetenzbereich wurden unter anderem die Möglichkeiten zur Simulation von Produktionsprozessen im Keramikbereich erweitert. Nach wie vor grosses Augenmerk wird auf eine rasche und kostengünstige Fertigung von Prototypen gelegt. Die für diesen Zweck bestehenden, branchenweit wohl einzigartigen 3D-Druck-Kapazitäten wurden um

eine Anlage für Silikondruck erweitert. Insgesamt wurden im Berichtsjahr rund 18 000 Bauteile für Prototypen im 3D-Druck-Verfahren hergestellt. Zusätzlich wurde exklusiv für die Prototypenherstellung eine Spritzgussmaschine angeschafft.

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, Systemgedanke und Nachhaltigkeit sowie eine konsequente Stärkung der Marke stehen dabei an oberster Stelle.

Neue Produkte für unsere Märkte weltweit

Im Jahr 2021 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt lanciert:

- Mit **FlowFit** führte 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 beziehungsweise Vollkunststoffrohre für Heizungsanwendungen. Die Pressfittings der Verbindungstechnik setzen neue Standards 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 war eines der finanziell bedeutendsten Entwicklungsprojekte in der Geschichte von Geberit.
- Die 2019 lancierte integrierte Badezimmerreihe **Geberit ONE** wurde um zahlreiche Komponenten und Konfigurationsmöglichkeiten erweitert. Für den Waschplatz wurden weitere Waschtischmodelle in verschiedenen Breiten und Tiefen und dazu passende Unterschränke, Siphontypen und Armaturen ins Sortiment aufgenommen. Zudem wurde eine intuitiv bedienbare Lichtsteuerung 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. Im Berichtsjahr wurden nun Hygienespülungen im Markt eingeführt, die direkt in den Unterputzspülkasten 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** wurde mit einer **Option für die Fernwartung** ergänzt. Damit bietet Geberit als Pilot in der Schweiz den Kunden erstmals die Möglichkeit, im Störfall eine rasche Diagnose und allenfalls sogar eine Behebung der Störung via Fernwartung anzufordern.

Im Jahr 2022 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Nachfolgend das Wichtigste in Kürze:

- Das neue **2-Mengen-Spülventil Typ 212** für Unterputzspülkästen bietet vielseitige Einstellmöglichkeiten und erfüllt weltweit alle Anforderungen und Standards. Das Spülventil ist rückwärtskompatibel und ersetzt die heutigen Spülventile der Sigma, Delta und Omega Unterputzspülkästen. Es leistet einen grossen Beitrag zum ressourcenschonenden Umgang mit Trinkwasser, da mit minimaler Wassermenge eine optimale Ausspülung der WC-Keramik erzielt wird.
- Das Sortiment der Premium-Badserie **Geberit ONE** wird um eine Reihe von Komponenten ergänzt, welche die Konfigurationsmöglichkeiten deutlich erweitern. Im Zentrum steht der Waschplatz, wofür neu entwickelte, platzsparende Abläufe und Siphons verfügbar werden. Hinzu kommen neue Waschtischvarianten mit einer grösseren Ausladung und wahlweise horizontalem oder vertikalem Ablauf. Die Sortimentserweiterung wird abgerundet durch zusätzliche Möbel.
- Beim Einbau von Abwasserfalleitungen trifft der Installateur mitunter Situationen an, bei denen die Anschlüsse in Decke und Boden nicht genau übereinanderliegen. Geberit hat mit dem **Formstück Silent-db20 Offset** eine Lösung entwickelt, mit der solche Achsabweichungen einfach ausgeglichen werden können, womit sich der Zeitaufwand für die Installation markant reduziert.
- Die **Geberit Control App** macht das Leben von Servicetechnikern, Facility-Managern und Installateuren einfacher. Mit ihr können künftig sämtliche WC- und Urinalsteuerungen sowie Waschtischarmaturen und Hygienespülungen angesteuert und programmiert werden. Bislang musste jedes Gerät einzeln mit einer Fernsteuerung konfiguriert werden. Die App kann nun alle in einem Raum eingebauten Steuerungen gruppieren und gemeinsam via Bluetooth ansteuern.
- Mit dem Dusch-WC **Geberit AquaClean Cama** bietet Geberit ein preisgünstiges Einstiegsmodell, das sich in erster Linie an Menschen in Mietwohnungen richtet. Installation und Inbetriebnahme erfordern keinerlei bauliche Massnahmen oder den Einsatz eines Fachhandwerkers. Das Gerät kann durch den Endkunden selber mit einigen wenigen Handgriffen in Betrieb genommen und bei Bedarf auch wieder deinstalliert werden.

Produktion

Effizienter Produktionsverbund

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste Ende des Berichtsjahrs 26 Werke, davon 22 in Europa, zwei in den USA und je eines in China und in Indien. Die Aktivitäten von drei kleineren Werkstandorten wurden wegen fehlender kritischer Grösse und zum Teil schlechter logistischer Anbindung in andere, grössere Standorte integriert.

- In China wurden die Produktionskapazitäten am Standort Shanghai erweitert und in der Folge der Grossteil der Aktivitäten des Werks in Daishan nach Shanghai überführt und dort integriert. Die restlichen in Daishan für den europäischen Markt gefertigten Produkte wurden nach Ruše (SI) und Ozorków (PL) verlagert.
- In den USA wurden im Rahmen einer Fokussierung der Aktivitäten die Montagetätigkeiten am Standort Michigan City (Indiana) und die Giessprozesse am Standort Milwaukee (Wisconsin) konzentriert. Ein Teil der Prozesse des aufgegebenen Standorts Elyria (Ohio) wurde an Dritte vergeben, um von moderneren Verfahren profitieren zu können.
- Die Aktivitäten des auf die Herstellung von Acrylbadewannen spezialisierten Werks in Dymer (UA) wurden an den Standort Ozorków (PL) verlagert.

Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die 26 Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

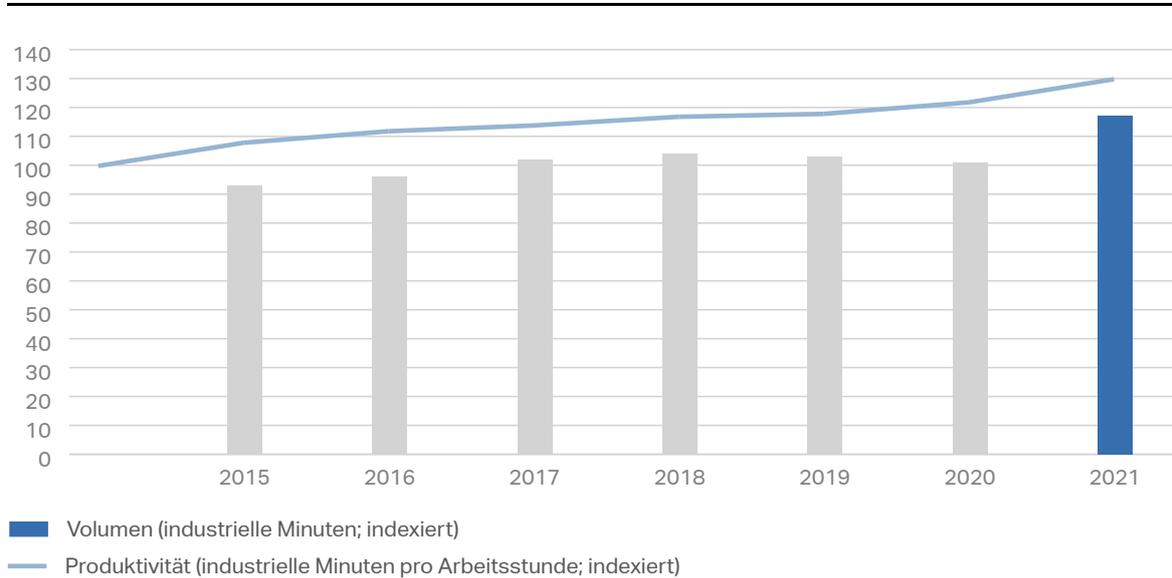
- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff und Metall (11 Werke)
- Verbundwerkstoffe und Metall (5 Werke)

Die Produktivität des Produktionsverbunds nahm im Berichtsjahr um 5,9% zu. Diese Steigerung ist im Wesentlichen auf vier Faktoren zurückzuführen: die fortgesetzte Optimierung von Organisation und Prozessabläufen, die Automatisierung einzelner Fertigungsschritte, die Reduktion des Ausschusses bei der Keramikproduktion und die unterproportionale Zunahme des Personalbestands in nicht produzierenden Unternehmensbereichen.

Produktivität und Produktionsvolumen

2015–2021

(Index: 2014 = 100)



Realisierung von Grossprojekten bei gleichzeitiger Volllastung

Der unerwartet hohe Umsatz im Berichtsjahr stellte den gesamten Produktionsverbund vor grosse Herausforderungen. Dabei zeigten die Werke und ihre Mitarbeitenden erneut ihre hohe Leistungsfähigkeit und Flexibilität. So wurde an zahlreichen Standorten während Monaten in zusätzlichen Schichten gearbeitet, um die Auftragslast zu bewältigen. Erschwerend hinzu kam die gleichzeitige → Knappheit diverser Rohstoffe. Trotz der starken Auslastung der Kapazitäten wurden wiederum zahlreiche Massnahmen und Projekte 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.

Industrialisierung der Keramikproduktion

Bei der Keramikproduktion wurde im Berichtsjahr die Umsetzung einer Spezialisierungsstrategie in Angriff genommen, die bereits in den Vorjahren entwickelt worden war. Parallel dazu wurde in zahlreichen Werken die Automatisierung von Produktionsprozessen vorangetrieben. Nachfolgend eine kurze Beschreibung der wichtigsten Projekte:

- Die meisten Keramikwerke werden sich in Zukunft auf die Herstellung von einigen wenigen Produkttypen fokussieren, von denen allerdings sehr grosse Stückzahlen gefragt sind. So sollen beispielsweise im Werk Ekenäs (FI) Waschtische und wandhängende WCs gefertigt werden. Mit der Inbetriebnahme neuer und leistungsfähiger Produktionsanlagen, die diese Spezialisierungsstrategie unterstützen, wurde im Berichtsjahr an mehreren Produktionsstandorten begonnen.

- In nahezu allen Keramikwerken wurden grosse Fortschritte bei der Automatisierung einzelner Prozessschritte realisiert. So wurde in Koło (PL) eine neue, hoch automatisierte Druckgussanlage für die Waschtischproduktion in Betrieb genommen, in Carregado (PT) und Haldensleben (DE) wurde damit begonnen, den arbeitsintensiven Glasierungsprozess zu automatisieren, und in Ekenäs (FI) wurde in zusätzliche, hoch automatisierte Produktionskapazitäten für wandhängende WCs investiert.

Zusätzliche Kapazitäten in den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken zur Bewältigung des Umsatzwachstums

Auch in den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken wurden grosse Anstrengungen unternommen, um zum einen die kurz-, mittel- und langfristig benötigten zusätzlichen Kapazitäten rechtzeitig aufzubauen und zum andern die Effizienz der bestehenden Anlagen und Prozesse weiter zu verbessern. Auch hier ein Einblick in die bedeutendsten Vorhaben:

- Das erfreuliche Wachstum der Duofix Installationselemente für Unterputzspülkästen erfordert eine Erweiterung der Produktionskapazitäten im sächsischen Werk in Lichtenstein (DE). Aus diesem Grund wurden im Berichtsjahr alle notwendigen Vorkehrungen für einen Ausbau des Werks um rund 10 000 m² getroffen. Bereits im März 2022 soll der Spatenstich für ein neues Verwaltungs- und Technikgebäude erfolgen und wenig später auch der Bau einer zusätzlichen Werk- und Logistikhalle in Angriff genommen werden.
- Auch am Standort Pfullendorf (DE) hat der Ausbau von Produktionskapazitäten für Unterputzspülkästen höchste Priorität. Zum einen wurden die Planungen zur baulichen Erweiterung des Werks vorangetrieben und zum anderen wurde eine zusätzliche Produktionslinie für die Fertigung von Unterputzspülkästen in Betrieb genommen. Auch die vollautomatische Produktion des neuen → Universal-Spülventils für sämtliche Unterputzspülkästen wurde weiter hochgefahren.
- Das Werk in Ruše (SI) nahm im Berichtsjahr die Herstellung von Spültanks und Ventilen für die Keramikspülkästen auf, die in den nordeuropäischen Ländern verkauft werden; die Spültechnik inklusive Spültank aus Kunststoff wurde bis anhin von Dritten bezogen.
- Am Standort Rapperswil-Jona (CH) wurden die im Vorjahr aufgebauten Kapazitäten für die Grossserienproduktion der Pressfittings für das neue Rohrleitungssystem FlowFit planmässig erweitert. Darüber hinaus wurden am gleichen Standort Kapazitäten für die Betätigungsplatten und die Montage des Dusch-WCs AquaClean Mera signifikant ausgebaut.

Prinzip der Fliessfertigung als Richtschnur

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, wenn immer sinnvoll, 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.

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.

Beschaffung und Logistik

Weltweit beeinträchtigte Lieferketten

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.

Die Beeinträchtigungen in den globalen und regionalen Lieferketten waren im Jahr 2021 noch akzentuierter als im Vorjahr. Die Verfügbarkeit bei den Rohmaterialien und Komponenten war im Berichtsjahr COVID-19-bedingt sehr schwierig und teilweise sehr kritisch.

Spediteure im Land- und Seeverkehr standen vor grossen Herausforderungen. Durch eine hohe Flexibilität der Geberit Transportdienstleister konnte der benötigte Frachtraum jedoch weitestgehend zur Verfügung gestellt werden. Grössere Verzögerungen ergaben sich in den USA bei den elektronischen Armaturen aufgrund von Knappheiten bei den Elektronikkomponenten. Diese Produkte machen allerdings nur einen relativ kleinen Umsatzanteil der Gruppe aus.

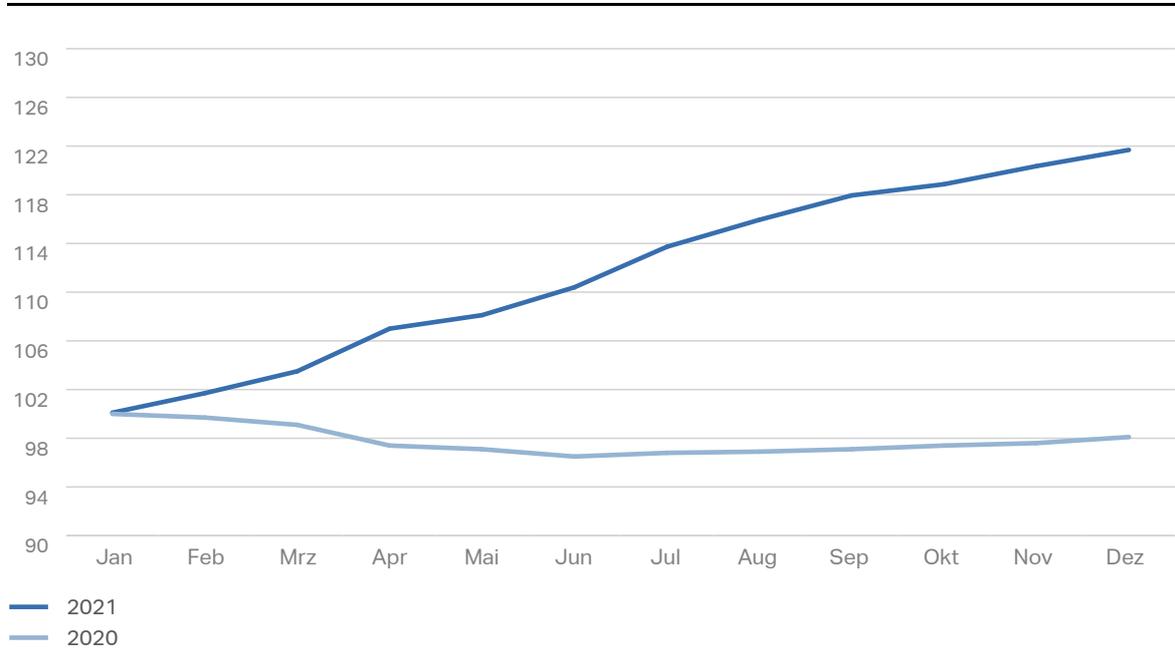
Insgesamt über die gesamte Geberit Gruppe betrachtet führten die Engpässe bei Rohmaterialien und Transportkapazitäten im Berichtsjahr zu keinen relevanten Ausfällen bei der Verfügbarkeit von Geberit Produkten.

Erheblich gestiegene Rohmaterialpreise

Die Situation auf den Rohmaterialmärkten war wie erwähnt im Berichtsjahr turbulent, was auch erhebliche Auswirkungen auf die Rohmaterialpreise hatte. Der gesamte für Geberit relevante Warenkorb – sowohl bei den Kunststoffen wie auch bei den industriellen Metallen – verzeichnete im Berichtsjahr pandemiebedingt historische Preisanstiege. Im Vorjahresvergleich betrug die Preiserhöhung in lokalen Währungen 13,3% respektive CHF 112 Mio.

**Entwicklung der für Geberit relevanten währungsbereinigten Rohmaterialpreise
2020/2021**

(Index: Januar 2020 = 100)



Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten überprüft

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 mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen dazu, die Einhaltung des Verhaltenskodex und der lokalen gesetzlichen Anforderungen betreffend Umwelt, Arbeitssicherheit und sozialer Verantwortung vor Ort 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 (Vorjahr: fünf 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 2021 wurde kein Verstoss gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet (Vorjahr: keine Meldungen).

Lieferfähigkeit und Produktverfügbarkeit in der Logistik sichergestellt

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2021 sowohl das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme als auch ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Keramik und Badezimmermöbel.

Im Berichtsjahr stellten die COVID-19-Pandemie wie auch der grosse Volumenanstieg die Geberit Logistik vor erhebliche Herausforderungen. Dennoch konnten durch den hohen Einsatz und die Flexibilität der Mitarbeitenden die Lieferfähigkeit und Produktverfügbarkeit weltweit weitgehend sichergestellt werden.

Weitere Standardisierung der Keramik-Logistik

Im Berichtsjahr konnten 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, wurde weiter vorangetrieben. In diesem Zusammenhang wurde im Berichtsjahr die Einführung des gruppenweiten SAP-ERP-Systems in Deutschland vorbereitet, sodass es per 1. Januar 2022 einsatzbereit war.

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 CO₂-Ausstoss (vgl. auch → Strategie Grüne Logistik). 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 Antriebstechnologien für die Gesamtlogistik der Geberit Gruppe nutzbar sind.

Nachhaltigkeit

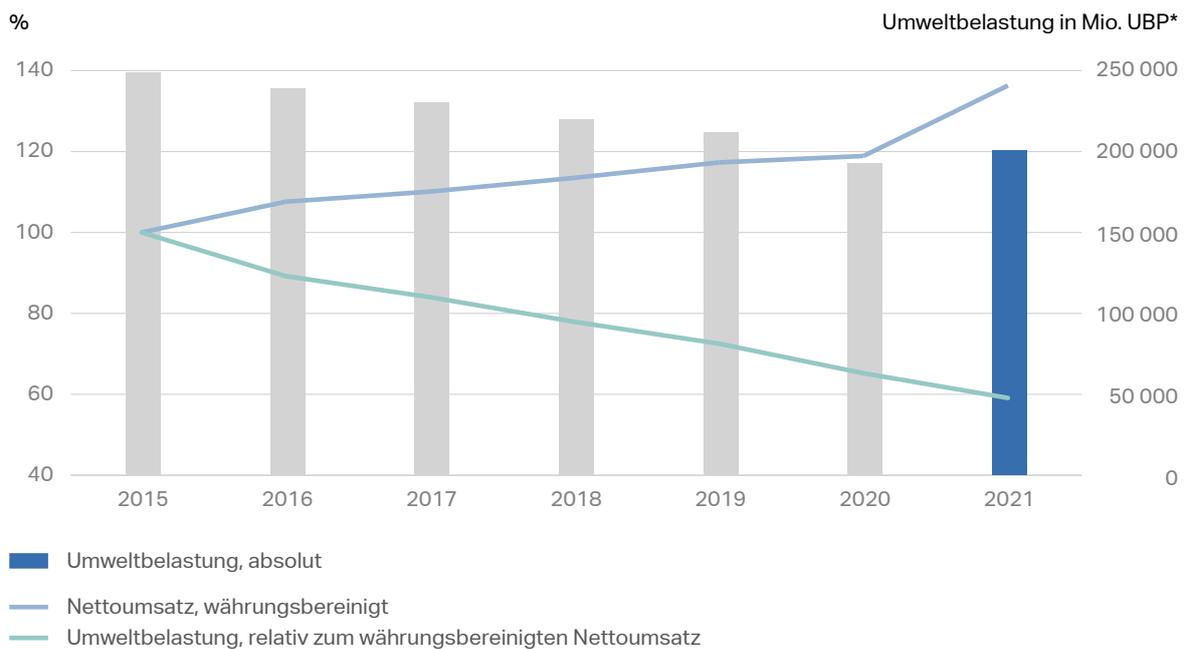
Umweltleistung im Berichtsjahr auf hohem Niveau weiter verbessert

Geberit wendet die Schweizer Ökobilanzmethode der ökologischen Knappheit an, die ein breites Spektrum von Umweltbelastungen (Emissionen, Ressourcen, Abfall) berücksichtigt und diese in einer Kennzahl zusammenfasst. Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2021 um 4,0% zu; dies bei einer Zunahme des währungsbereinigten Nettoumsatzes im selben Zeitraum von 14,7%. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich dagegen um 9,3%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 verbesserte sich die Ökoeffizienz um 40,9%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Verbesserung von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin sehr gut auf Kurs.

Umweltbelastung

2015–2021

(Index: 2015 = 100)



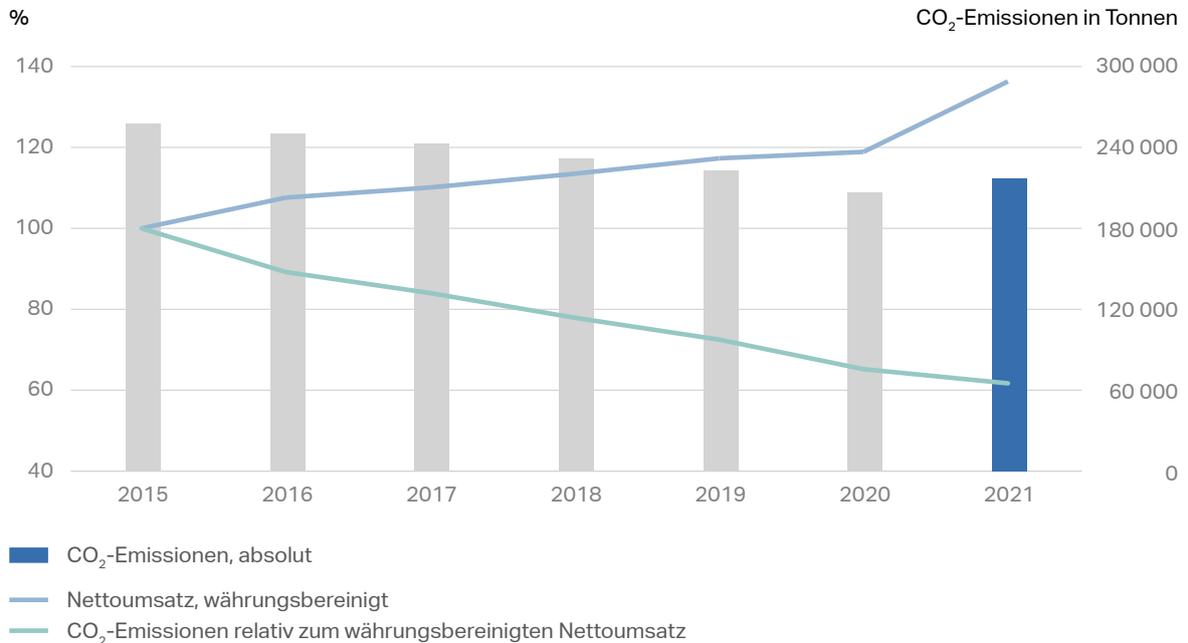
* UBP = Umweltbelastungspunkte nach der Schweizer Ökobilanzmethode der ökologischen Knappheit (Version 2013)

Die CO₂-Emissionen sind aufgrund des → starken Volumenwachstums im Vergleich zum Jahr 2020 um 5,1% auf 217 009 Tonnen angestiegen. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich dagegen um 8,4%. Damit konnten die im Rahmen der → CO₂-Strategie gesetzten Ziele zur Reduktion der → CO₂-Emissionen wiederum übertroffen werden. Die detaillierte CO₂-Bilanz und alle Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

CO₂-Emissionen

2015–2021

(Index: 2015 = 100)



Langfristig ausgerichtete, nachhaltige Wertschöpfung

Bereits 1990 hat Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde mit den Jahren schrittweise zu einer umfassenden → Nachhaltigkeitsstrategie ausgebaut. Sie ist heute fester Bestandteil der Unternehmenskultur und leistet einen wichtigen Beitrag zu den → Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und benennt klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. Die Strategie berücksichtigt soziale, ökologische und ökonomische Aspekte gleichermaßen. Sie basiert auf insgesamt zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem Arbeitssicherheit & Gesundheit, Soziale Verantwortung, Ressourcen & Kreislaufwirtschaft, Energie & CO₂, Ecodesign & Nachhaltige Produkte sowie nachhaltige Lieferkette.

Vier globale Ziele im Fokus

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die Agenda 2030. Diese umfasst 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals), die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine besonders hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung» (Ziel 6), der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden» (Ziel 11). Zudem wird mit langlebiger Sanitärtechnologie ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «widerstandsfähige Infrastrukturen aufzubauen und eine nachhaltige Industrialisierung» (Ziel 9) zu

fördern. Darüber hinaus trägt Geberit zum Ziel «menschwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum» (Ziel 8) bei.

Wasserverbrauch im Fokus

Der sparsame und sorgfältige Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen. Der konsequente Fokus auf die Reduktion des Wasserverbrauchs sowohl in der Produktion als auch in der Produktnutzungsphase stellt den grössten Hebel für den Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung dar.

Im Berichtsjahr betrug der Wasserverbrauch in der Produktion insgesamt 925 230 m³ (Vorjahr 953 284 m³). Verglichen mit dem Jahr 2015, in dem das Keramikgeschäft übernommen wurde, sank der Wasserverbrauch um 20,9%. Geberit setzt konsequent Massnahmen um, die den Wasserverbrauch sukzessive reduzieren. Dazu gehört insbesondere die Wiederverwendung von Wasser im Produktionsprozess und in Labors. Der grösste Anteil des Wasserverbrauchs, rund 80%, entsteht bei der Keramikherstellung. Das Ziel, den Wasserverbrauch in diesem Bereich (l Wasser/kg Keramik) bis 2021 gegenüber 2018 um 5% zu senken, wurde übertroffen. Bis 2024 soll der Wert im Vergleich zu 2021 um weitere 5% gesenkt werden.

Innovative Geberit Sanitärprodukte helfen, den Wasserverbrauch in Gebäuden systematisch zu optimieren. Laut einer Modellrechnung konnten seit 1998 dank Geberit 2-Mengen- und Spül-Stopp-Spülkästen gegenüber traditionellen Spülsystemen rund 38 000 Mio. m³ Wasser eingespart werden. Mittels [→ Ecodesign](#) werden die Produkte auch hinsichtlich des Wasserverbrauchs überprüft und verbessert. Neu ergänzen beispielsweise spülrandlose Keramiken oder das Spülventil 212 das Portfolio jener Produkte, die den Endkunden helfen, die Ressource Wasser schonend einzusetzen.

Neue CO₂-Strategie zur weiteren Reduktion der Emissionen

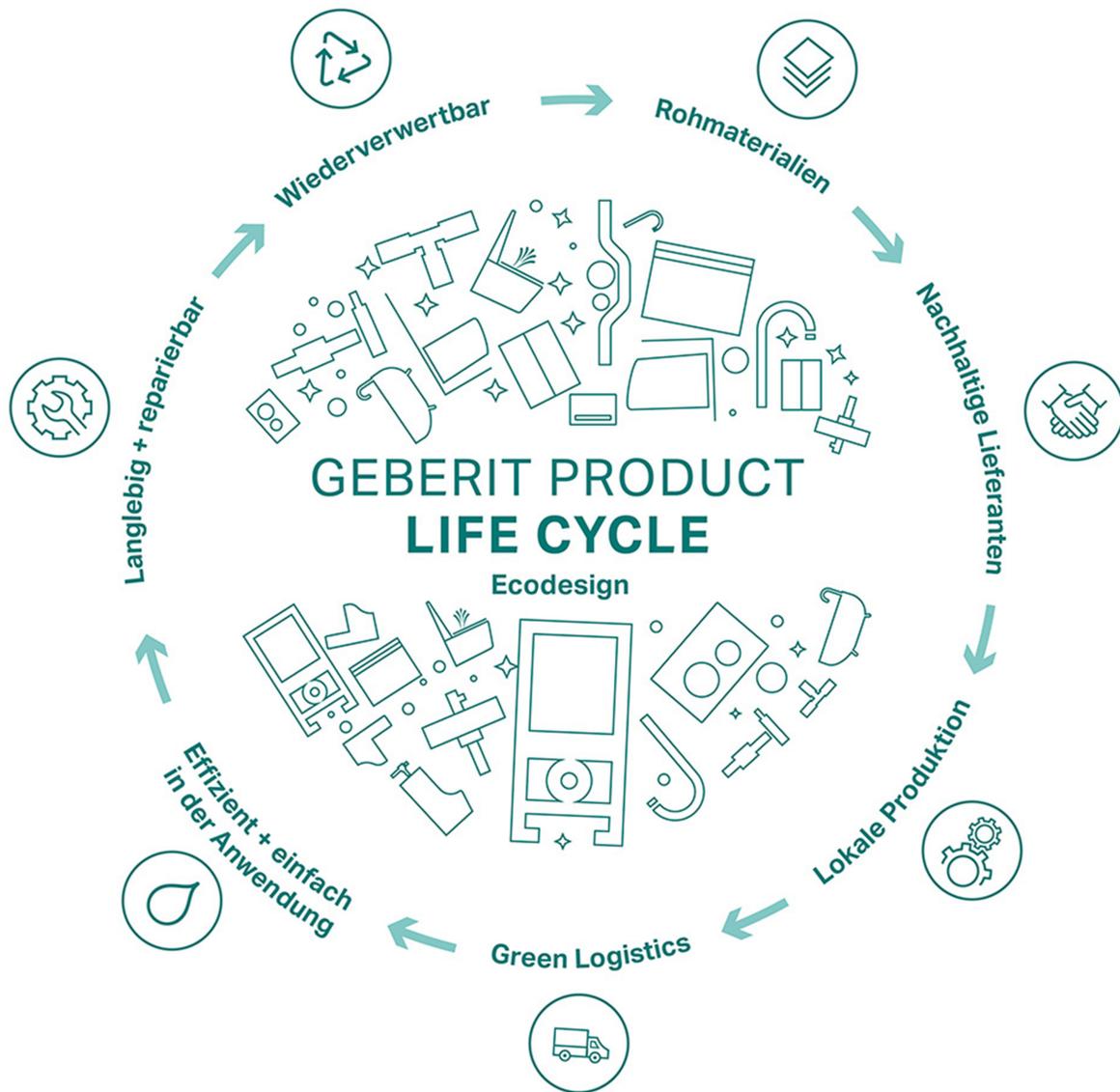
Seit vielen Jahren ist Geberit bestrebt, die Umweltbelastung zu reduzieren und einen Beitrag zur Erreichung der globalen Klimaziele zu leisten. Um die Emissionen weiter zu senken, wurde eine neue CO₂-Strategie erarbeitet. Diese neue Strategie ist eine Weiterführung der erfolgreich umgesetzten Strategie 2015–2021. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 ist es gelungen, die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (CO₂-Intensität) durchschnittlich um 7,7% pro Jahr zu senken. Im Vergleich zu 2015 bedeutet dies eine Reduktion um 38,3%. Auch die absoluten CO₂-Emissionen konnten unter den Zielwert von 240 000 Tonnen reduziert werden (2021: 217 009 Tonnen). Damit wurden die Hauptziele der Strategie übertroffen. Mit diesen Resultaten hat Geberit das in der Science Based Targets Initiative (SBTi) formulierte Ziel (Scope 1 und 2), die globale Erwärmung auf «deutlich unter 2 °C» über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, im Zeitraum 2015–2021 übererfüllt.

Im Rahmen der neuen CO₂-Strategie baut Geberit bereits erprobte und erfolgreiche Massnahmen aus und erweitert sie um neue Elemente. Für mehr Details dazu vgl. die [→ neue CO₂-Strategie](#) und den [→ Sustainability Performance Report](#).

Kreislaufwirtschaft und Ecodesign

Ziel der Kreislaufwirtschaft ist es, einen Wirtschaftskreislauf möglichst ressourcen- und umweltschonend zu betreiben. Der grösste Hebel ist dabei die Lebensdauer eines Produkts. Je länger ein Produkt genutzt werden kann, desto geringer ist der Ressourceneinsatz pro Nutzung. Ein wesentlicher Beitrag von Geberit zur Kreislaufwirtschaft besteht deshalb darin, dank hochwertiger Materialien und strenger Qualitätsanforderungen eine möglichst lange Produktlebensdauer zu erreichen. Geberit Produkte werden typischerweise über Jahrzehnte genutzt. Die Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Darüber hinaus leistet die Ersatzteilgarantie von 25 Jahren, die für einen bedeutenden Teil des Sortiments gilt, einen wichtigen Beitrag zur Lebensdauer. Zudem lassen sich viele der Geberit Produkte einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Ebenfalls trägt die Rückwärtskompatibilität bei neuen Produkten und Innovationen – beispielsweise bei Betätigungsplatten – zu einer längeren Lebensdauer eines bereits installierten Produkts bei.

Seit 2007 wendet Geberit für die Entwicklung der eigenen Produkte konsequent das Ecodesign-Prinzip an. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft und der Kreislaufwirtschaft Rechnung getragen. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Dabei werden auch die Energieeffizienz und der Wasserverbrauch der Produkte in der Nutzungsphase kontinuierlich verbessert. Dank intelligentem Redesign konnte beispielsweise bei den 2021 neu eingeführten Füll- und Spülventilen für das nordische Sortiment bodenstehender WCs für rund die Hälfte des Materials hochwertiges ABS-Regranulat verwendet werden. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Beispielsweise werden nahezu 100% der Kunststoffabfälle intern rezykliert und wiederverwendet, was 2021 rund 10 000 Tonnen Kunststoff entsprach.



Sorgfältiger Umgang mit Kunststoff

Im Rahmen des Ecodesign-Prinzips treibt Geberit den Einsatz von rezyklierten Kunststoffen in der Produktion stetig voran. Insbesondere wird darauf hingewirkt, den Anteil an zugekauftem Kunststoff-Regranulat (Post-Consumer Waste) laufend zu erhöhen. Nebst rezykliertem ABS-Kunststoff wurde auch bei Polypropylen (PP) ein geeigneter rezyklierter Werkstoff evaluiert, der zukünftig vermehrt eingesetzt werden soll, zum Beispiel beim Transportschutz von Mepla Rohren.

Darüber hinaus beteiligt sich Geberit an der Operation Clean Sweep (OCS). OCS ist eine internationale Initiative der Kunststoffindustrie, die sich dafür einsetzt, den Verlust von Kunststoffgranulat zu vermeiden und sicherzustellen, dass diese Materialien nicht in die Umwelt gelangen. Alle Geberit Werke, die Kunststoffe verarbeiten, beteiligen sich an der Initiative und setzen entsprechende Verbesserungsmaßnahmen um.

Verpackungsmaterial reduzieren

Im Berichtsjahr wurde die Verpackung für Ersatzteile von Geberit AquaClean Dusch-WCs überarbeitet. Die Materialeinsparungen belaufen sich auf jährlich über 13 Tonnen Karton – eine Reduktion um 70%. Daraus resultiert eine Einsparung von rund 12 Tonnen CO₂ pro Jahr. Zudem passen dank kleinerer Verpackungen nach der Überarbeitung mehr Lieferungen auf eine Palette. Das reduziert die Transportkilometer und senkt den CO₂-Ausstoss zusätzlich.

Digitalisierung unterstützt nachhaltiges Bauen

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), Minergie oder BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). 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 kamen zwei neue EPDs zum Trinkwassersystem Mapress Edelstahl hinzu: eine zu den Fittings und eine zu den Rohren. Damit wird rund 23% des Konzernumsatzes durch Produkte mit EPDs abgedeckt.

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.

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 2021. Die → [Wesentlichkeitsanalyse](#) wurde 2020 von einem externen Stakeholderpanel geprüft und wird 2022 erneut einer solchen Prüfung unterzogen werden.

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 die Mitarbeitenden](#) 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).

Geberit ist bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. 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. Alle Produktionswerke weltweit und die zentrale Logistik sind nach den ISO-Normen 9001 für Qualität, 14001 für Umwelt und 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt an ausgewählten Standorten.

Weiter erhöhte Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung für Kunden und Kapitalmarkt

Auf Kundenseite nimmt die Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung zu. Zum Beispiel verlangen immer mehr Grosshandelskunden von ihren Lieferanten, dass sie einen Nachweis über ihre Nachhaltigkeitsleistung erbringen. Eine solche Plattform bietet beispielsweise EcoVadis, einer der weltweit grössten Anbieter von Nachhaltigkeitsratings für Unternehmen. In diesem Zusammenhang als erfreulich festzuhalten ist, dass Geberit 2021 bereits zum zweiten Mal in Folge für das Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Platin-Siegel von EcoVadis bewertet wurde. Die Platin-Medaille ist die höchste Auszeichnung, die im Rahmen der Beurteilung vergeben wird. Damit platzierte sich Geberit unter den Top-1-Prozent der von EcoVadis gelisteten Unternehmen.

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch 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. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Neue CO₂-Strategie

Kontinuierlicher Beitrag zu den globalen Klimazielen

Seit vielen Jahren ist Geberit bestrebt, die Umweltbelastung zu reduzieren. Der kontinuierliche Beitrag zur Agenda 2030 der Vereinten Nationen und zu den globalen Klimazielen, im Übereinkommen der Klimakonferenz von Paris im Jahr 2015 festgehalten, ist fester Bestandteil der → Nachhaltigkeitsstrategie von Geberit. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 ist es gelungen, die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (CO₂-Intensität) durchschnittlich um 7,7% pro Jahr zu senken. Im Vergleich zum Jahr 2015 bedeutet es eine Reduktion um 38,3%. Damit wurden die in der CO₂-Strategie 2015–2021 gesetzten Ziele übertroffen. Ebenso konnten die absoluten Emissionen mit 217 009 Tonnen im Jahr 2021 deutlich unter den Zielwert von 240 000 Tonnen CO₂/Jahr gesenkt werden. Mit diesen Resultaten hat Geberit das in der Science Based Targets Initiative (SBTi) formulierte Ziel (Scope 1 und 2), die globale Erwärmung auf «deutlich unter 2 °C» über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, im Zeitraum 2015–2021 übererfüllt.

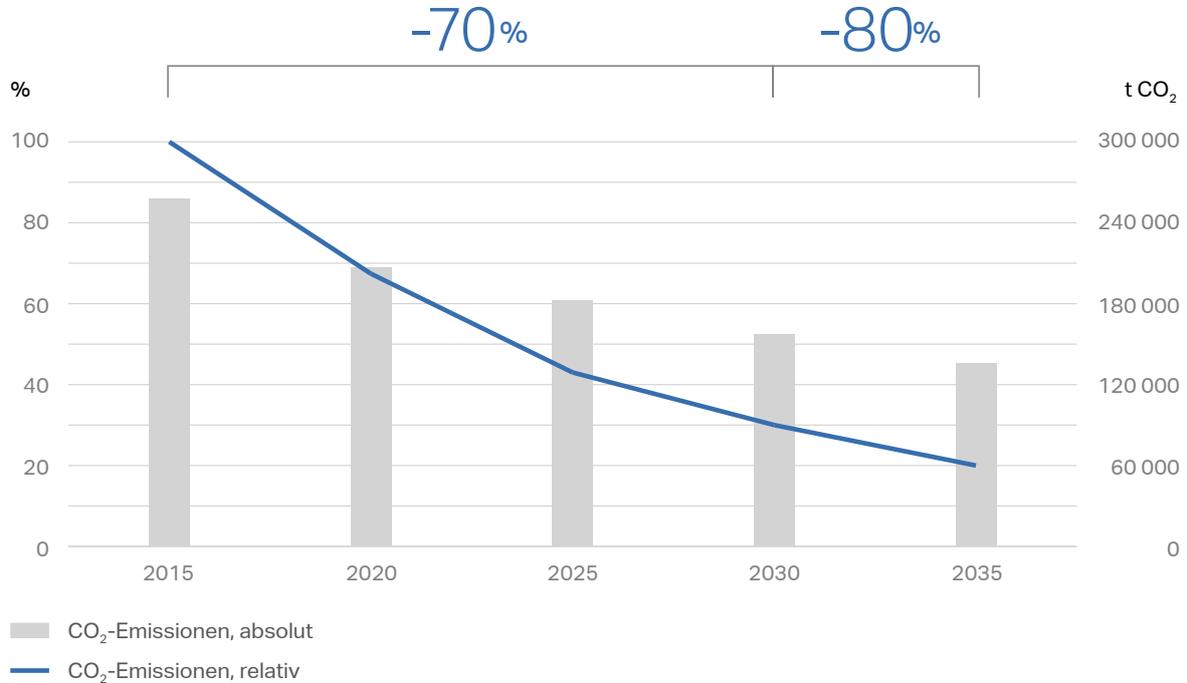
Neue CO₂-Strategie zur weiteren Reduktion der Emissionen

Die Geberit Gruppe steht für einen ambitionierten und umsetzungsorientierten Ansatz bei ihren Aktivitäten. Dies gilt auch für die neue CO₂-Strategie. Kernelement ist die Integration der CO₂-Strategie in sämtliche relevanten und bestehenden Geschäftsprozesse sowie die Behandlung der CO₂-Emissionen als externe Kosten mittels eines internen CO₂-Pricings. Damit soll die Verantwortung für die Reduktion des eigenen CO₂-Fussabdrucks breit im Unternehmen abgestützt, in den täglichen Geschäftstätigkeiten übernommen und sichergestellt werden, dass die ergriffenen Massnahmen langfristig und nachhaltig wirken.

Die neue CO₂-Strategie vereint somit die ökologische mit der ökonomischen Nachhaltigkeit und fokussiert auf kurz- und mittelfristige, realistische und messbare Ziele. Die CO₂-Intensität soll dabei durchschnittlich um 5% jährlich sinken. Als Konsequenz werden langfristig bei Erreichen dieser kurz- und mittelfristigen Ziele die absoluten CO₂-Emissionen auf 136 000 Tonnen im Jahr 2035 reduziert. Gegenüber dem Vergleichsjahr 2015 wird sich der relative CO₂-Ausstoss bis 2030 um 70% und bis 2035 um 80% reduzieren. Die anvisierte Reduktion (Scope 1 und 2) ist konform mit dem von der Science Based Targets Initiative (SBTi) formulierten Ziel, die globale Erwärmung auf «deutlich unter 2 °C» über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen.

Kurz- und mittelfristige Ziele mit langfristiger Wirkung

(Index: 2015 = 100)



Massnahmen Scope 1 und 2

Wofür stehen Scope 1 und 2?

Scope 1

Alle CO₂-Emissionen aus der Verbrennung von Brennstoffen wie Erdöl, Erdgas und LPG (Flüssiggas) sowie von Treibstoffen aus der Fahrzeugflotte, welche im direkten Geltungsbereich des Unternehmens stehen. Bei Geberit stammt der grösste Teil dieser Emissionen aus der Herstellung der Sanitärkeramik (Brennöfen).

Scope 2

CO₂-Emissionen, die aus der Nutzung von zugekaufter Energie, insbesondere des zugekauften Stroms resultieren. Hier gilt: Je grüner der Strom, desto geringer die Emissionen.

Geberit setzt auf **Transparenz und Verantwortungsübernahme**. Das interne Reporting wird deutlich ausgebaut: Fortan werden Key-Performance-Indikatoren zu CO₂-Emissionen in die regulären monatlichen Reporting- und Forecasting-Prozesse integriert. Neu wird die jährliche Zielerreichung der CO₂-Reduktion als eines von fünf gleichgewichteten Kriterien in die Berechnung des Gruppenbonus integriert. Damit werden die jährlichen Emissions-Reduktionsziele für das gesamte Gruppenmanagement (rund 220 Führungskräfte) sowie für die Mitarbeitenden in der Schweiz (insgesamt 1 500 Mitarbeitende) mit einer Gewichtung von 20% bonusrelevant.

Eine neue Massnahme von zentraler Bedeutung stellt das **interne CO₂-Pricing** dar. Einmal pro Jahr wird von der Konzernleitung im Rahmen des Budgets ein CO₂-Referenzpreis definiert – für das Jahr 2022 60 EUR pro Tonne. Dieser orientiert sich am Preis des europäischen Handelssystems für CO₂ (Emissions Trading System, ETS). Der interne CO₂-Referenzpreis verkörpert die Referenzkosten für die Einsparung einer Tonne CO₂. Projektbezogen wird ein impliziter CO₂-Projektpreis mittels einer Wirtschaftlichkeitsrechnung berechnet, der als Entscheidungsgrundlage für Investitionen in Energiebeziehungsweise CO₂-reduzierende Massnahmen dient. Je tiefer der CO₂-Projektpreis, umso attraktiver ist ein Projekt, wobei der Preis für eine Projektumsetzung zwingend unter dem CO₂-Referenzpreis liegen muss.

Zentrale Hebel der CO₂-Strategie sind Massnahmen zur **Energieeinsparung, Effizienzsteigerung und Energiebeschaffung** in den Werken. Die entsprechenden Massnahmen werden mittels eines Masterplans Energie und eines rollierenden CO₂-Forecastings der wesentlichen Werke umgesetzt. Der Anteil erneuerbarer Energien wird im gesamten Betrieb weiter ausgebaut, stets unter Berücksichtigung des internen CO₂-Referenzpreises und der Wirtschaftlichkeit der geplanten Vorhaben. Hierzu stehen verschiedene Mittel zur Verfügung: Einkauf von Ökostrom hoher Qualität mittels Zertifikaten, langfristige Stromkaufvereinbarungen (Power Purchase Agreements, PPA) mit ausgewählten Anlagenbetreibern oder die Installation von eigenen Fotovoltaikanlagen auf den Dächern der Produktionswerke zur Erzeugung von Strom für den Eigenbedarf. Für 2022 ist geplant, den Zukauf von Ökostrom noch mehr zu erhöhen, von 85 GWh im Jahr 2021 um weitere 20 GWh im Jahr 2022 (Vorjahr +17 GWh).

Im Keramikbereich, der rund zwei Drittel des gesamten CO₂-Ausstosses von Geberit verursacht, bestehen entsprechend die grössten strukturellen Einsparpotenziale. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Reduktion der Ausschussraten. Weiter optimiert werden der Brennprozess und die Verwendung der dabei entstehenden Abwärme. Diese kann für andere Prozessschritte genutzt werden, so zum Beispiel für die Trocknung der gegossenen Keramiken. Zudem wurden Projekte lanciert, um langfristig Möglichkeiten des Umstiegs auf nachhaltige Energieträger wie zum Beispiel Wasserstoff zu prüfen sowie den Keramikausschuss systematisch wiederzuverwenden.

Massnahmen Scope 3: Ecodesign als Schlüssel

Wofür steht Scope 3?

CO₂-Emissionen, die nicht direkt zum Geltungsbereich des Unternehmens gehören.

Geberit trägt auch zur Verminderung von Scope-3-Emissionen bei. Der dabei verfolgte Ansatz heisst → Ecodesign und beruht auf einer kontinuierlichen Verbesserung des Produktdesigns. Bereits seit 2007 werden alle Produkte konsequent nach diesem Prinzip entwickelt. Jedes Produkt wird über den gesamten Lebenszyklus betrachtet und muss in ökologischer Hinsicht besser sein als sein Vorgänger – ohne Einbussen bei der Qualität, Funktionalität oder Langlebigkeit. Bezogen auf die einzelnen Bereiche in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette zielen die geplanten Massnahmen auf folgende Verbesserungen:

- Reduktion der eingesetzten Materialmengen
- Erhöhung des Anteils an rezykliertem Material
- Vereinfachung der Zerlegbarkeit und Rezyklierbarkeit der Produkte und ihrer Bestandteile
- Sicherstellung hoher Langlebigkeit und Reparierbarkeit
- Erhöhung der Energieeffizienz der Produkte
- Reduktion des Wasserverbrauchs in der Nutzungsphase
- Reduktion des Verpackungsmaterials
- Optimierung der Transportwege und der Auslastung der Transportgefässe

Massnahmen zur Reduktion des CO₂-Ausstosses im Überblick

Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 & 2: monatliches CO₂- und KPI-Reporting • Scope 3: Verbesserung der Transparenz des CO₂-Footprints von Produkten
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf kurz- und mittelfristige Ziele • Jährliches bonusrelevantes CO₂-Ziel (20% Gewicht) und mittelfristige Reduktion der CO₂-Intensität um 5% p. a.
CO ₂ -Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisch/ökonomisch effiziente Entscheidungsfindung • Internes CO₂-Pricing: Referenzpreis und projektspezifischer CO₂-Preis
Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Energiereduktion via Energie-Masterplan und rollierendes CO₂-Forecasting für grosse Werke • Ausbau Beschaffung erneuerbarer Energien und Evaluation alternativer Energiegewinnung, z. B. Fotovoltaik, PPA
Strukturelle Reduktion	<ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 & 2: Reduktion/Verwendung von Keramikausschuss; Evaluation neuer Keramik-Fertigungstechnologien, z. B. mit H₂ • Scope 3: Ecodesign in der Produktentwicklung
Kompensation oder Beseitigung	<ul style="list-style-type: none"> • Externe CO₂-Kompensation oder -Beseitigung auf Basis des CO₂-Referenzpreises

Compliance

Compliance bei Geberit

Compliance bei Geberit bedeutet nicht nur die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften in den relevanten Bereichen, sondern umfasst auch Richtlinien für die soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung. Hier werden hohe ethische und soziale Standards definiert und Geberit verpflichtet sich zu Nachhaltigkeit und Integrität. Basis für Compliance im Unternehmen ist der 2007 eingeführte und zuletzt 2018 überarbeitete → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sowie der → Verhaltenskodex für Lieferanten.

Themen

Die für Geberit wesentlichen Compliance-Aktivitäten umfassen die Bereiche: → Kartellrecht, → Datenschutz, → Produkthaftung, → Umwelt – Arbeitssicherheit – Gesundheitsschutz sowie → fundamentale Rechte für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, → Lieferanten-Compliance und → Korruption. Durch klare Berichtsprozesse wie etwa das Code-of-Conduct-Reporting oder interne und externe Audits wird die Einhaltung der entsprechenden Regeln überprüft.

Organisation

Eine dezentral aufgestellte Compliance-Organisation und ein konsequent umgesetztes Compliance-Programm in allen relevanten Risikobereichen bilden die Basis für eine hohe Qualität der Compliance-Standards bei Geberit. Ziel der dezentralen Organisation ist es, die verschiedenen Compliance-Themen möglichst nah an den verantwortlichen Fachbereichen und damit im Tagesgeschäft zu verankern. Dazu sind die Verantwortlichkeiten klar definiert. Strukturierte Controlling- und Reporting-Prozesse innerhalb der einzelnen Fachbereiche stellen eine zeitnahe und umfassende Information der Konzernleitung und des Revisionsausschusses des Verwaltungsrats sicher. Zudem besteht mit der Geberit Integrity Line eine Möglichkeit für Mitarbeitende und Lieferanten, sowohl Verstöße gegen den Verhaltenskodex als auch gegen gesetzliche Regelungen anonym zu melden.

Die Rechtsabteilung der Geberit Gruppe ist für die Themen Kartellrecht, Datenschutz und Korruption verantwortlich. Das Thema Produkthaftung wird durch den Bereich Product Quality Management verantwortet. Zuständig für die Themen Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist der Bereich Corporate Sustainability & Process Management, im Bereich fundamentale Arbeitnehmerrechte ist dies Corporate Human Resources.

Corporate Compliance Governance

	Mitarbeitende				EHS			Daten	Produkte			
	Rechte	Integrität	Kartell	Korruption	Umwelt	Gesundheit	Arbeits-sicherheit	Gesetze	Nor-men	Zu-lassungen	Ge-setze	Labels
Produkt-Management & TUI*												
Beschaffung			Corporate Legal Services									Corporate Product Quality
Produktion & Logistik	Corporate HR				Corporate Sustainability & Process Management		Corporate Legal Services					
Vertrieb & Marketing			Corporate Legal Services									
Administration			Corporate Legal Services									

* Technik und Innovation

Schwerpunkt Kartellrecht und Datenschutz

Regelmässige Schulungen und interne Überprüfungen zeigen eine gut ausgeprägte Sensibilität seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance-Themen. Dies gilt insbesondere im Bereich des Kartellrechts sowie des Datenschutzes.

Wie in den Vorjahren standen auch 2021 die Themen Kartellrecht und Datenschutz im Fokus der Compliance-Aktivitäten. Die Schulungskonzepte und -tools wurden in beiden Bereichen weiterentwickelt und weiter professionalisiert. Geberit verfügt damit im Datenschutz- und Kartellrecht über effiziente Instrumente, um die fachlich betroffenen Mitarbeitenden umfassend und auf unkomplizierte Weise zu schulen sowie ihnen die gesetzlichen Regelungen und konzerninternen Richtlinien zu vermitteln. Im Berichtsjahr wurden im Themenbereich Kartellrecht rund 1 500 Mitarbeitende via E-Learning sowie rund 60 besonders exponierte Mitarbeitende vertieft und massgeschneidert geschult. Für 2022 ist geplant, die relevanten aussereuropäischen Gesellschaften zum Thema Kartellrecht zu trainieren. Datenschutz-E-Learnings absolvierten knapp 9 000 Mitarbeitende. Zudem finden in diesem Themenbereich fortlaufend anlassbezogene Schulungen für die Datenschutzkoordinatoren sowie Mitarbeitende aus dem Vertrieb und auf Geschäftsführungsebene statt. Etwa 120 Personen nahmen im Berichtsjahr an diesen Spezialtrainings teil.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung bei Geberit

Geberit übernimmt gesellschaftliche Verantwortung. Dabei soll das gesellschaftliche Engagement einen Bezug zu den Kernthemen von Geberit – Wasser und sanitäre Grundversorgung – und zu den Mitarbeitenden an den Standorten weltweit haben. Dieser Ansatz leistet einen Beitrag zur → Mission, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Projekte mit Lernenden

Seit 2008 führt Geberit Sozialprojekte mit eigenen Lernenden durch. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur neue interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern agieren oftmals als Botschafter für das Unternehmen und dessen gesellschaftliches Engagement. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zum Ziel 4 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, allen Menschen weltweit Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen.

Nachdem das Projekt im Vorjahr pandemiebedingt ohne Lernende stattfinden musste, wurde die Tradition der Sozialprojekte 2021 weitergeführt. Acht Lernende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz reisten im Rahmen des Sozialprojekts nach Winnyzja in der Ukraine. In enger Zusammenarbeit mit einer lokalen Berufsschule und begleitet von der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaft unterstützten die Lernenden die Renovation von Badezimmern und sanitären Anlagen in der beteiligten Berufsschule sowie in einem Studentenheim.

Global engagiert

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde weitergeführt. Teil dieser Partnerschaft bilden Infrastrukturprojekte in Entwicklungsländern, wo Geberit Mitarbeitende Freiwilligeneinsätze leisten. Aufgrund der COVID-19-Pandemie konnte jedoch das geplante Volunteering-Projekt in Nepal 2021 nicht stattfinden und wurde auf 2022 verschoben.

Integration und Inklusion

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen auf lokaler Ebene ergänzt. An verschiedenen Geberit Standorten in Europa, beispielsweise in Deutschland, Österreich, Polen, Frankreich und in der Schweiz, werden regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 10 Mio. Damit erhielten rund 550 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

Schenken statt verschwenden

Zudem führten Geberit Mitarbeitende die letztjährige Initiative fort, die im Rahmen der Markenharmonisierung ausgemusterten, aber neuwertigen Sanitärkeramiken an soziale Institutionen zu verschenken. Etwa 1 800 Keramiken wurden in vier LKW-Ladungen nach Moldawien geliefert, wo sie in Schulen, Kindergärten und in einem Internat für gehörlose Kinder eingebaut wurden.

Grundsätzlich werden Sozialprojekte wo sinnvoll 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 im Berichtsjahr 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 2021).

Ausblick

Auswirkungen von COVID-19 prägen Rahmenbedingungen

Die nach wie vor bestehenden erheblichen Unsicherheiten in Bezug auf die COVID-19-Pandemie und deren weitere Entwicklung, die instabile geopolitische Situation sowie generell die fehlende Visibilität machen einen Ausblick sehr schwierig, 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.

Die erwähnten erheblichen Unsicherheiten im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und deren wirtschaftliche Auswirkungen beeinflussen auch die Verfügbarkeiten und die Preisentwicklung auf den Rohmaterialmärkten und die Entwicklung bei den Energie- und Frachtkosten. Die Risiken bei der Verfügbarkeit von Rohmaterialien und bei den Frachtkapazitäten bleiben daher 2022 sehr hoch, weshalb auch dazu auf einen Ausblick verzichtet wird.

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 2022 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden. Basierend auf dem über die letzten Jahrzehnte aufgebauten, starken 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. 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 2022 wiederum auf die weitere Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sowie auf die neue CO₂-Strategie 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

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Die operative Konzernstruktur ist unter [→ Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22](#) 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 2021, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 16](#) zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften sind unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltener Beteiligungsquote im [→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 32, S. 222](#) 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 2021 einen Anteil von mehr als 3% der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals.

Bedeutende Aktionäre*

(in %; Stand 31.12.2021)

BlackRock, New York, US	5,21
Fiera Capital Corporation, CA	3,06

* Gemäss entsprechenden Meldungen an die SIX Swiss Exchange

Unter [→ www.ser-ag.com/de/resources/notifications-market-participants/significant-shareholders.html](http://www.ser-ag.com/de/resources/notifications-market-participants/significant-shareholders.html) sind die Offenlegungsmeldungen zu finden, die während des Geschäftsjahrs 2021 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 2019 und 2020 erfolgten keine Statutenänderungen. Im Geschäftsjahr 2021 wurden die Statuten aufgrund der am 14. April 2021 beschlossenen Kapitalherabsetzung angepasst (vgl. → Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.4 Aktien und Partizipationsscheine, S. 88).

Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/downloadcenter-de eingesehen werden.

2. Kapitalstruktur

2.1 Kapital

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2021:

Ordentliches Kapital:	CHF 3 587 433.30
Bedingtes Kapital:	–
Genehmigtes Kapital:	–

2.2 Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2021 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

2.3 Kapitalveränderung

Zu Veränderungen beim Kapital der Geberit AG vgl. nachfolgende Tabelle.

MCHF	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Aktienkapital	3,7	3,7	3,6
Reserven	837,2	987,2	660,2
Bilanzgewinn	560	603,7	706

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe ([→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Gesamtergebnisrechnung und Eigenkapitalnachweis, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis, S. 160](#)) sowie auf den Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss ([→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21, S. 212](#)), auf die Ausführungen im [→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Jahresabschluss Geberit AG, S. 234](#) sowie für die Zahlen 2019 auf den Geschäftsbericht 2020 (Jahresabschluss der Gruppe: [→ Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis](#) sowie [→ Geschäftsbericht 2020, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21; → Geschäftsbericht 2020, 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.

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.

Die Generalversammlung vom 14. April 2021 stimmte einer Herabsetzung des Aktienkapitals durch Vernichtung von 1 167 094 eigenen Aktien auf 35 874 333 Namenaktien zu je CHF 0.10 zu. Die vernichteten Aktien setzten sich aus den Rückkäufen des Programms 2017 bis 2020 sowie aus den bis Ende Februar 2021 im Rahmen des laufenden Programms zurückgekauften Aktien zusammen.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Geberit AG ist voll liberiert und beträgt CHF 3 587 433.30. Es ist aufgeteilt in 35 874 333 Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 0.10. Sämtliche Aktien 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 Art. 27 der → [Statuten](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) (www.geberit.com/downloadcenter-de) der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2021 hielt die Gesellschaft 714 037 eigene Aktien.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/downloadcenter-de 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](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 2021 wurden im Aktienbuch zwei Treuhänder (Nominees) mit den von ihnen gehaltenen Aktien mit Stimmrechten eingetragen. In beiden Fällen beantragte der jeweilige 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 2021 waren zwei Nominees als Aktionäre mit Stimmrechten von mehr als 3% des gesamten ausstehenden Aktienkapitals im Aktienbuch der Geberit AG eingetragen:

Chase Nominees Ltd.:	6,93%
NorTrust Nominees Ltd.:	3,51%

Der Verwaltungsrat musste im Berichtsjahr 2021 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 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 110.](#)

Die aktuellen Statuten können online unter [→ www.geberit.com/downloadcenter-de](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 den [→ Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2021, S. 146](#) und [→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 17, S. 203](#) im konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe verwiesen.

3. Verwaltungsrat

3.1/3.2 Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2021 sechs nicht exekutive, unabhängige Mitglieder an. Die Geberit AG hat eine Reihe von vielfältigen erforderlichen Kompetenzen für die Mitglieder ihres Verwaltungsrats festgelegt, die 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. Die Mitglieder des Verwaltungsrats verfügen über vertiefte Kenntnisse in ihren jeweiligen Fachbereichen. Gemeinsam stellen sie sicher, dass der Verwaltungsrat über alle erforderlichen Kompetenzen verfügt. Die derzeitige Zusammensetzung des Verwaltungsrats deckt insbesondere die folgenden wichtigsten Kompetenzen ab:

Verteilung der wichtigsten Kompetenzen

Führung/Management	6/6
Andere VR-Erfahrungen	6/6
Recht/Regulatorisches/Risiko-Management	6/6
Rechnungswesen/Finanzen/Revision	6/6
HR und Vergütung	6/6
Operatives Management (Einkauf, Produktion, Logistik)	3/6
Forschung und Entwicklung	3/6
Vertrieb und Marketing	4/6
ESG	6/6
IT/Digital	4/6
Erfahrung in baunahen Branchen oder anderen für die Geberit Gruppe relevanten Sektoren	4/6
Strategische Planung, M&A	6/6

Im Zusammenhang mit der Nomination des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Ausschüsse legt der Nominations- und Vergütungsausschuss ein Anforderungsprofil für die Auswahl von Kandidaten fest, bereitet die Auswahl nach diesen Kriterien vor und stellt diesbezügliche Anträge an den Verwaltungsrat.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft jährlich die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse und präsentiert seine Einschätzung dem Verwaltungsrat, der die abschliessende Beurteilung vornimmt. Massstab zur Beurteilung der Unabhängigkeit bilden die Kriterien des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Als unabhängig gelten dementsprechend nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen. In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte kein Mitglied des Verwaltungsrats der Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Kein Mitglied des Verwaltungsrats unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat wesentliche geschäftliche Beziehungen zur Geberit Gruppe.

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-Mitglied 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.

Eunice Zehnder-Lai (1967)

- **Vizepräsidentin des Verwaltungsrats seit April 2021, 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./Julius Bär & Co. Ltd., Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats Asia Society, Zürich (CH) und New York (US); Mitglied des Stiftungsrats Insights for Education, Zürich (CH)**



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 Mitarbeitenden 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.

Thomas Bachmann (1959)

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2021**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **Verschiedene Mandate als unabhängiger Verwaltungsrat und Management-Berater**



Thomas Bachmann studierte an der Berner Fachhochschule (BFH) in Burgdorf (CH) Maschinenbau und absolvierte am IMD in Lausanne (CH) den Executive MBA. Nach seinem Studium übernahm er ab 1985 bei Rieter verschiedene Sales-&-Marketing-Funktionen in den Märkten USA und Asien sowie mit globaler Ausrichtung. Danach verantwortete er eine Business Unit bei Rieter Textile Systems und leitete später den Bereich Corporate Planning & Development auf Konzernstufe. Von 2002 bis 2004 war er bei AFG Arbonia-Forster CEO für die Geschäftsbereiche Küchen, Kühlen, Profilsysteme und Präzisionsstahlrohre zuständig. Von 2005 bis 2012 führte er als CEO die Tecan Group, ein international tätiger Laborautomations- und Analytikgeräte-Hersteller. Von 2013 bis 2015 war Thomas Bachmann exekutiver Präsident der Bruker BioSpin Group, einem Anbieter von Instrumenten für Life-Science-Labore mit Sitz in Europa und den USA. In dieser Zeit war er auch Aufsichtsrat der Eppendorf Gruppe mit Sitz in Hamburg (DE), einem globalen Marktführer im Bereich von

Laborinstrumenten und hochwertigen Laborverbrauchsmaterialien. Von 2015 bis 2019 übernahm er als CEO die Leitung der Eppendorf Gruppe. Seit 2020 nimmt er verschiedene Mandate als unabhängiger Verwaltungsrat oder Management-Berater wahr.

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 Lizentiat erlangt hatte. 1985 wurde er in der Schweiz als Rechtsanwalt zugelassen. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in Sacramento (US). 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).

Werner Karlen (1967)

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



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 der Biella-Neher AG in Brugg (CH). Von 2002 bis 2009 war er Direktionspräsident der Phoenix Mecano AG in Kloten (CH) und von 2010 bis 2014 CEO (2015/2016 Verwaltungsrat) der Schulthess Group AG in Bubikon (CH).

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.

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

- → **Hartmut Reuter** (Geschäftsbericht 2020, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat), ausgeschieden 14. April 2021
- → **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

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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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/downloadcenter-de 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 14. April 2021 wurde neu Thomas Bachmann anstelle des nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehenden Hartmut Reuter in den Verwaltungsrat der Geberit AG gewählt. In den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt wurden Eunice Zehnder-Lai (Vorsitz), Thomas Bachmann sowie Werner Karlen. Die Konstituierung im Nachgang zur Versammlung ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Werner Karlen, Bernadette Koch. Des Weiteren hat neu Eunice Zehnder-Lai das Amt der Vizepräsidentin des Verwaltungsrats inne.

Der Verwaltungsratspräsident und alle Mitglieder des Verwaltungsrats stehen an der ordentlichen Generalversammlung 2022 für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Die Zusammensetzung der Ausschüsse sowie die Besetzung des Amts der Vizepräsidentin sollen unverändert bleiben.

3.5 Interne Organisation

Die Organisation des Verwaltungsrats ergibt sich aus dem Gesetz, den [→ Statuten \(www.geberit.com/downloadcenter-de\)](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) sowie dem [→ Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG \(www.geberit.com/downloadcenter-de\)](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) (vgl. dazu auch [→ Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 101](#)).

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 ordentlichen 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, in der Regel jeweils einen Tag (2021: neun Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2021 durchgeführten Sitzungen betrug 4,0 Stunden, die der Telefonkonferenzen 10 Minuten. Der Präsident oder – im Fall seiner Verhinderung – die Vizepräsidentin 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 2021 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 100%.

	4. Mrz	9. Mrz	14. Apr	8. Jul	18. Aug	2. Sep	3. Sep	29. Okt	8. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas Bachmann ¹	n/a	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Werner Karlen	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bernadette Koch	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter ²	X	X	X	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹ Thomas Bachmann ist seit dem 14. April 2021 Mitglied des Verwaltungsrats

² Hartmut Reuter war bis zum 14. April 2021 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. 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 14. April 2021 wurde Thomas Bachmann anstelle von Hartmut Reuter neu in den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt. Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2021 Eunice Zehnder-Lai (Vorsitz), Thomas Bachmann und Werner Karlen. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich (2021: vier Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2021 durchgeführten Sitzungen betrug 2,75 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 2021 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100%.

	4. Mrz	14. Apr	2. Sep	8. Dez
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X
Thomas Bachmann ¹	n/a	n/a	X	X
Hartmut Reuter ²	X	X	n/a	n/a
Werner Karlen	X	X	X	X

¹ Thomas Bachmann ist seit dem 14. April 2021 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

² Hartmut Reuter war bis zum 14. April 2021 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

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

1. Vorbereitung und periodische Überarbeitung der Vergütungspolitik und -prinzipien und der Personalpolitik der Geberit Gruppe und der Leistungskriterien im Bereich der Vergütung und periodische Überprüfung der Umsetzung derselben sowie diesbezügliche Antragstellung und Abgabe von Empfehlungen an den Verwaltungsrat.

2. Vorbereitung aller relevanten Entscheide des Verwaltungsrats betreffend 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 \(NCC\)](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 2021 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 2021 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Werner Karlen und Bernadette Koch zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr (2021: sechs Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2021 durchgeführten Sitzungen betrug 3 Stunden, die der Telefonkonferenzen 10 Minuten.

Im Jahr 2021 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100%.

	13. Jan	2. Mrz	3. Mai	12. Aug	2. Nov	6. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X
Werner Karlen ¹	n/a	n/a	X	X	X	X
Bernadette Koch	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter ²	X	X	n/a	n/a	n/a	n/a

¹ Werner Karlen ist seit dem 14. April 2021 Mitglied des Revisionsausschusses

² Hartmut Reuter war bis zum 14. April 2021 Mitglied des Revisionsausschusses

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 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 102](#)). Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei Corporate-Governance- und Compliance-Fragen, überwacht die relevanten Corporate-Governance- und Compliance-Aspekte und entwickelt sie weiter. Die Gesamtverantwortung für die an den Revisionsausschuss übertragenen Aufgaben und Kompetenzen verbleibt beim Verwaltungsrat.

Die Organisation, die genauen Aufgaben, die Arbeitsweise und die Berichterstattung des Revisionsausschusses sind im → [Organisationsreglement für den Revisionsausschuss \(AC\)](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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/downloadcenter-de eingesehen werden.

3.6 Kompetenzregelung

Dem Verwaltungsrat obliegen gemäss schweizerischem Gesellschaftsrecht und Art. 17 der → [Statuten](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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/downloadcenter-de) und in der → Beilage zum Organisationsreglement (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 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/downloadcenter-de 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](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) und das [→ Organisationsreglement für den Revisionsausschuss \(AC\)](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 2021, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 30](#). Zum Management von Finanzrisiken vgl. [→ Geschäftsbericht 2021, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 4, S. 170](#). Betreffend weitere im Berichtsjahr erfasste Risiken und den Umgang mit diesen vgl. [→ Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 30](#).

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/downloadcenter-de](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) eingesehen werden.

4. Konzernleitung

4.1/4.2 Mitglieder der Konzernleitung

Der Konzernleitung gehörten Ende 2021 sechs Personen an (→ vgl. dazu auch: neuer CFO Tobias Knechtle).

Christian Buhl (1973)

- **Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) seit 2015**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **Bei Geberit seit 2009**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **Keine externen Verwaltungsratsmandate**



Christian Buhl hat an der ETH Zürich (CH) Physik studiert (Dipl. Phys. ETH) und anschliessend an der Universität St. Gallen (CH) in Finanzmarktforschung promoviert (Dr. oec. HSG). Von 2000 bis 2003 war er als Forschungsmitarbeiter und Lehrstuhlassistent an der Universität St. Gallen und an der Universität Basel (CH) tätig. Von 2004 bis 2008 arbeitete Christian Buhl bei McKinsey & Company, Zürich (CH), für verschiedene schweizerische und internationale Industrieunternehmen. Im Jahr 2009 trat er bei Geberit als Leiter Strategische Planung ein und übernahm 2011 die Leitung für das Dusch-WC-Geschäft Geberit AquaClean. Von 2012 bis 2014 war Christian Buhl für den Vertrieb von Geberit in Deutschland verantwortlich. Seit 2015 ist er Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) der Geberit Gruppe, vgl. auch → Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.

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 Group 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 Leitung 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 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.](#)

Martin Baumüller (1977)

- **Leitung Konzernbereich Marketing & Brands**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2016**
- **Bei Geberit seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **Keine externen Verwaltungsratsmandate**



Martin Baumüller schloss 2001 sein Masterstudium an der Universität St. Gallen (CH) in internationalem Management sowie einen MBA an der Nanyang Technological University 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 chemische Industrie sowie für die Transportindustrie, später als Engagement Manager, wo er sich weltweit um Projekte in verschiedenen Branchen kümmerte und Teil des Strategy & 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 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.](#)

Clemens Rapp (1981)

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



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 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.

Ronald van Triest (1969)

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb International**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **Bei Geberit seit 2015**
- **Niederländischer Staatsbürger**
- **Keine externen Verwaltungsratsmandate**



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 (CN) 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 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.

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 Shanghai (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 2021, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 22.](#)

Der Verwaltungsrat der Geberit AG hat Tobias Knechtle per 1. Januar 2022 zum neuen Leiter des Konzernbereichs Finanzen (CFO) und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Tobias Knechtle trat am 1. November 2021 ins Unternehmen ein und ersetzt Roland Iff, der auf Ende 2021 nach 17 Jahren als Geberit CFO in den Ruhestand getreten ist.

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

- [→ **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
- [→ **Michael Reinhard** \(Geschäftsbericht 2017, Berichtsteil, Corporate Governance, 4. Konzernleitung\)](#), ausgeschieden 31. Dezember 2017

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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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/downloadcenter-de 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 2021, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 117.

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/downloadcenter-de) 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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 → Webapplikation GVMANAGER Online von Devigus (neu ab dem Jahr 2022; bis 2021: → Sherpany) für jede Generalversammlung den unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu bevollmächtigen. Die entsprechende Beschreibung des Verfahrens zur Registrierung und Abstimmung über die Devigus-Webapplikation 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 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 89.

Bestimmungen zum Stimmrecht, zur Vertretung und zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter sind in Art. 10 der → Statuten enthalten. Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/downloadcenter-de eingesehen werden.

6.2 Statutarische Quoren

Die → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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/downloadcenter-de 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 Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

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

Die aktuellen Statuten können online unter [→ www.geberit.com/downloadcenter-de](http://www.geberit.com/downloadcenter-de) eingesehen werden.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vgl. [→ Geschäftsbericht 2021, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 5. Aufbau Vergütungssystem, S. 129.](#)

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, weshalb Beat Inauen ab 2022 durch Thomas Illi abgelöst wird.

8.2 Revisionshonorar

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2021 TCHF 1 662 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 285 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 62 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 21% der Audit Fees.

8.4 Informationsinstrumente 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 2021, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, Revisionsausschuss (AC, Audit Committee), S. 100.

9. Informationspolitik

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

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

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

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

Das Publikationsorgan der Geberit AG ist das Schweizerische Handelsamtsblatt (SHAB). Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch Bekanntmachung in den Publikationsorganen oder auch per 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 2021, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 16.](#)

Hauptsitz:
Geberit AG
Schachenstrasse 77
8645 Jona
→ www.geberit.com

10. Handelssperrzeiten

Die ordentlichen Handelssperrzeiten werden zu Beginn eines jeden Kalenderjahrs vom CFO in Absprache mit dem CEO im Hinblick auf die Veröffentlichung der Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse festgelegt. Für das Geschäftsjahr 2021 wurden folgende Zeitperioden (insgesamt 26 Wochen) als Handelssperrzeiten (Non-Trading Windows) festgelegt:

- 01.01.2021 – 14.01.2021
- 22.01.2021 – 10.03.2021
- 01.04.2021 – 04.05.2021
- 01.07.2021 – 19.08.2021
- 01.10.2021 – 03.11.2021

Adressaten der ordentlichen Handelssperrzeiten sind einerseits Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung von Geberit sowie die Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Funktion regelmässig über Insiderinformationen bzw. über von den Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität erfasste Informationen verfügen (bspw. in den Bereichen Controlling oder Kommunikation). Andererseits richten sich die ordentlichen Handelssperrzeiten auch an Mitarbeitende von Geberit, die aufgrund ihrer Funktion oder tatsächlicher Umstände Zugang zu Insiderinformationen haben können (bspw. Informatik). Der CFO führt eine aktuelle Liste der Adressaten der ordentlichen Handelssperrzeiten. Ausserordentliche Handelssperrzeiten werden individuell durch den CEO oder den CFO nach Absprache mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats festgelegt, wenn Umstände vorliegen, die als Insiderinformation eingestuft werden.

Berichtsteil

Vergütungsbericht

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 2021. 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 2022 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 der Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
3. → Vergütungen im Überblick
4. → Festlegung der Vergütungen
5. → Aufbau Vergütungssystem
6. → Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2021
7. → Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2021
8. → Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2021
9. → Zusammenfassung der vom Management und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2021
10. → Bericht der Revisionsstelle

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2021 finden Sie im → Lagebericht der Konzernleitung.

2. Vorwort der Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NCC, Nomination and Compensation Committee) den Vergütungsbericht 2021 vorzustellen.

Nach der Wahl der Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses an der Generalversammlung 2021 wurde Thomas Bachmann als neues Mitglied im Ausschuss begrüsst.

Wir blicken auf ein überaus erfolgreiches, operativ jedoch sehr anspruchsvolles Geschäftsjahr zurück. Das Marktumfeld in der Bauindustrie präsentierte sich in den meisten Regionen positiv. COVID-19-bedingte Aufholeffekte führten grossmehrheitlich zu erfreulichen Wachstumszahlen. Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe wuchs in den letzten sechs Quartalen rund dreimal schneller als im langjährigen Durchschnitt. Gleichzeitig bedeutete dieses unvermittelt eingetretene, starke Wachstum eine überaus herausfordernde Situation für unsere gesamte Organisation, insbesondere in den Bereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb. Die im Vorjahresvergleich weiter gesteigerten Ergebnisse basierten auf unserer strukturellen und finanziellen Stärke sowie unserem umsichtigen Krisenmanagement seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie. Damit gelang es uns, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter zu festigen und Marktanteile zu gewinnen.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss ging im Lauf des Jahres seinen regulären Aufgaben im Bereich der Vergütungsangelegenheiten nach, darunter die jährliche Überprüfung der Vergütungsprogramme, die Festlegung der Leistungsziele der Konzernleitung zum Jahresbeginn und ihre Leistungsbeurteilung zum Jahresende. Ferner bestimmte er die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung, erstellte den Vergütungsbericht und bereitete die «Say-on-Pay»-Abstimmungen an der Generalversammlung vor.

Insbesondere überarbeitete der Nominations- und Vergütungsausschuss die Gruppe der Unternehmen, die für einen Vergütungsvergleich herangezogen werden, um Grösse und Komplexität des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen, und überprüfte die Vergütungen der Konzernleitung. Der Nominations- und Vergütungsausschuss kam zu dem Schluss, dass die Struktur der Vergütung gut auf die Geschäftsstrategie und die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist. Ansonsten wurden die Vergütungsprogramme der Konzernleitung im Jahr 2021 unverändert belassen.

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

An der Generalversammlung 2022 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2023 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 2022 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2021 innerhalb der an der Generalversammlung 2021 bzw. an der Generalversammlung 2020 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, auch ESG-Themen (Environmental, Social and Governance) genannt, sind von zunehmender Relevanz. ESG-Themen und deren Messbarkeit sind bereits seit den 1990er-Jahren fester Bestandteil der Strategie von Geberit und der operativen Umsetzung. Wie im Vergütungsbericht 2020 angekündigt, hat der Verwaltungsrat zugestimmt, ESG-Ziele in die Vergütung der Konzernleitung einzubinden. Die variable Barvergütung (Short-Term-Incentive-Plan) wird ab 2022 ein Nachhaltigkeitsziel umfassen. Das zusätzliche Ziel wird sich an der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens orientieren und eine Vorgabe für die Reduktion der CO₂-Emissionen umfassen.

Dieser Bericht enthält alle relevanten Informationen zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und an die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2021. Unser Vergütungssystem ermöglicht eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss freut sich über Ihre fortwährenden Anmerkungen und Rückmeldungen zu unseren Vergütungsprogrammen für Führungskräfte und hofft, dass Ihnen dieser Bericht viele Informationen bietet. Wir freuen uns auf Ihre Unterstützung und Ihre Rückmeldungen bei der GV im April 2022.

Freundliche Grüsse



Eunice Zehnder-Lai
Vorsitzende 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
Vorsitz 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.

Vergütungen im Jahr 2021

Die Vergütung an den Verwaltungsrat für die Dauer des Mandats bis zur Generalversammlung 2021 liegt innerhalb der von den Aktionären an den Generalversammlungen genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
GV 2020–GV 2021	2 350 000	2 293 950
GV 2021–GV 2022	2 350 000	2 295 708 ¹

¹ Da die Vergütungsperiode noch nicht abgeschlossen ist, wird der endgültige Betrag (inklusive Sozialversicherungsabgaben) im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022 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:

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

Vgl. auch → [5. Aufbau Vergütungssystem, 5.2 Konzernleitung](#).

Vergütung im Jahr 2021

Die Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2021 liegt innerhalb der von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
Geschäftsjahr 2021	11 500 000	10 715 225

Performance im Geschäftsjahr 2021

Alle Ziele der variablen Barvergütung für die Konzernleitung, einschliesslich individueller Ziele, wurden übertroffen.

Vgl. auch → [7. Konzernleitung, 7.1 Performance im Jahr 2021](#).

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
- Vorfestlegung der erwarteten kurzfristigen jährlichen Finanz- und ESG-Ziele für den CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung sowie Vorfestlegung des jährlichen Leistungsziels für den langfristigen Beteiligungsplan zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat
- Jährliche Überprüfung der individuellen Vergütungen des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung (KL)
- Jährliche Leistungsbeurteilung des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder
- Erstellung des Vergütungsberichts
- Personalentwicklung der Konzernleitung
- Nachfolgeplanung und Nominationen für Positionen in der Konzernleitung
- Vorauswahl von Kandidaten zur Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat

Genehmigung und Befugnisebenen bei Vergütungsangelegenheiten:

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

¹ Short-Term Incentive (variable Barvergütung)

² Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens dreimal jährlich und besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. 2021 legte Hartmut Reuter sein Mandat als Verwaltungsratsmitglied und Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses nieder. Seitdem gehören dem Nominations- und Vergütungsausschuss Eunice Zehnder-Lai als Vorsitzende sowie Werner Karlen und Thomas Bachmann als Mitglieder an. Thomas Bachmann wurde an der Generalversammlung 2021 als neues Mitglied in den Verwaltungsrat und den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt. 2021 befasste sich der Ausschuss in vier Sitzungen mit den unten aufgeführten Traktanden. Die Teilnahmequote an den Sitzungen lag bei 100%.

	Februar	April	August	Dezember
Vergütungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungsplan (STI- und LTI-Plan, ständige Überprüfung im Jahresverlauf) 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungsplan (STI- und LTI-Plan, ständige Überprüfung im Jahresverlauf) 		
Angelegenheiten Konzernleitung	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Leistungsbeurteilung (Vorjahr) STI-Auszahlung (Vorjahr) Vesting von Aktien-/Optionszuteilungen (aus Vorjahren) 		<ul style="list-style-type: none"> Nachfolgeplanung für KL-Positionen Beratung über Talentmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Generelle Entwicklung der Governance Zielvergütung (Folgejahr) Zielsetzung für STI (Folgejahr) Optionsbewertung und Festlegung von Leistungszielen für nächste LTI-Zuteilung
Angelegenheiten Verwaltungsrat		<ul style="list-style-type: none"> VR-Beurteilung 		<ul style="list-style-type: none"> VR-Vergütung (Folgejahr)
Governance	<ul style="list-style-type: none"> GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an VR und KL für «Say-on-Pay»-Abstimmungen) 		<ul style="list-style-type: none"> Prüfung der Rückmeldungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Die 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 die 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 die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Konzernleitung, alle zwei bis drei Jahre. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Berichtsjahr prüften externe Vergütungsexperten die Vergütung des CEO und der anderen Mitglieder der Konzernleitung detailliert und gaben eine entsprechende Stellungnahme ab. Dieses Unternehmen

hält keine weiteren Mandate von Geberit. Die Vergütungsanalyse wurde anhand eines Vergleichs mit den folgenden Industrieunternehmen durchgeführt, die ihren Hauptsitz in der Schweiz haben und deren Grösse, gemessen an Marktkapitalisierung, Umsatz und Mitarbeiterzahl, vergleichbar ist: Barry Callebaut, Bucher Industries, Dormakaba, Ems-Chemie, Georg Fischer, Givaudan, Holcim, Lonza, Mettler-Toledo, OC Oerlikon, Schindler, SFS Group, Sika, Sonova und Sulzer. 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 alle zwei bis drei Jahre durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Dies umfasst die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien. Im Jahr 2019 führte ein Beratungsunternehmen eine solche Überprüfung anhand einer Vergleichsanalyse von 19 Schweizer Industrieunternehmen durch, die an der SIX Swiss Exchange gehandelt werden. Die Vergütungsanalyse basierte auf den folgenden Industrieunternehmen, die im Hinblick auf Marktkapitalisierung, Umsatz und Mitarbeiterzahl vergleichbar sind: ABB, AMS, Arysza, Barry Callebaut, Clariant, Dätwyler, Dormakaba, Forbo, Georg Fischer, Givaudan, Holcim, Logitech, Lonza, OC Oerlikon, Schindler, Sika, Sonova, Straumann und Sulzer. 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 ausgezahlt wird, richtet sich nach dem Unternehmenserfolg sowie ihren individuellen Leistungen. Letztere werden im Rahmen des formalen jährlichen Performance-Management-Prozesses beurteilt. Dabei werden zu Geschäftsjahrsbeginn Unternehmensziele und individuelle Leistungsziele verabschiedet und nach Abschluss des Jahrs die erzielten Leistungen diesen Zielen gegenübergestellt. Auf Basis der Leistungsbeurteilung wird die tatsächliche Vergütung festgelegt.

Zielsetzung (Dezember/Januar) Festlegung individueller Ziele	Beurteilung zur Jahresmitte (Juli) Gespräch zur Jahresmitte über die bisherige Leistung in Bezug auf die festgelegten Ziele	Beurteilung zum Jahresende (Dezember/Januar) Selbstbeurteilung und Leistungsbewertung	Festlegung der Vergütungen (Februar/März) Festlegung der tatsächlichen variablen Vergütungen
--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3 Beteiligung der Aktionäre

In den letzten Jahren hat Geberit auf Basis der Rückmeldungen von Aktionären und Aktionärsvertretern Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen hinsichtlich Transparenz und Detaillierungsgrad der Vergütungsgrundsätze und -programme zu verbessern. Zudem legt Geberit den Vergütungsbericht der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung

vor, 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 (siehe hierzu ebenfalls → 5. Aufbau Vergütungssystem, 5.1 Verwaltungsrat).

5. Aufbau Vergütungssystem

5.1 Verwaltungsrat

Vergütungsgrundsätze

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ausschliesslich eine fixe Vergütung, um ihre Unabhängigkeit bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichtspflichten sicherzustellen. Die Vergütung wird teilweise in bar und teilweise in gesperrten Aktien gezahlt, damit sie eng auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist.

Struktur der Vergütung

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
Vorsitz 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 2022 bis zur Generalversammlung 2023 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2022.

5.2 Konzernleitung

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.

Struktur der Vergütung

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

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

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungs-kennzahlen 2021
Grundgehalt	Jährliches Grundgehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeiter-gewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBITDA Marge, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktien-beteiligungsplan (MSPP)	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist	Aktienoptionen: ROIC
				Aktienoptionen: 3-jährige Leistungsperiode, 9-jährige Planperiode	
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)	Aktienoptionsplan (MSOP)	Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	3-jährige Leistungsperiode, 9-jährige Planperiode	ROIC
Vorsorge/Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschafts-/Sammelstiftung (Zusatzvorsorge nach Art. 1e BVV 2)	Abdeckung von Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeiter-gewinnung/-bindung		

Grundgehalt

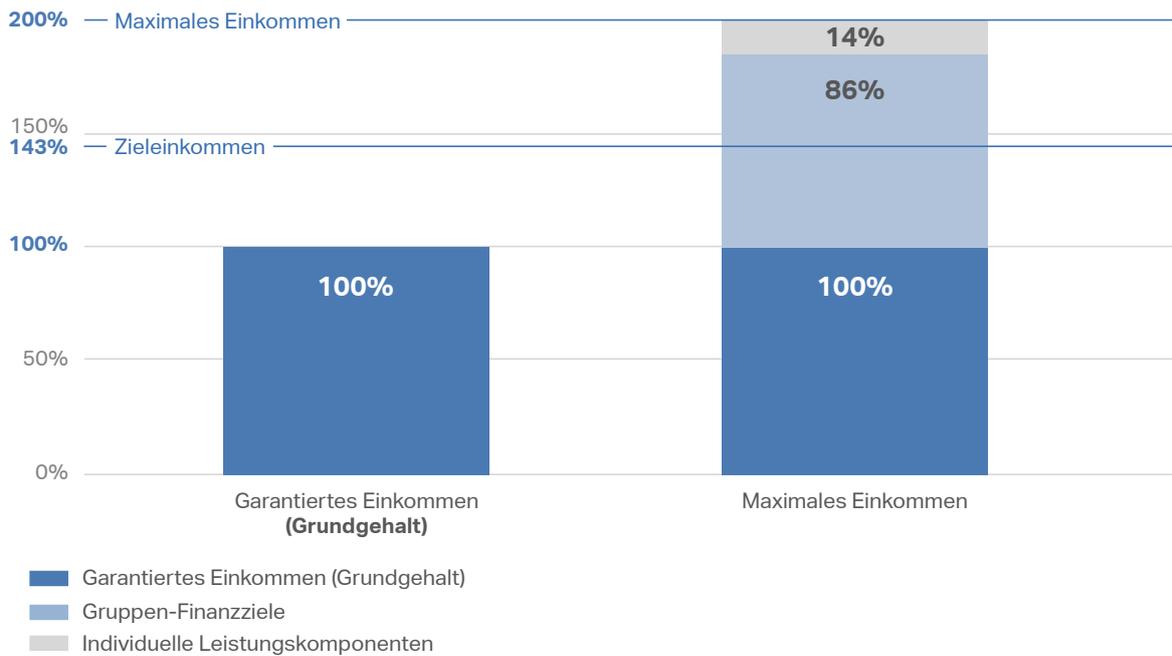
Das jährliche Grundgehalt ist eine fixe Vergütung und wird monatlich in bar ausbezahlt. Es richtet sich nach Umfang und Verantwortungsbereich der Position, dem Marktwert der Funktion sowie der Qualifikation und Erfahrung des Stelleninhabers. Das Grundgehalt wird jährlich überprüft. Dabei werden Daten über marktübliche Gehälter, die finanzielle Tragfähigkeit und die 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 jährliche Grundgehalt und das Ziel-STI (bei hundertprozentiger Erreichung aller Finanzziele des Unternehmens) bilden das sogenannte Zieleinkommen. Die variable Zielvergütung (d.h. das STI bei hundertprozentiger Erreichung aller Ziele) ist gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben und beträgt 43% des jährlichen Grundgehalts des CEO und der anderen Konzernleitungsmitglieder.

Vergütungsmodell der Konzernleitung



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. Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass diese Massnahmen, einschliesslich der Umsatz- und Ergebnisziele, die Leistung von Geberit auf ausgewogene und nachhaltige Weise unterstützen.

Die vier Finanzziele im STI-Plan werden ab 2022 um ein Nachhaltigkeitsziel erweitert. Im Einklang mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens umfasst das zusätzliche fünfte Ziel eine Vorgabe für die Reduktion der CO₂-Emissionen. Alle vier Finanzziele und das ESG-Ziel erhalten pro Ziel eine identische Gewichtung von 20%.

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 welcher der kurzfristige variable Vergütungsanteil plafoniert wird. Der Auszahlungsbetrag 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.

Bei der maximalen potenziellen STI-Auszahlung werden die Finanzziele zu 86% gewichtet, während die individuelle Leistungskomponente an allen Zielen einen Anteil von 14% aufweist. Die maximale potenzielle Auszahlung darf 100% des Grundgehalts zuzüglich Repräsentationsspesen nicht überschreiten.

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 leistungsbasierten Vesting-Zeitraum von drei Jahren. Die übrigen Merkmale der Optionen und das Leistungskriterium (ROIC) sind dieselben wie bei den Leistungsoptionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) gewährt werden (vgl. auch → [Langfristiger Beteiligungsplan, 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	
Good Leaver	Pensionierung	Vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre	
	Invalidität			
	Andere Gründe	Regulärer Ausübungszeitraum	Reguläre Verfügungssperre	
	Liquidation/Kontrollwechsel ¹		Beschleunigte vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre
	Tod		Beschleunigte vollständige Übertragung	
Bad Leaver	Inadäquate Leistung/inadäquates Verhalten ²	Verfall	Regulärer Ausübungszeitraum	Reguläre Verfügungssperre

¹ Diese Regel findet nur Anwendung, wenn der Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels oder einer Liquidation aufgelöst wird (sog. «Double-Trigger»).

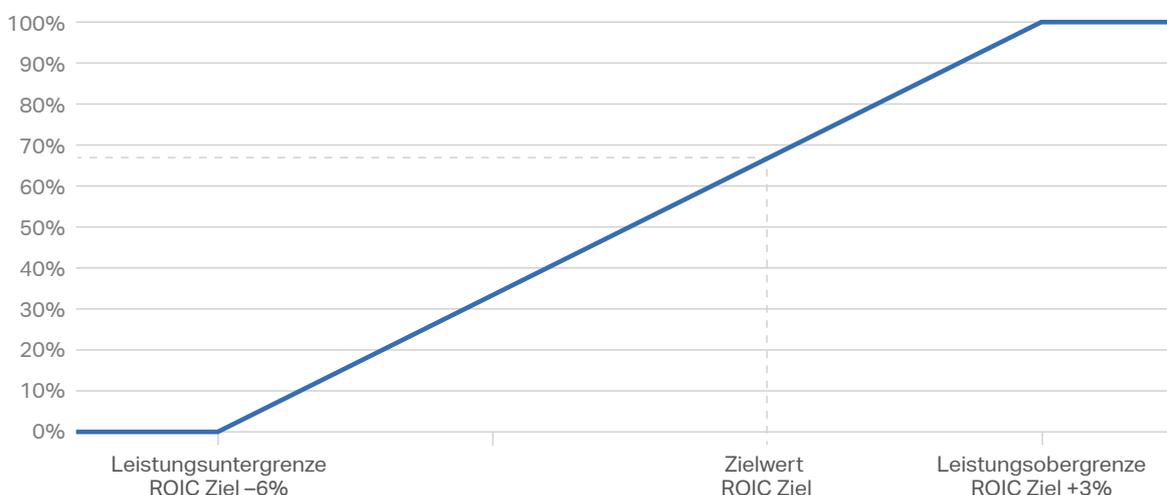
² Für Konzernleitungsmitglieder wird die Unangemessenheit von Leistung oder Verhalten vom Verwaltungsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

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 Leistungsoptionen 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.

Auszahlungskurve MSOP



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 2021 ist die Zuteilung des LTI gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben. Der Fair Value der gewährten Optionen betrug gemessen am jährlichen Grundgehalt, 86% für den CEO und 71% für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 100 weitere Teilnehmer 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	
Good Leaver	Pensionierung	Pro-rata-Vesting auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Regulärer Ausübungszeitraum
	Invalidität		
	Andere Gründe		
	Liquidation/Kontrollwechsel ¹	Beschleunigte vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	
	Tod	Beschleunigte vollständige Übertragung	
Bad Leaver	Inadäquate Leistung/inadäquates Verhalten ²	Verfall	Regulärer Ausübungszeitraum

¹ Diese Regel findet nur Anwendung, wenn der Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels oder einer Liquidation aufgelöst wird (sog. «Double-Trigger»).

² Für Konzernleitungsmitglieder wird die Unangemessenheit 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. Gleichwohl kommunizieren wir regelmässig unsere mittelfristigen Ziele: ein um Akquisitionen bereinigtes Nettoumsatzwachstum in Lokalwährungen zwischen 4 und 6% als Durchschnitt in einem Konjunkturzyklus, eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30%, eine beständig wachsende Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) und eine durchschnittliche Senkung der CO₂-Intensität um 5% pro Jahr.

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 151 mit altersabhängigen Beitragssätzen abdeckt, die in gleicher Höhe vom Unternehmen und dem Mitarbeitenden gezahlt werden, sowie aus einem ergänzenden Plan (Sammelstiftung nach Art. 1e BVV 2 [Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge]), in dem Einkünfte über TCHF 151 (einschliesslich der tatsächlichen variablen Barvergütung) bis zum gesetzlich zulässigen Höchstbetrag versichert sind.

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

Anstellungsbedingungen

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

Richtlinie für Aktienbeteiligungen

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 die Mindestanforderungen an den Aktienbesitz in Geberit Aktien erfüllen. Infolgedessen haben die Mitglieder der Konzernleitung innert fünf Jahren nach ihrer Berufung in die Konzernleitung oder der Einführung dieser Richtlinie mindestens für ein bestimmtes Mehrfaches ihres jährlichen Grundgehalts Geberit Aktien zu erwerben und zu halten. Dabei ist die nachfolgende Auflistung massgeblich.

Um die Bedeutung, die der Verwaltungsrat der Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre beimisst, stärker hervorzuheben, wurden die Mindestanforderungen an den Aktienbesitz des CEO 2021 von 150% auf 300% angehoben.

CEO	300% des jährlichen Grundgehalts
Mitglieder der Konzernleitung	143% des jährlichen Grundgehalts

Bei dieser Berechnung werden alle gevesteten Aktien – ob gesperrt oder nicht – berücksichtigt. Nicht gevestete Zuteilungen sind ausgeschlossen. Der Nominations- und Vergütungsausschuss prüft die Einhaltung der Richtlinie für Aktienbeteiligungen auf jährlicher Basis.

Rückforderungs- und Malusklauseln

Im Sinn einer guten Corporate Governance hat Geberit Rückforderungsklauseln für Zahlungen in Kraft gesetzt, die im Rahmen des Short-Term-Incentive-Plans sowie des Long-Term-Incentive-Plans geleistet worden sind. Diese Klauseln sehen vor, dass der Verwaltungsrat im Fall einer Ergebnisberichtigung aufgrund der Nichteinhaltung der Berichterstattungsvorschriften und/oder Betrugs und/oder eines Verstosses gegen Gesetze oder interne Vorschriften durch einen Teilnehmenden 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 2021

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 2021 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 294 (Vorjahr TCHF 2 240). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsrats­tätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 100 (Vorjahr TCHF 2 053). Die Struktur der Vergütung an den Verwaltungsrat hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

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

	A. Baehny Präsident CHF	E. Zehnder-Lai ¹ Vizepräsidentin CHF	F. Ehrat CHF	B. Koch CHF	W. Karlen CHF	T. Bachmann ² CHF	Total CHF
2021							
Vergütung an den Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ³	270 000	269 584	235 000	220 000	241 250	155 833	1 391 667
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	10 625	85 625
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	43 024	13 303	11 533	11 011	11 954	8 162	98 987
Total	943 024	297 887	261 533	246 011	268 204	174 620	2 191 279

¹ E. Zehnder-Lai ist seit der GV 2021 Vizepräsidentin des Verwaltungsrats.

² T. Bachmann ist seit der GV 2021 Mitglied des Verwaltungsrats.

³ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2022 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft CHF 0.10 Nennwert, mit vierjähriger Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Anteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung der Schweizer Quellensteuer verwendet.

	CHF
Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (H. Reuter¹)	
Aufwandsabgrenzungen Honorar	93 333
Honorar bar	
Spesen	4 375
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	4 747
Total	102 455

¹ H. Reuter war bis zur GV 2021 Mitglied des Verwaltungsrats.

	A. Baehny Präsident CHF	H. Reuter Vizepräsident CHF	F. Ehrat CHF	E. Zehnder-Lai CHF	B. Koch CHF	W. Karlen ¹ CHF	Total CHF
2020							
Vergütung an den Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ²	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
Total	942 882	350 578	261 685	246 023	253 840	184 621	2 239 629

¹ W. Karlen ist seit der GV 2020 Mitglied des Verwaltungsrats.

² Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgte im ersten Quartal 2021 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft CHF 0.10 Nennwert, mit vierjähriger Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Anteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung der Schweizer Quellensteuer verwendet.

	CHF
Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (keine)	
Aufwandsabgrenzungen Honorar	
Honorar bar	
Spesen	
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	
Total	

Für die Periode ab der Generalversammlung 2021 bis zur Generalversammlung 2022 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 295 708 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2021 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 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6 ⁶
GV 2021–GV 2022	2021	1. Jan 2021 bis GV 2021	1. Jan. 2022 bis GV 2022	GV 2021 bis GV 2022	GV 2021	GV 2021
Verwaltungsrat (Total)	2 294 770	-572 495	573 433	2 295 708	2 350 000	98%
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
Verwaltungsrat (Total)	2 239 629	-518 435	572 756	2 293 950	2 350 000	98%

¹ Ausgewiesene Vergütung für das Geschäftsjahr (A)

² Abzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des Geschäftsjahrs (B)

³ Zuzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des folgenden Geschäftsjahrs (C)/Budgetwert für 2022

⁴ Gesamtvergütung für den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung (A - B + C)

⁵ Von Aktionären an jeweiliger Generalversammlung genehmigter Betrag

⁶ Verhältnis der Vergütung für den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung gegenüber dem von den Aktionären genehmigten Betrag

Per Ende 2021 und 2020 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	E. Zehnder-Lai Vizepräsidentin	F. Ehrat	B. Koch	W. Karlen	T. Bachmann	Total
2021							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	114 307	1 707	4 235	752	275	0	121 276
Call-Optionen	0	0	0	0	0	0	0
Stimmrechtsanteil	0,32%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,0%	0,34%

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

¹ Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2021 bestanden im Einklang mit den → Statuten der Geberit AG keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

7. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2021

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

7.1 Performance im Jahr 2021

Der konsolidierte Nettoumsatz stieg im Jahr 2021 um 15,9% auf CHF 3 460 Mio. – das stärkste Umsatzwachstum seit dem Börsengang im Jahr 1999. In dieser Entwicklung sind ein Plus in lokalen Währungen von 14,7% und ein positiver Fremdwährungseffekt von 1,2% enthalten. Das ausserordentliche Umsatzwachstum ist auf einen COVID-19-bedingten positiven Basiseffekt und Home-Improvement-Trend, einen Lageraufbau in der Bauindustrie sowie Marktanteilsgewinne zurückzuführen. Es ist dabei gelungen, die Verfügbarkeit der Produkte trotz erheblicher Herausforderungen in den Lieferketten sicherzustellen. Der Vergleich mit dem Jahr 2019 und damit dem Nettoumsatz vor der COVID-19-Pandemie zeigt ebenfalls ein ausserordentlich starkes Wachstum über alle Regionen hinweg von währungsbereinigt 16,4%.

Die Ergebnisse konnten auf allen Stufen deutlich zweistellig gesteigert werden. Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 15,6% auf CHF 1 069 Mio., was einer EBITDA-Marge von 30,9% (Vorjahr 31,0%) entspricht. Hauptsächlich verantwortlich für die deutliche Zunahme war das ausserordentliche Volumenwachstum. Die seit Ende 2020 massiv angestiegenen Rohmaterialpreise sowie die markant höheren Energie- und Frachtkosten wirkten sich negativ auf die Margen aus, wobei diese negativen Effekte durch reguläre und ausserordentliche Preiserhöhungen teilweise kompensiert wurden. Ergebnismindernd wirkte sich zudem im Vorjahresvergleich die teilweise Normalisierung der Marketingkosten aus. Währungseffekte hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen. Beim Nettoergebnis führten die Steigerung bei den operativen Ergebnissen und ein verbessertes Finanzergebnis zu einer Zunahme von 17,7% auf CHF 756 Mio., entsprechend einer Nettoumsatzrendite von 21,8% (Vorjahr 21,5%). Im Vergleich dazu nahm der Gewinn je Aktie aufgrund der positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms überproportional um 18,9% auf CHF 21.34 zu.

Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erreichte mit 27,1% einen neuen Höchstwert seit der Übernahme des Keramikgeschäfts im Jahr 2015 (Vorjahr 23,2%).

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleichgewichteter Leistungskennzahlen: Entwicklung vom währungsbereinigten Nettoumsatz und EPS im Vergleich zum Vorjahr sowie EBITDA-Marge und ROIC. Zudem wird die Erreichung qualitativer persönlicher Ziele berücksichtigt. Die Zielerreichung übertraf bei allen Kennzahlen die

Maximalvorgabe, was dazu führte, dass die von den Unternehmensergebnissen abhängige variable Barvergütung für die Konzernleitung das Maximum erreicht hat.

7.2 Vergütung im Jahr 2021

Die Vergütungen der Konzernleitung betrugen im Jahr 2021 TCHF 10 715 (Vorjahr TCHF 9 791). Die fixe Vergütung aller Konzernleitungsmitglieder blieb im Jahr 2021 gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die Vergütung des CEO betrug im selben Zeitraum TCHF 3 175 (Vorjahr TCHF 3 009). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr höher aus. Die Gründe dafür sind die höhere variable Vergütung aufgrund der maximalen Erreichung der Finanzziele. Die variable Vergütung des CEO entsprach 100% seiner fixen Vergütung. Für die anderen Mitglieder der Konzernleitung lag der Anteil der variablen Vergütung zwischen 92,9% und 100% ihrer individuellen fixen Vergütung (zuzüglich Repräsentationsspesen).

An der Generalversammlung 2020 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2021 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 11 500. Die für diesen Zeitraum zugeteilte Vergütung betrug TCHF 10 715 und lag damit im Rahmen des genehmigten Betrags.

Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr höher aus. Die Hauptgründe dafür sind insbesondere:

- Höhere variable Vergütung aufgrund der maximalen Erreichung der Finanzziele
- Temporäre Doppelbesetzung der CFO Position
- Höhere Beiträge an die Sozialversicherungen

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2021 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2022.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen (brutto) für die Jahre 2021 und 2020:

	2021		2020	
	C. Buhl CEO CHF	Total CHF	C. Buhl CEO CHF	Total CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung (ohne Repräsentationsspesen)	1 001 806	3 435 383	1 001 806	3 386 672
- Variable Vergütung ¹	1 015 000	3 305 000	897 550	2 889 359
<i>davon 2021 in Aktien bezogen²</i>			896 629	2 397 088
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2021/2020 ³	870 419	2 451 172	870 432	2 391 556
- Call-Optionen MSPP 2021/2020 ⁴	59 701	159 605	31 817	77 766
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 056	44 504	7 056	33 751
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge	97 444	665 472	96 628	511 364
- Beiträge AHV, ALV	121 156	639 973	101 117	484 679
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 153	14 116	2 350	15 529
Total^{6/7}	3 174 735	10 715 225	3 008 756	9 790 676

¹ Ausgewiesen sind die auszahlenden Beträge (laufendes Jahr) und 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.

² Namenaktien der Gesellschaft CHF 0.10 Nennwert; dreijährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt von CHF 569.65 (Vorjahr CHF 451.50).

³ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft 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 569.65 (Vorjahr CHF 451.50); definitiver Erwerb der Option («Vesting») ist abhängig von diversen Bedingungen, 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche 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 37.91 (Vorjahr CHF 16.58).

⁴ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft 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 569.65 (Vorjahr CHF 451.50); definitiver Erwerb der Option («Vesting») ist abhängig von diversen Bedingungen, 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche 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 37.91 (Vorjahr CHF 16.58).

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

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

⁷ Ausscheiden eines Mitglieds der Konzernleitung per 31. Dezember 2021 sowie zweier Mitglieder der Konzernleitung per 31. März 2020; Eintreten eines neuen Konzernleitungsmitglieds per 1. November 2021 sowie eines neuen Konzernleitungsmitglieds per 1. April 2020.

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

7.3 Beteiligungen Konzernleitung

Per Ende 2021 und 2020 hielten die Mitglieder der Konzernleitung die folgenden Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	T. Knechtle	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	C. Rapp	Total
2021										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			16 742	28 280	75	2 090	4 534	4 288	1 311	57 320
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
Call-Optionen¹										
Vesting Jahr:										
Gevestet	2022–2028	394.76	40 229	0	0	6 283	6 881	3 216	1 545	58 154
2022	2025–2028	424.97	47 421	22 641	0	14 498	11 294	11 377	1 775	109 006
2023	2028–2029	441.85	88 457	40 603	0	29 627	23 711	32 109	24 436	238 943
2024	2030	569.65	36 784	16 916	0	11 870	10 063	14 907	12 710	103 250
Total Optionen			212 891	80 160	0	62 278	51 949	61 609	40 466	509 353
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,59%	0,22%	0,0%	0,17%	0,14%	0,17%	0,11%	1,42%

¹ Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

	Verfall	Ø Ausübungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	C. Rapp	Total
2020									
Beteiligungen Konzernleitung									
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%
Call-Optionen¹									
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
Total Optionen			177 215	73 990	56 836	42 574	47 815	28 594	427 024
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,48%	0,20%	0,15%	0,11%	0,13%	< 0,1%	1,15%

¹ Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

Per 31. Dezember 2021 bestanden im Einklang mit den → Statuten der Geberit AG keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern der Konzernleitung, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung.

8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2021

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

Im Jahr 2021 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme für den Verwaltungsrat und das Management sind in diesem Vergütungsbericht 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)	2023	3 249	19 195	313.30
Management-Programm (MSPP)	2024	115	13 248	569.65
Vergütung Verwaltungsrat	2025	6	2 402	569.65
Total			34 845	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 34 845 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2021 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:¹

	Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Erwartete Anzahl zugeteilter Optionen	Ausübungspreis CHF
Management-Programm (MSPP)	2021–2024	2030	115	13 255	569.65
Options-Programm (MSOP)	2021–2024	2030	96	118 668	569.65
Total				131 923	

¹ 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.

Der beizulegende Zeitwert der 2021 zugeteilten Optionen per März 2021 betrug am jeweiligen Zuteilungsstichtag im Durchschnitt CHF 37.91 (für MSPP) und CHF 37.91 (für MSOP). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» ermittelt.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungs- preis²	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Management-Programm (MSPP)	569.65	15,98	2,26	9	-0,33
Options-Programm (MSOP)	569.65	15,98	2,26	9	-0,33

² Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 3.–16.03.2021.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2021 auf CHF 5,3 Mio. (Vorjahr CHF 4,8 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 6,4 Mio. (Vorjahr CHF 5,8 Mio.).

9. Zusammenfassung der vom Management und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2021

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 2021 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 407 722 Aktien (Vorjahr 395 271) der Geberit AG, d.h. 1,1% (Vorjahr 1,1%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2021 laufenden Optionspläne zusammen:¹

Vesting-Jahr	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen in the money	Ø Ausübungspreis CHF
Gevestet	2022–2028	120 378	401.97	120 378	401.97
2022	2025–2028	166 424	416.52	166 424	416.52
2023	2028–2029	300 931	449.60	300 931	449.60
2024	2030	131 923	569.65	131 923	569.65
Total		719 656	455.99	719 656	455.99

¹ Die erwartete Anzahl definitiv zugewiesener Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

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

Folgende Bewegungen haben 2021 und 2020 stattgefunden:¹

	MSOP		MSPP		Total 2021		Total 2020	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF						
Ausstehend per 1. Januar	674 722	420.66	48 229	419.28	722 951	420.57	527 852	390.33
Gewährte Optionen	118 668	569.65	13 255	569.65	131 923	569.65	278 364	451.50
Verwirkte Optionen	35 663	420.13	428	440.57	36 091	420.37	13 496	420.04
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	90 132	358.91	8 995	391.98	99 127	361.91	69 769	315.31
Ausstehend per 31. Dezember	667 595	455.51	52 061	462.11	719 656	455.99	722 951	420.57
Ausübbar per 31. Dezember	106 341	400.38	14 037	414.04	120 378	401.97	124 007	363.19

¹ Die erwartete Anzahl definitiv zugewiesener Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

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

Die per 31. Dezember 2021 ausstehenden Optionen hatten einen Ausübungspreis zwischen CHF 349.15 und CHF 569.65 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 6,8 Jahren.

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

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

Wir haben den Vergütungsbericht der Geberit AG für das am 31. Dezember 2021 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 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 2021 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG



Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor



Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 8. März 2022