

Geberit Gruppe

Berichtsteil

Berichtsjahr 2025 im Überblick	5
Editorial	6
10-Jahres-Kennzahlen	11
Informationen zur Geberit Aktie	13
Führungsstruktur	17
Lagebericht der Konzernleitung	18
Corporate Governance	62
Vergütungsbericht	89

Berichtsjahr 2025 im Überblick



Überzeugende operative Resultate

Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen konnten Umsatz und Verkaufsvolumina deutlich gesteigert werden. Ohne Einmalbelastung wären die operativen Margen dank Effizienzgewinnen gestiegen.

+168

Anzahl Mitarbeitende angestiegen

Die Zunahme ist auf Kapazitätsanpassungen in Produktion und Logistik aufgrund der höheren Volumina sowie auf einen Ausbau im Vertrieb zurückzuführen.



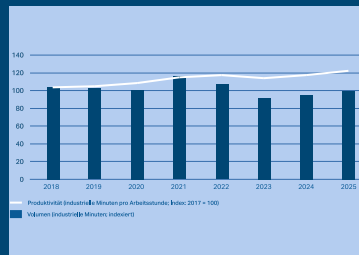
Erfreuliche Mitarbeitenden-Umfrage

Eine konzernweite Umfrage bestätigte das hohe Engagement und die hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Die Beteiligungsquote erreichte 82%.



Wiederum sehr erfolgreiche neue Produkte

Die wichtigsten Einführungen im Jahr 2025 drehten sich um das WC-System und da vor allem um das neue Duofix Installationselement.



Produktivität weiter gesteigert

In den Werken konnte dank gezielten Effizienzverbesserungsmassnahmen und höheren Volumina eine Produktivitätssteigerung von 4% erzielt werden.

-69%

CO₂-Fussabdruck deutlich verbessert

Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnten die relativen CO₂-Emissionen insgesamt um 69,3% verbessert werden.

Berichtsteil

Editorial

**Sehr geehrte Aktionärinnen,
sehr geehrte Aktionäre**

Ein wiederum anspruchsvolles Geschäftsjahr liegt hinter uns. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen in der Bauindustrie in Europa konnten wir Umsatz und Verkaufsvolumina deutlich steigern. Sehr erfreulich in diesem Zusammenhang war die Entwicklung von neu eingeführten Produkten, das breit in den Märkten abgestützte Wachstum und die hohe Marktakzeptanz. Die operativen Margen lagen nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Ohne die einmalige Belastung infolge einer Werksschliessung wären die operativen Margen unter anderem dank Effizienzgewinnen gestiegen. Gleichzeitig wurde weiter in die Innovationspipeline investiert und alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wie geplant umgesetzt. Damit gelang es, unsere Marktposition als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter auszubauen und zu stärken.

**Umsatzwachstum deutlich über
Marktentwicklung**

Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2025 um 2,5% auf CHF 3 163 Mio. zu. Bereinigt um negative Währungseffekte in Höhe von CHF 72 Mio. betrug der Anstieg 4,8%. Die Zunahme war durch ein starkes Volumenwachstum begründet; dies aufgrund der weiterhin sehr erfreulichen Entwicklung von neu eingeführten Produkten und von Wachstum in den meisten europäischen Ländern/Regionen. Die Länder ausserhalb Europas trugen trotz des Markteinbruchs in China mit einem Anteil von 25% überproportional zum erfreulichen Umsatzwachstum der Gruppe bei.

Überzeugende operative Resultate

Die operativen Margen erreichten vor dem Hintergrund eines anhaltend schwierigen Marktumfelds ein Niveau leicht unter demjenigen des Vorjahres – dies inklusive der Einmalbelastungen durch die im Januar 2025 angekündigte Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland in Höhe von EUR 18 Mio. (60 Basispunkte) auf Stufe EBITDA und EUR 24 Mio. auf Stufe

EBIT. Bereinigt um diese Einmalbelastung hätte ein Anstieg der EBITDA-Marge um 40 Basispunkte resultiert. Positiv auf die Margen wirkten sich das erfreuliche Volumenwachstum, Effizienzsteigerungen sowie die im Vorjahresvergleich leicht tieferen direkten Materialkosten aus. Die Lohninflation, höhere Energiepreise, Investitionen in Wachstumsinitiativen in ausgewählten Entwicklungsmärkten, diverse Digitalisierungs- und IT-Projekte sowie negative Währungsentwicklungen hatten einen reduzierenden Einfluss.

Insgesamt erwirtschafteten wir einen operativen Cashflow (EBITDA) von CHF 931 Mio., ein Anstieg von 2,0%; währungsbereinigt konnten wir einen Anstieg von 5,3% erzielen. Als Folge der vorerwähnten Einmalbelastung lag die EBITDA-Marge mit 29,4% leicht unter dem Vorjahresniveau von 29,6%. Das Nettoergebnis erreichte mit CHF 598 Mio. das Vorjahresniveau (+0,1%), was einer Nettoumsatzrendite von 18,9% (Vorjahr 19,4%) entspricht. Unter Ausschluss der Einmalkosten hätte das Nettoergebnis CHF 617 Mio. bei einer Nettoumsatzrendite von 19,5% betragen. Beim Gewinn je Aktie führten die positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms zu einer im Vergleich zur Entwicklung beim Nettoergebnis positiveren Entwicklung von +0,5% auf CHF 18.15 (Vorjahr CHF 18.06); bereinigt um die Einmalkosten und in lokalen Währungen würde der Gewinn je Aktie bei CHF 19.59 stehen, was einem deutlichen Anstieg von 8,5% entspräche.

Erfreulich entwickelte sich der Free Cashflow mit einer Zunahme von 7,4% auf CHF 659 Mio. (Vorjahr CHF 613 Mio.). Hauptgründe für den Anstieg waren der höhere operative Cashflow und das im Vorjahresvergleich tiefere Investitionsvolumen. Die Free-Cashflow-Marge betrug 20,8% (Vorjahr 19,9%).

Umfrage bestätigt hohes Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Ende 2025 beschäftigten wir weltweit 11 278 Mitarbeitende (FTE). Das entspricht einer Zunahme von 168 Personen oder +1,5% im Vorjahresvergleich. Die Zunahme ist auf Kapazitätsanpassungen in den Bereichen Produktion und Logistik aufgrund der im Vergleich zum Vorjahr höheren Volumina sowie auf eine Stärkung respektive einen Ausbau im Vertrieb zurückzuführen.

Eine konzernweite Umfrage bestätigte im Berichtsjahr das hohe Engagement der Mitarbeitenden und die hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Die Beteiligungsquote erreichte 82% und lag damit drei Prozentpunkte höher als bei der letzten Umfrage im Jahr 2021. Die Ergebnisse zeigen, dass wir als Unternehmen an die bereits starken Resultate der Umfrage von 2021 anknüpfen und uns in mehreren Bereichen deutlich verbessern konnten, beispiels-

weise bei den Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Generell spiegeln die Resultate die positive Wahrnehmung der Mitarbeitenden wider und geben gleichzeitig wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung in einzelnen Handlungsfeldern. Erfreulicherweise lagen die Ergebnisse zudem grossmehrheitlich deutlich über den Referenzwerten von Industrieunternehmen.

Inklusion als Teil des sozialen Engagements

Die Arbeitsmarktintegration von benachteiligten Menschen betrachten wir als Teil des sozialen Engagements des Unternehmens. Es wird eine inklusive Kultur gepflegt, in der Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen werden. Ende 2025 waren 291 (FTE) dieser inklusiven Arbeitsplätze direkt im Unternehmen angesiedelt, was 2,6% der gesamten Belegschaft entspricht. Zusätzlich werden externe, auf Arbeitsintegration spezialisierte Werkstätten mit diversen Montage- und Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr entsprach das an solche externen Partner vergebene Arbeitsvolumen 447 FTE. Insgesamt wurden somit 738 Vollzeitstellen für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen, was 6,5% unserer gesamten Belegschaft entspricht.

Nähe zum Kunden sorgt für hohe Kundenzufriedenheit

Den bedeutendsten Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten erbringen die Mitarbeitenden im Aussendienst der verschiedenen lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Grosshändlern, Installateuren, Planern, Ausstellungsmitarbeitenden, Immobilieninvestoren und Architekten. Trotz der anhaltend schwachen Baukonjunktur hielt unsere Vertriebsorganisation die Anzahl der individuellen Kundenkontakte auf einem hohen Niveau. Im Berichtsjahr haben wir zudem in Frankfurt (DE) anlässlich der Internationalen Sanitär- und Heizungsmesse (ISH) erstmals das Konzept «Mastering Water» vorgestellt, mit dem unsere umfassenden Kompetenzen demonstriert werden, den Wasserfluss im Gebäude zu führen, zu lenken und zu nutzen und damit unsere Markeninhalte weiter zu stärken. Wir sind überzeugt, dass es gerade in einem anspruchsvollen Marktumfeld wichtig ist, Präsenz am Markt zu zeigen, den direkten Kontakt zur professionellen Kundschaft zu suchen sowie das Beziehungsnetz zu pflegen und auszubauen.

Im Berichtsjahr konnten wir in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 88 000 Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen schulen. Gleichzeitig wurden in zahlreichen Märkten – oftmals gemeinsam mit dem Grosshandel – Thekentage sowie lokale oder digitale

Anlässe veranstaltet, um die Handwerker über neue Produkte zu informieren. 102 000 Kunden nahmen an solchen Veranstaltungen teil. Auch webbasierte Seminare und Trainings nehmen heute einen festen und wichtigen Platz in unserem Schulungsangebot ein. Sie verzeichneten im vergangenen Jahr 20 000 Teilnehmende.

Unsere professionellen Kunden unterstützen wir mit digitalen Arbeitshilfen möglichst bedürfnisgerecht im Berufsalltag. Diverse Applikationen unterstützen die Profis bei der Planung und Kalkulation von Sanitärinstallationen oder bei der Inbetriebnahme und Wartung von Geräten. Endkundinnen und -kunden bieten diverse Applikationen Inspirationen für die Badezimmergestaltung.

Neue Produkte für unsere Märkte weltweit

Im Jahr 2025 haben wir unser Produktsortiment weiter ergänzt und zahlreiche neue Produkte im Markt lanciert. Die wichtigsten Einführungen im Jahr 2025 drehten sich um das WC-System, wobei die erfolgreiche Lancierung des neuen Duofix Installationselements mit vielen neuen Funktionen und vereinfachter Montage herausragte. Zusätzlich lag der Fokus weiterhin auf den in den Vorjahren erfolgreich eingeführten Produkten – zum Beispiel den Rohrleitungssystemen Geberit FlowFit und Mapress Therm oder dem Dusch-WC Alba.

Unsere im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 86 Mio. oder 2,7% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren und Technologien investiert. Um unser Know-how zu schützen, haben wir in den letzten fünf Jahren insgesamt 144 Patente angemeldet.

Strategische Stabilität in den Werken in anspruchsvollem Marktumfeld

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betrugen 2025 CHF 173 Mio. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,5%. Alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte haben wir wie geplant umgesetzt.

Im Berichtsjahr konnten wir in den Werken eine Produktivitätssteigerung von 4% erzielen. Diese Steigerung verdanken wir in erster Linie gezielten Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz und höheren Volumina.

Nachhaltigkeit als integrierter Teil der Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit ist ein integrierter Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Bereits 1990 wurde die erste Umweltstrategie vorgelegt. Seither haben wir das Thema konsequent weiterentwickelt und um soziale sowie geschäftsethische Schwerpunkte erweitert. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist heute fest in der Unternehmensstrategie verankert.

Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie der Gruppe ist die Wesentlichkeitsanalyse, die regelmässig aktualisiert wird. 2024 wurde diese erstmals gemäss den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als sogenannte «doppelte» Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und im Berichtsjahr aktualisiert. Die darauf basierende, aufdatierte Nachhaltigkeitsstrategie reflektiert die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse, des internen Risikoanalyseprozesses sowie externe Anforderungen aus der Wertschöpfungskette, nationale Regulatorien und globale Rahmenwerke. Sie übersetzt die Erkenntnisse in operative Prozesse und bildet so die Klammer um Wirtschaftlichkeit, Umweltverantwortung und soziale Wirkung.

CO₂-Fussabdruck deutlich verbessert

Die absoluten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen der Geberit Gruppe sanken im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr vor allem dank Effizienzsteigerungen in der Keramikproduktion um 2,4% auf 108 446 Tonnen. Der währungsbereinigte Nettoumsatz stieg um 4,8%. Infolgedessen verbesserten sich die relativen CO₂-Emissionen (Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz) im Vorjahresvergleich um 6,9%. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnten die relativen CO₂-Emissionen insgesamt um 69,3% verbessert werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Reduktion von 11,1% entspricht.

Langlebigkeit als bedeutender Beitrag zur Kreislaufwirtschaft und Ressourcenschonung

Der verantwortungsvolle Umgang mit Materialien und der Beitrag zur Kreislaufwirtschaft sind für uns zentral. Mit ihrer hohen Qualität und Robustheit sind unsere Produkte auf eine lange Nutzung ausgelegt. Ihre Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Für Keramiken ausgewählter Serien gilt eine lebenslange Garantie. Die Qualität und Langlebigkeit der Produkte wird durch eine langfristige Ersatzteilverfügbarkeit unterstützt, die für Unterputzpülkästen und ihre mechanischen Komponenten 50 Jahre und für einen weiteren bedeutenden Teil

des Sortiments 25 Jahre beträgt. Ebenfalls sind neu entwickelte Produkte und Komponenten weitgehend rückwärtskompatibel. Die Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Rückwärtskompatibilität der Produkte ist ein wesentlicher Beitrag von uns zur Kreislaufwirtschaft und Minimierung des Ressourceneinsatzes.

Information Technology und künstliche Intelligenz

Unsere aktuellen Prioritäten im Bereich Information Technology liegen – neben diversen spezifischen Initiativen – in der Steigerung der Effizienz und der Schaffung von Mehrwert für die Kunden. Den Aufbau eines gruppenweiten Kompetenzzentrums für künstliche Intelligenz (KI) führten wir weiter. Das Team identifizierte Geschäftsmöglichkeiten und schuf die digitale Basis für die Datenverarbeitung durch KI. Mit internen Trainings und Hackathons wurde das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden für KI deutlich gestärkt. Das Hauptziel des KI-Programms besteht darin, mittel- bis langfristige geschäftliche Vorteile zu erzielen und gleichzeitig Effizienzgewinne zu realisieren.

Wir sind bei Geberit permanent daran, die Information Technology (IT-)Security zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Die aktuellen externen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

Anhaltend attraktive Ausschüttungspolitik

Wie in den Vorjahren halten wir an der attraktiven Ausschüttungspolitik fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine Dividendenerhöhung von 0,8% auf CHF 12.90 vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 71,1% des Nettoergebnisses liegt knapp über dem oberen Ende der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Im Jahr 2025 zahlten wir CHF 422 Mio. als Dividenden an die Aktionäre aus. Aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm wurden im Berichtsjahr insgesamt 145 231 Aktien zu einem Betrag von CHF 81 Mio. erworben. Somit schütteten wir im Jahr 2025 CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre aus, was 2,4% der Marktkapitalisierung von Geberit per

31. Dezember 2025 entspricht. Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 3,3 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 100% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

Wir bedanken uns

Ein ganz besonderes Dankeschön gebührt wiederum unseren Kundinnen und Kunden für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit. Die im Berichtsjahr in einem weiterhin herausfordernden Umfeld erzielten sehr guten Resultate verdanken wir der hohen Motivation, der Leistungsbereitschaft und der Flexibilität unserer Mitarbeitenden. Ihnen gilt unser Dank und unsere Anerkennung. Bedanken wollen wir uns nicht zuletzt bei Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr anhaltendes Vertrauen in unser Unternehmen.

Ausblick auf das Jahr 2026

Die geopolitischen Risiken und die damit verbundenen makroökonomischen Unsicherheiten sind nach der Eskalation des Konflikts im Nahen Osten deutlich gestiegen, was einen Ausblick auf das makroökonomische Umfeld sowie auf die für die Bauindustrie bedeutenden Entwicklungen der Inflation, Zinsen und Konsumentenstimmung erschwert. Insgesamt wird die Weltwirtschaft erheblichen Unwägbarkeiten ausgesetzt sein. Europa dürfte nach wie vor mit gedämpften Wachstumsaussichten konfrontiert sein.

Die Nachfrage in der Bauindustrie hat sich nach den starken Rückgängen seit Mitte 2022 im Jahr 2025 insgesamt stabilisiert, mit einer je nach Land/Markt unterschiedlichen Entwicklung beim Neubau- und beim Renovationsgeschäft. In Europa erwarten wir im Jahr 2026 insgesamt ein leichtes Marktwachstum, jedoch noch keine Markterholung. Diese Einschätzung basiert auf der Stabilisierung der Baugenehmigungen im Jahr 2025; entsprechend erwarten wir für das Geschäft mit Neubauten im laufenden Jahr eine stabile Entwicklung. Für das Renovationsgeschäft, das rund 60% zum Geberit Umsatz beiträgt, erwarten wir erneut eine leicht positive Entwicklung; dies wird durch mehrere für diesen Bereich relevante Indikatoren gestützt, beispielsweise durch gestiegene Immobilientransaktionen. Ausserhalb Europas erwarten wir für die Bauindustrie ein gemischtes Bild. In mehreren Märkten, beispielsweise in Indien, wird eine weiterhin starke Nachfrage prognostiziert. In China hingegen wird aufgrund der eingebrochenen Neubautätigkeit ein fortgesetzter Rückgang der Marktnachfrage erwartet.

Vor dem Hintergrund eines leicht verbesserten Marktumfelds bleibt es auch für 2026 das Ziel, unsere Marktposition durch gezielte strategische Initiativen weiter auszubauen – beispielsweise durch:

- die Produktneuheiten des Jahres 2026 sowie den Fokus auf die in den Vorjahren erfolgreich eingeführten Produkte – zum Beispiel die Rohrleitungssysteme Geberit FlowFit und Mapress Therm, das Dusch-WC Alba und das Duofix Installationselement,
- Investitionen in IT, Digitalisierung und künstliche Intelligenz,
- neue, auf Endkunden, Architekten und Designer ausgerichtete Marketingaktivitäten, und
- die Erweiterung und Erneuerung von Logistikkapazitäten.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sehen Geberit sehr gut aufgestellt, um die aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, die Chancen konsequent zu nutzen und unsere Marktposition weiter auszubauen. Diese Einschätzung basiert auf der stabilen und langfristig ausgerichteten Strategie, dem bewährten Geschäftsmodell mit

starken Kundenbeziehungen sowie der industrie-führenden finanziellen Stabilität. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die durch unsere erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden gelebte, starke Unternehmenskultur, eine Reihe von Erfolg versprechenden Wachstumsinitiativen, die in den letzten Jahren eingeführten Produkte und die vielversprechende Entwicklungspipeline, die schlanke und kundenorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das weiterhin sehr solide finanzielle Fundament der Gruppe.

Freundliche Grüsse



Albert M. Baehny
Verwaltungsratspräsident



Christian Buhl
CEO

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → 10-Jahres-Kennzahlen

Berichtsteil

10-Jahres-Kennzahlen

		2025	2024	2023	2022	2021
Kennzahlen						
Nettoumsatz	MCHF	3 163	3 085	3 084	3 392	3 460
Veränderung zum Vorjahr	%	+2,5	+0,1	-9,1	-2,0	+15,9
Veränderung zum Vorjahr wb./org.	%	+4,8	+2,5	-4,8	+4,8	+14,7
Betriebsergebnis (EBIT) ¹	MCHF	767	762	769	755	902
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	24,3	24,7	24,9	22,3	26,1
Nettoergebnis ¹	MCHF	598	597	617	706	756
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	18,9	19,4	20,0	20,8	21,8
Operativer Cashflow (EBITDA) ¹	MCHF	931	913	921	909	1 069
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	29,4	29,6	29,9	26,8	30,9
Free Cashflow ²	MCHF	659	613	625	562	809
Marge in % des Nettoumsatzes ²	%	20,8	19,9	20,3	16,6	23,4
Finanzergebnis, netto ¹	MCHF	-33	-24	-27	-14	-13
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen	MCHF	173	182	197	155	169
F&E-Aufwand und -Investitionen	MCHF	86	88	80	84	90
In % des Nettoumsatzes	%	2,7	2,8	2,6	2,5	2,6
Gewinn je Aktie ¹	CHF	18.15	18.06	18.39	20.48	21.34
Ausschüttung je Aktie	CHF	12.90 ³	12.80	12.70	12.60	12.50
Beschäftigte						
Stand Beschäftigte (31.12.)		11 278	11 110	10 947	11 514	11 809
Jahresdurchschnitt		11 262	11 041	11 189	11 809	11 821
Nettoumsatz pro Beschäftigten	TCHF	281	279	276	287	293
Bilanz (31.12.)						
Bilanzsumme	MCHF	3 858	3 641	3 556	3 429	3 772
Liquide Mittel, Wertschriften, kurzfristige Geldanlagen	MCHF	586	408	357	206	511
Nettoumlaufvermögen	MCHF	204	225	196	237	157
Sachanlagen	MCHF	1 073	1 045	976	948	956
Goodwill und immaterielle Anlagen	MCHF	1 311	1 332	1 340	1 410	1 493
Finanzverbindlichkeiten	MCHF	1 355	1 373	1 321	1 030	784
Eigenkapital	MCHF	1 517	1 302	1 320	1 497	1 988
Eigenkapitalquote	%	39,3	35,8	37,1	43,7	52,7
Gearing	%	50,7	74,1	73,1	55,0	13,7
ROIC ¹	%	23,2	23,0	23,6	26,5	27,1

¹ 2016–2018: Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)² 2016–2017: Adjustiert aufgrund einer internen Reklassifizierung³ 2025: Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2026

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → 10-Jahres-Kennzahlen

		2020	2019	2018	2017	2016
Kennzahlen						
Nettoumsatz	MCHF	2 986	3 083	3 081	2 908	2 809
Veränderung zum Vorjahr	%	-3,1	+0,1	+5,9	+3,5	+8,3
Veränderung zum Vorjahr wb./org.	%	+1,3	+3,4	+3,1	+3,5	+6,4
Betriebsergebnis (EBIT) ¹	MCHF	772	757	744	706	687
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	25,8	24,5	24,2	24,3	24,4
Nettoergebnis ¹	MCHF	642	647	626	604	584
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	21,5	21,0	20,3	20,8	20,8
Operativer Cashflow (EBITDA) ¹	MCHF	925	904	868	821	795
Marge in % des Nettoumsatzes ¹	%	31,0	29,3	28,2	28,2	28,3
Free Cashflow ²	MCHF	717	644	582	476	557
Marge in % des Nettoumsatzes ²	%	24,0	20,9	18,9	16,4	19,8
Finanzergebnis, netto ¹	MCHF	-17	-14	-20	-9	-9
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen	MCHF	150	167	162	159	139
F&E-Aufwand und -Investitionen	MCHF	107	99	91	89	89
In % des Nettoumsatzes	%	3,6	3,2	2,9	3,1	3,2
Gewinn je Aktie ¹	CHF	17.95	17.97	17.21	16.43	15.85
Ausschüttung je Aktie	CHF	11.40	11.30	10.80	10.40	10.00
Beschäftigte						
Stand Beschäftigte (31.12.)		11 569	11 619	11 630	11 709	11 592
Jahresdurchschnitt		11 552	11 631	11 803	11 726	11 972
Nettoumsatz pro Beschäftigten	TCHF	258	265	261	248	235
Bilanz (31.12.)						
Bilanzsumme	MCHF	3 751	3 725	3 502	3 743	3 601
Liquide Mittel, Wertschriften, kurzfristige Geldanlagen	MCHF	469	428	282	413	510
Nettoumlaufvermögen	MCHF	181	202	206	173	147
Sachanlagen	MCHF	934	920	829	813	727
Goodwill und immaterielle Anlagen	MCHF	1 577	1 597	1 652	1 749	1 681
Finanzverbindlichkeiten	MCHF	779	837	837	895	971
Eigenkapital	MCHF	1 922	1 899	1 745	1 837	1 635
Eigenkapitalquote	%	51,2	51,0	49,8	49,1	45,4
Gearing	%	16,1	21,5	31,8	26,3	28,2
ROIC ¹	%	23,2	23,1	22,6	22,4	21,5

¹ 2016–2018: Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)² 2016–2017: Adjustiert aufgrund einer internen Reklassifizierung

Berichtsteil

Informationen zur Geberit Aktie

Kursentwicklung im Berichtsjahr

Die Geberit Aktie startete mit einem Kurs von CHF 514.60 in das Börsenjahr 2025. Nach einer im Vergleich zum Markt unterdurchschnittlichen Entwicklung in den ersten beiden Monaten des Jahres und einer starken Erholung im Zusammenhang mit der positiv aufgenommenen Veröffentlichung der Jahresergebnisse, korrigierte der Aktienkurs mit der Ankündigung von zusätzlichen US-Zöllen Anfang April nach unten, erholte sich danach aber deutlich und erreichte Mitte Juni den Jahreshöchststand. Per Ende Jahr schloss die Aktie bei CHF 619.60, was einem Anstieg von 20,4% über das gesamte Jahr entspricht. Der SMI legte in derselben Periode 14,4% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr eine Zunahme von 2,3% (SMI +4,4%). Seit dem Börsengang (IPO) im Jahr 1999 beträgt das durchschnittliche jährliche Wachstum 11,1% (SMI +2,3%).

Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2025 CHF 21,0 Mrd.

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

Ende 2025 betrug der Free Float gemäss Berechnungsweise des Reglements der SIX Swiss Exchange für Aktienindizes und Real-Estate-Indizes 100%.

Aktienkursentwicklung

1.1. – 31.12.2025



Quelle: Refinitiv

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Informationen zur Geberit Aktie → Ausschüttung

Aktienkursentwicklung

22.6.1999 (IPO) bis 31.12.2025



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 für Ausschüttungen an die Aktionäre sowie zur Tilgung von Schulden und für allfällige Akquisitionen verwendet wird. Die Kapitalstruktur wird umsichtig gepflegt, und es wird eine solide Bilanzstruktur mit einem ausreichenden Liquiditätspolster für das operative Geschäft 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 2025 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 422 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm wurden im Berichtsjahr insgesamt 145 231 Aktien zu einem Betrag von CHF 81 Mio. erworben. Somit wurden im Jahr 2025 CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet, was 2,4% der Marktkapitalisierung von Geberit per 31. Dezember 2025 entspricht.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 3,3 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 100% des Free Cashflows in dieser Zeitperiode entspricht.

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	Total	2025	2024	2023	2022	2021
Ausschüttung	2 102	422	419	424	433	405
Aktienrückkauf	1 176	81	121	238	570	166
Total	3 278	503	540	662	1 003	571

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Informationen zur Geberit Aktie → Ausschüttung

Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 15. April 2026 wird vom Verwaltungsrat eine Dividendenerhöhung von 0,8% auf CHF 12.90 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 71,1% des Nettoergebnisses liegt knapp über dem oberen Ende der vom Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2025	2024	2023	2022	2021
Dividende	12.80	12.70	12.60	12.50	11.40

Eckdaten zur Geberit Aktie

	31.12.2025
Eingetragene Aktionäre	49 800
Gesellschaftskapital (CHF)	3 392 240.40
Anzahl Namenaktien	33 922 404
Eingetragene Aktien	17 322 309
Eigene Aktien	948 676
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)

	2025	2024
Nettoergebnis	18.15	18.06
Free Cashflow	19.99	18.55
Eigenkapital	46.01	39.53
Ausschüttung	12.90 ¹	12.80

¹ Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2026

Kommunikation

Über → www.geberit.com veröffentlicht Geberit zeitgleich für alle Marktteilnehmer und Interessierte 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 → <https://www.geberit.com/de/kontakte#mailingliste> 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

	2026
Generalversammlung	15. Apr.
Dividendenzahlung	21. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	5. Mai
Halbjahresbericht	19. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	3. Nov.
	2027
Erste Information Geschäftsjahr 2026	14. Jan.
Resultate Geschäftsjahr 2026	10. März
Generalversammlung	14. Apr.
Dividendenzahlung	20. Apr.
Zwischenbericht 1. Quartal	11. Mai
Halbjahresbericht	19. Aug.
Zwischenbericht 3. Quartal	4. Nov.

Geringfügige Änderungen vorbehalten

Berichtsteil

Führungsstruktur

1. Januar 2026

Verwaltungsrat

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

CEO	Vertrieb Europa	Vertrieb International	Marketing & Brands	Produkte	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 Andreas Lange	Mitglied der Konzernleitung Martin Ziegler	Mitglied der Konzernleitung Tobias Knechtle
Human Resources Roland Held	Deutschland Cyril Stutz	Nordamerika Fabian Huber	Produkt Marketing & Marketing-kommunikation Marcus Leiendecker	Qualität Valentin Stalder	Beschaffung Hansjörg Ill	Controlling a. i. Tobias Knechtle
Kommunikation/ Investor Relations Roman Sidler	Schweiz Reto Bättig	Fernost/Pazifik China Tony Zhang	Marketing Operations Susanne Wyss	Technologie/ Innovation Thomas Mattle	Logistik Daniel Steinmeier	Treasury Thomas Wenger
Strategische Planung Fabian Barnbeck	Nordische Länder Lars Risager	North & Southeast Asia Michael Allenspach	Digital Marketing Kai Hildebrandt	Akkreditiertes Prüflabor Markus Tanner	Produktionswerke P & M* Robert Lernbecher	Informatik Fabien Jaunault
Nachhaltigkeit Mark Schneider	Italien Giorgio Castiglioni	Pazifik Frances Ngo	Künstliche Intelligenz François Rüf	Produkte Installations- und Spülsysteme Thomas Kiffmeyer	Produktionswerke C & M** Martin Ziegler	Steuern Kirstin Loew
	Niederlande Menno Portengen	Nahost/Afrika Daniel Engelhard	Master Data Management Jürgen Lay	Produkte Rohrleitungs-systeme Arnd Gildemeister	Produktionswerke CER*** Simon Imhof	Recht Albrecht Riebel
	Belgien José Wyns	Südafrika Rory Talbot	Technische Dokumentation & BIM* Werner Trefzer	Produkte Badezimmer-systeme Andreas Lange		Interne Revision Martin Reiner
	Österreich Guido Salentinig	Indien Gorika Shyam	Pricing Frank Heuser	Entwicklung Marcel Heierli		
	Frankreich Bertrand Caron	Türkei Ufuk Algier	Training & Education Florian Maurer			
	Grossbritannien Andrew Lever		Intellectual Property Management Ari Tervala			
	Polen Karolis Bacevicius					
	Ukraine Oleksii Rakov					
	Tschechien/ Slowakei Jarmila Belicová					
	Adriatische Region Miran Medved					
	Iberische Halbinsel David Mayolas					
	Ungarn Tamás Kőszeghy					
	Rumänien Catalin Mitroi					
	Key Account Management Stelios Gasnakis					
	Business Development/ OEM*/Industrie Tobias Beck					

* OEM: Original Equipment Manufacturer

* BIM: Building Information Modeling

* P & M: Kunststoff und Metall

** C & M: Composite und Metall

*** CER: Keramik

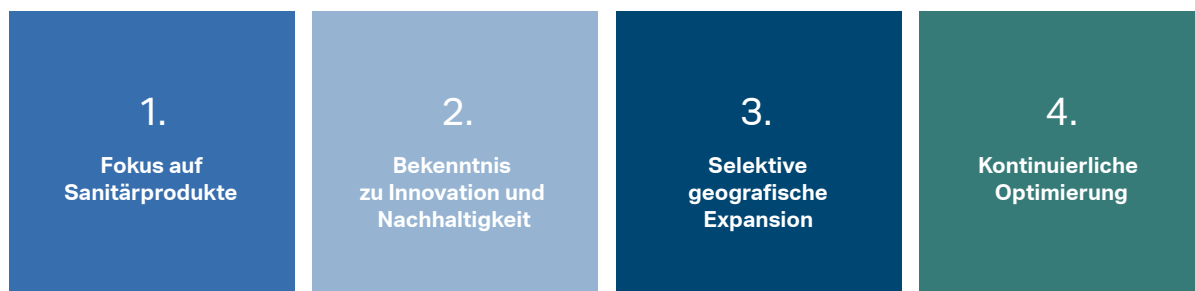
Berichtsteil

Lagebericht der Konzernleitung

Strategie und Ziele

Strategie

Unter dem Leitsatz «Mastering Water – weil Menschen hervorragende Sanitärprodukte brauchen» steht Geberit für Kompetenz rund um die Ressource Wasser. Als europäischer Marktführer in der Sanitärtechnik entwickelt, produziert und vertreibt das Unternehmen langlebige, ressourcenschonende und innovative Produkte für Neubau- und Renovationsprojekte. Der Geschäftserfolg basiert auf einem langfristig orientierten Geschäftsmodell, das auf strategische Stabilität, kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und operative Flexibilität ausgelegt ist. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier Säulen «Fokus auf Sanitärprodukte», «Bekenntnis zu Innovation und Nachhaltigkeit», «Selektive geografische Expansion» und «Kontinuierliche Optimierung».



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 Nachhaltigkeit: 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 Erkenntnisse werden genutzt, um Produkte vor und hinter der Wand zu entwickeln, die aufeinander abgestimmt sind und als System einen Kundenmehrwert bieten. Dabei wird konsequent ein Fokus auf die Nachhaltigkeit gelegt. So stellt zum Beispiel die Reduktion des Wasserverbrauchs in der Produktnutzungsphase ein zentrales Thema dar.
3. Selektive geografische Expansion: Ein wichtiger Faktor für den 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 beispielsweise Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika, Indien und China. In diesen Märkten ist das Unternehmen vornehmlich im Projektgeschäft tätig. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
4. Kontinuierliche Optimierung: Effiziente Prozesse sollen langfristig 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.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Strategie und Ziele → Strategie

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

Wachstum

1 Fokus auf Sanitärprodukte

Vertriebs-Modell, das sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert.

Technologiepenetration, bei der neuere, innovativere Sanitärprodukte/-systeme und Technologien eingebaut werden.

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

2 Bekenntnis zu Innovation und Nachhaltigkeit

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

Nachhaltigkeitsführerschaft in der Sanitärbranche durch konsequente Einbettung von Nachhaltigkeitszielen in sämtliche relevante Geschäftsprozesse.

3 Selektive geografische Expansion

Selektive Technologiepenetration in neuen Märkten, in denen langfristiges, profitables und organisches Wachstum durch die Einführung von oder die Durchdringung mit innovativer Sanitärtechnologie möglich ist.

Profitabilität

4 Kontinuierliche Optimierung

Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung, um die hohe Profitabilität und die Wettbewerbsvorteile zu sichern.

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, langfristige → Wachstums- und Ergebnistreiber
- eine starke Wettbewerbsposition
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment
- ein bewährtes, kundenorientiertes Geschäftsmodell
- eine auf → Nachhaltigkeit bedachte Unternehmensführung
- ein stabiles Managementteam
- eine schlanke, funktionale Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten
- eine resultatorientierte, 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 die Marktposition zu stärken. 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 zwischen 4 und 6% betragen. Dieses Wachstum ergibt sich aus dem gewichteten durchschnittlichen Wachstum des Sanitärmarkts in den von Geberit bearbeiteten Märkten von rund 2% (entsprechend dem Wachstum des Brutto sozialprodukts, GDP) und einer Überperformance von rund 3%. Zudem soll eine durchschnittliche operative Cashflow-Marge (EBITDA-Marge) zwischen 28 und 30% erreicht werden, und der ROIC soll auf industrieführendem Niveau liegen. Im Rahmen der → CO₂-Strategie wurde eine durchschnittliche Reduktion der relativen CO₂-Emissionen von 5% pro Jahr als weitere mittelfristige Zielgrösse festgelegt.

Um dem Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert; über die nächsten Jahre rund CHF 230 Mio. pro Jahr im Durchschnitt.

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

Eine Nettoverschuldung vom 1,5-Fachen des operativen Cashflows wird als tragbar für das Geberit Geschäft betrachtet.

Bei der Ausschüttung wird eine Kombination aus einer kontinuierlich steigenden Dividendenzahlung und Aktienrückkäufen angestrebt.

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppenmanagement (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von → fünf gleichgewichteten 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 (ROIC) 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. Seit der Einführung der neuen CO₂-Strategie im Jahr 2022 wird zudem bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung ein impliziter CO₂-Referenzpreis integriert; dieser wird einmal pro Jahr im Rahmen des Budgetprozesses durch den Verwaltungsrat festgelegt.

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

Risikomanagement

Zum Thema Risikomanagement 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 den Schwankungen der Baukonjunktur weniger ausgesetzt. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnik in vielen Märkten dafür, dass ein langfristig hohes Potenzial für Umsatzwachstum besteht – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Kurzfristig kann jedoch ein Lagerauf- oder Lagerabbau beim Grosshandel die Absatzzahlen von Geberit stark beeinflussen. Auf Umsatzenschwankungen wird mit den beiden in den letzten Jahren bewährten Prinzipien reagiert: strategische Stabilität und operative Flexibilität.

Verfügbarkeit von Materialien

Die Verfügbarkeit von Materialien für den Produktionsprozess wird durch eine umsichtige und stark regional/ lokal ausgerichtete Beschaffungsstrategie, institutionalisierte Einkaufsprozesse und einen starken Fokus auf partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen sichergestellt.

Veränderungen im kompetitiven Umfeld

Das umfassende Produktspektrum und innovative Produkte stellen sicher, dass die Geberit Gruppe eine führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk, den Planern und den Investoren sowie die kooperative Zusammenarbeit mit dem Grosshandel im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

IT-Security

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Information Technology (IT-)Security zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Organisatorisch kümmert sich ein IT-Sicherheitskomitee, bestehend aus dem CFO (Leitung), dem Head of Operations der Gruppe, dem Head IT der Gruppe und dem Chief IT-Security Officer um alle relevanten Aspekte der IT-Security. Der Chief IT-Security Officer verfügt über ein internes Team von IT-Security-Spezialisten und ein Netzwerk von externen Dienstleistern im Bereich IT-Security. Die Konzernleitung wird zwei Mal pro Jahr intensiv zu IT-Security-Themen geschult, inklusive Simulationen von Hackerangriffen. Das IT-Sicherheitskomitee unterrichtet den Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen (mindestens ein Mal pro Jahr) über Fragen der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT, Digital, IT-Security, KI.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss gängiger Information Security Standards und unter Berücksichtigung der neusten Bedrohungslage unterzogen. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle Mitarbeitenden – mit zusätzlichem Fokus auf neue Mitarbeitende und solche, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat sich auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen entschieden, keine Versicherung für IT-Security abzuschliessen. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

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 Jahr 2025 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 6% in den nordischen Währungen (SEK, DKK, NOK), 5% in US-Dollar und 15% in weiteren Währungen erwirtschaftet. Diese weiteren Währungen enthalten neben dem britischen Pfund auch Währungen von Schwellenländern, die sich systematisch gegenüber dem Schweizer Franken abwerten.

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vgl. [→ Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 4](#) sowie [→ Note 15](#).

Klimabezogene Risiken

Klimawandelbedingte Risiken sind ein Bestandteil des Risikomanagementsystems und werden regelmässig im Hinblick auf ihre finanzielle Bedeutung geprüft und bewertet. Dabei wird zwischen physischen und Übergangsrisiken unterschieden. Physische Risiken wie Extremwetter oder langfristige Klimaänderungen könnten Beschaffung, Logistik und Produktion beeinflussen. Dank lokalen Strategien und Monitoring schätzt Geberit deren finanzielle Auswirkungen als gering bis moderat ein. Übergangsrisiken, etwa durch gesetzliche oder technologische Änderungen, werden mit Investitionen in ressourceneffiziente Produktion und innovative, nachhaltige Produkte adressiert. So entstehen Chancen, zusätzliche Umsätze mit energie- und wassersparenden Lösungen zu generieren. Im Berichtsjahr wurden die Analysen zu physischen und Übergangsrisiken unter Berücksichtigung verschiedener sozioökonomischer Szenarien erstmals erarbeitet und mit der Wesentlichkeitsanalyse verknüpft.

Geschäftsjahr 2025

Marktumfeld

Anhaltend schwache Baukonjunktur

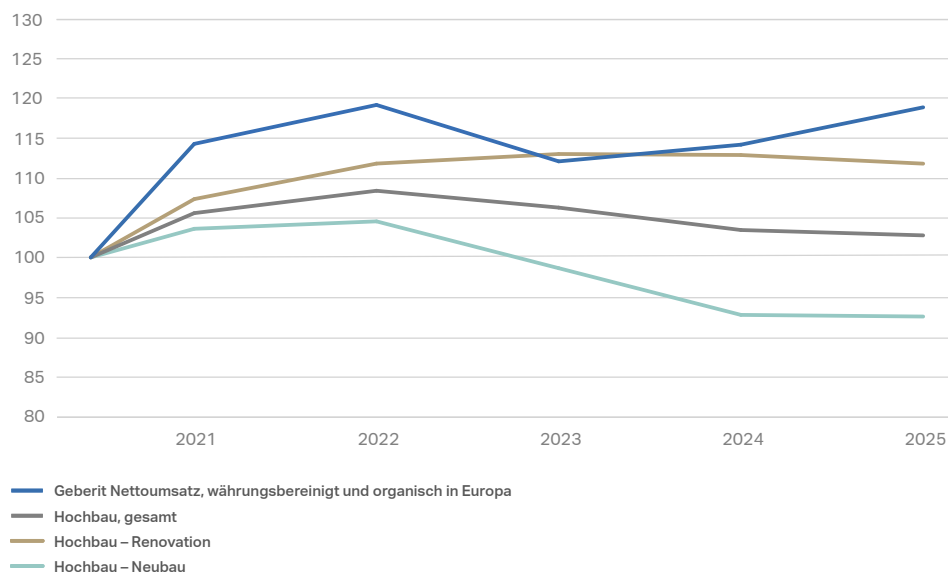
Das Bauforschungsnetzwerk Euroconstruct rechnete im November 2025 für **Europa** mit einem leichten Rückgang von 0,7% im Hochbau für das Gesamtjahr 2025. Damit lag die Schätzung etwas unter den im Juni 2025 publizierten Zahlen (-0,4%). Das Renovationsgeschäft war gemäss der aktuellen Schätzung mit -1,0% stärker rückläufig als das Geschäft mit Neubauten (-0,2%), das jedoch im Vorjahr bereits um 6,0% gesunken war. Dabei war der Rückgang vor allem auf den Wohnungsbau zurückzuführen (-1,2%), während der Nicht-Wohnungsbau stabil blieb (+0,2%).

Die meisten für Geberit umsatzmässig bedeutenden Länder entwickelten sich im Jahr 2025 erneut rückläufig: Italien -6,2%, Frankreich -2,1%, Deutschland -1,9%, Österreich -1,1%, Schweiz -0,6% und die Niederlande -0,5%. Jedoch verzeichneten die Iberische Halbinsel (Spanien +4,3%, Portugal +2,6%), die nordischen Länder (Finnland +3,2%, Norwegen +2,1%, Dänemark +2,0%, Schweden +1,8%) sowie Irland (+9,9%) und das Vereinigte Königreich (+1,4%) ein positives Wachstum.

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa

2021–2025

(Index: 2020 = 100)



Quelle: 100. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2025

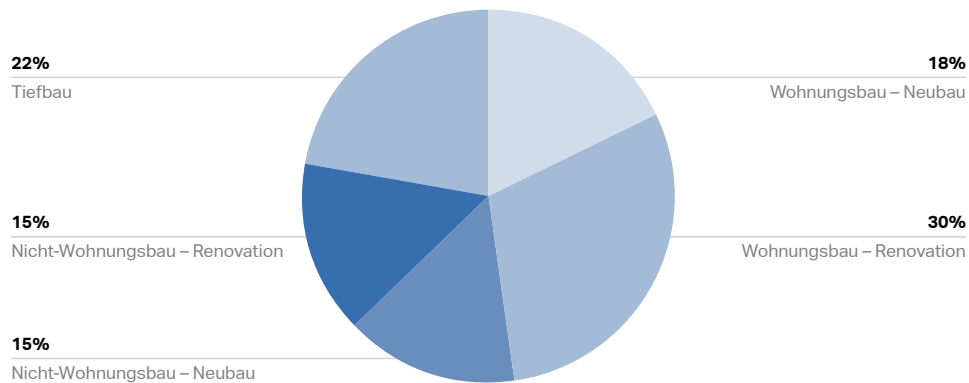
Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 2 282 Mrd. entfielen 2025 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb auch 2025 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Marktumfeld

Aufteilung Bauvolumen in Europa 2025

(EUR 2 282 Mrd.)



Quelle: 100. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2025

Nach Schätzungen des Bureau of Economic Analysis stieg in den **USA** im Berichtsjahr das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um +2,2% (Vorjahr +2,8%). Die Inflation sank laut Bureau of Labor Statistics auf +2,7% (Vorjahr +2,9%). Die Anzahl Baubeginne in den für Geberit in den USA relevanten Segmenten Gesundheitswesen und Bildung haben 2025 im Vergleich zum Vorjahr ein leichtes Wachstum verzeichnet.

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr mit +4,5% über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung von +3,2%. China wuchs mit +4,8% leicht schwächer als im Vorjahr (+5,0%), wobei sich die Immobilienkrise auch im Jahr 2025 negativ auf den Wohnungsbau auswirkte.

In der Region **Nahost/Afrika** betrug das Wirtschaftswachstum im Jahr 2025 +3,3% – und war damit höher als im Vorjahr mit +2,1%.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung Fernost/Pazifik sowie Nahost/Nordafrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2025)

Nettoumsatz

Umsatzwachstum deutlich über Marktentwicklung

Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2025 um 2,5% auf CHF 3 163 Mio. zu. Bereinigt um negative Währungseffekte in Höhe von CHF 72 Mio. betrug der Anstieg 4,8%. Die Zunahme war durch ein starkes Volumenwachstum begründet; dies aufgrund der weiterhin sehr erfreulichen Entwicklung von neu eingeführten Produkten und von Wachstum in den meisten europäischen Ländern/Regionen.

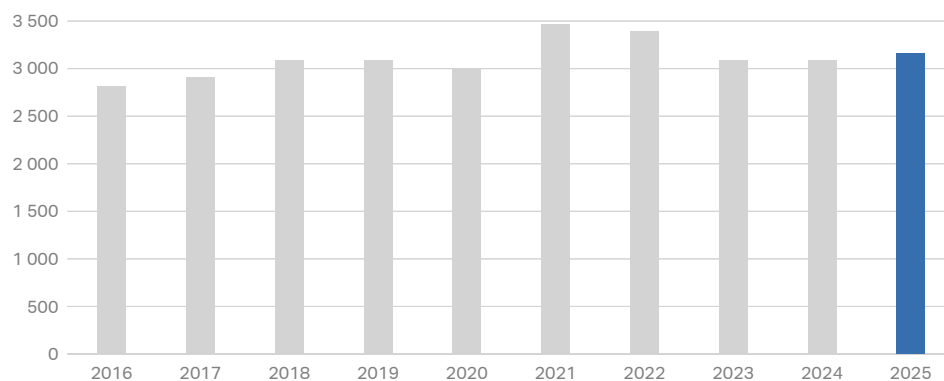
Im Jahr 2025 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 6% in den nordischen Währungen (SEK, DKK, NOK), 5% in US-Dollar und 15% in weiteren Währungen erwirtschaftet. Diese weiteren Währungen enthalten neben dem britischen Pfund auch Währungen von Schwellenländern, die sich systematisch gegenüber dem Schweizer Franken abwerten. Der negative Währungseffekt im Berichtsjahr im Nettoumsatz belief sich auf 2,3%. Dabei betrug der negative Effekt aus dem gegenüber dem Schweizer Franken schwächeren Euro 1,7%, aus den nordischen Währungen 0,5%, aus dem US-Dollar 5,7% und aus den restlichen Währungen durchschnittlich 6,2%. Entsprechend waren der Euro für 47% des Währungseffekts verantwortlich, die nordischen Währungen für 1%, der US-Dollar für 12% und die restlichen Währungen für 40%.

Auf die operativen Margen hatten Fremdwährungsschwankungen im Berichtsjahr einen negativen Einfluss von 20 Basispunkten. Vgl. dazu → [Risikomanagement, Management von Währungsrisiken](#).

Entwicklung Nettoumsatz

2016–2025

(in Mio. CHF)



GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Nettoumsatz

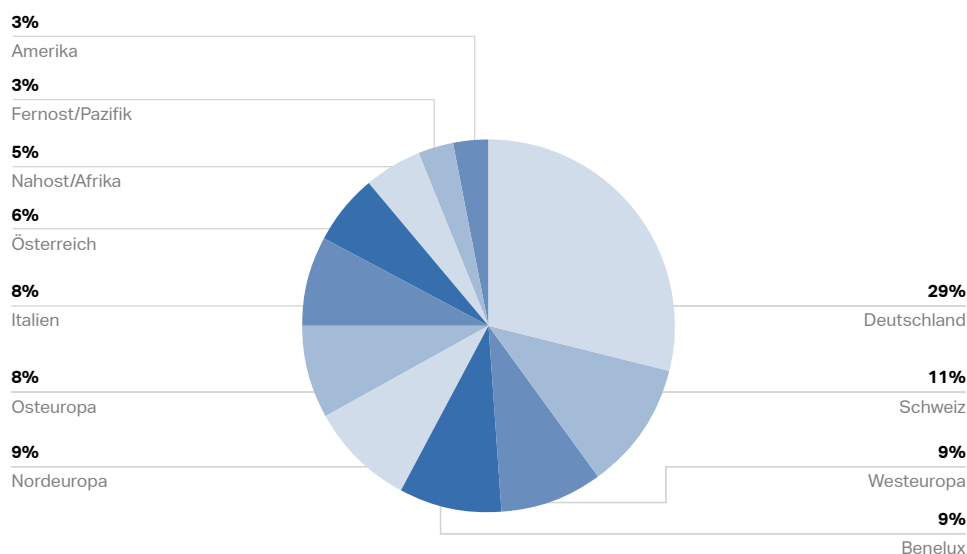
Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.

Weiterhin anspruchsvolles Umfeld

Trotz weiterhin herausfordernder Rahmenbedingungen für die Sanitärindustrie nahm der währungsbereinigte Nettoumsatz im Gesamtjahr 2025 in **Europa** um +4,1% zu. Deutliche Zuwächse erzielten Österreich (+8,5%), Benelux (+7,3%) und Deutschland (+5,6%). Ebenfalls zulegen konnten Osteuropa (+4,3%), Nordeuropa (+3,5%), Italien (+1,6%), die Schweiz (+1,0%) und Westeuropa (+0,1%). Ausserhalb Europas wuchs die Region **Nahost/Afrika** (+24,8%) deutlich und auch **Amerika** verzeichnete einen Anstieg (+3,9%). Dagegen lag der Umsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (-0,6%) aufgrund des anhaltend rückläufigen Marktes in China und trotz eines hohen Wachstums in Indien leicht unter Vorjahr.

Nettoumsatz nach Märkten/Regionen

2025

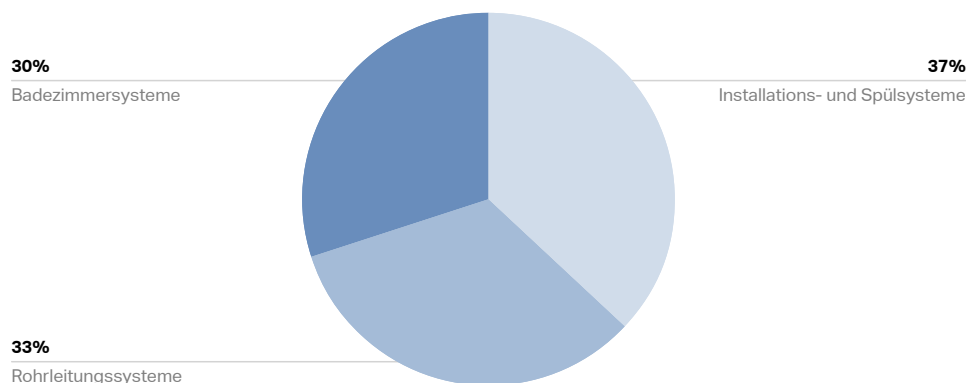


Alle Produktbereiche im Plus

Bei den Produktbereichen erhöhte sich der währungsbereinigte Nettoumsatz bei den Badezimmersystemen um +6,1%, bei den Installations- und Spülsystemen um +5,5% und bei den Rohrleitungssystemen um +3,0%.

Nettoumsatz nach Produktbereichen

2025



Ergebnisse

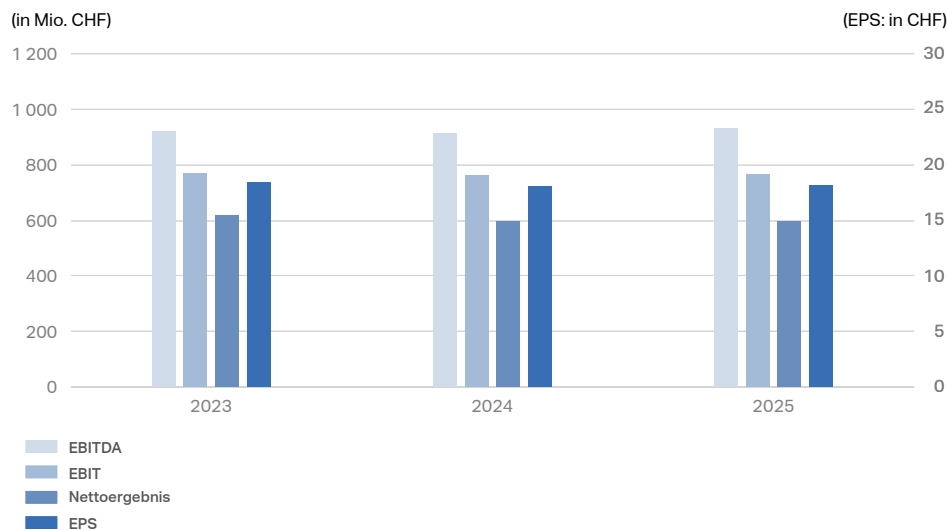
Überzeugende operative Resultate

Die operativen Margen erreichten vor dem Hintergrund eines anhaltend schwierigen Marktumfelds ein Niveau leicht unter demjenigen des Vorjahres – dies inklusive der Einmalbelastungen durch die im Januar 2025 angekündigte Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland in Höhe von EUR 18 Mio. (60 Basispunkte) auf Stufe EBITDA und EUR 24 Mio. auf Stufe EBIT. Bereinigt um diese Einmalbelastung hätte ein Anstieg der EBITDA-Marge um 40 Basispunkte resultiert. Positiv auf die Margen wirkten sich das erfreuliche Volumenwachstum, Effizienzsteigerungen sowie die im Vorjahresvergleich leicht tieferen direkten Materialkosten aus. Die Lohninflation, höhere Energiepreise, Investitionen in Wachstumsinitiativen in ausgewählten Entwicklungsmärkten, diverse Digitalisierungs- und IT-Projekte sowie negative Währungsentwicklungen hatten einen reduzierenden Einfluss.

Insgesamt erwirtschaftete die Geberit Gruppe einen operativen Cashflow (EBITDA) von CHF 931 Mio., ein Anstieg von 2,0%; währungsbereinigt konnte ein Anstieg von 5,3% erzielt werden. Als Folge der vorerwähnten Einmalbelastung lag die EBITDA-Marge mit 29,4% leicht unter dem Vorjahresniveau von 29,6%. Das Nettoergebnis erreichte mit CHF 598 Mio. das Vorjahresniveau (+0,1%), was einer Nettoumsatzrendite von 18,9% (Vorjahr 19,4%) entspricht. Unter Ausschluss der Einmalkosten hätte das Nettoergebnis CHF 617 Mio. bei einer Nettoumsatzrendite von 19,5% betragen. Beim Gewinn je Aktie führten die positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms zu einer im Vergleich zur Entwicklung beim Nettoergebnis positiveren Entwicklung von +0,5% auf CHF 18.15 (Vorjahr CHF 18.06); bereinigt um die Einmalkosten und in lokalen Währungen würde der Gewinn je Aktie bei CHF 19.59 stehen, was einem deutlichen Anstieg von 8,5% entspräche.

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

2023–2025



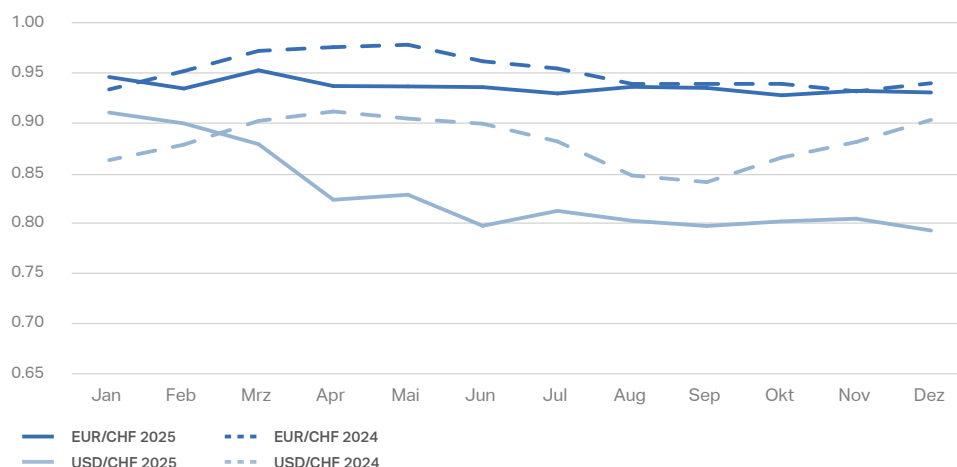
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Ergebnisse

Wechselkurse

2024/2025

Stichtagskurse



Betriebsaufwand wiederum geprägt durch Effizienz und Kostendisziplin sowie durch die Einmalbelastung

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand sank um -0,5% auf CHF 834 Mio., wobei er sich im Verhältnis zum Nettoumsatz von 27,1% im Vorjahr auf 26,4% reduzierte. Die Preise der direkten Materialien sanken im Berichtsjahr leicht und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2024. Im Vorjahresvergleich betrugen die Auswirkungen der Preisveränderungen auf die Erfolgsrechnung in lokalen Währungen -1,6% respektive CHF -14 Mio. Tarifliche Gehaltserhöhungen sowie die Einmalbelastung durch die Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland führten zu einem Anstieg des Personalaufwands um 6,2% auf CHF 834 Mio., was 26,4% des Nettoumsatzes (Vorjahr 25,5%) entspricht. Der sonstige Betriebsaufwand netto nahm um 2,7% auf CHF 565 Mio. zu. Dies war hauptsächlich auf die in dieser Position enthaltenen, angestiegenen Ausgangsfrachten sowie höhere Energie-, Unterhalts- und Administrationskosten zurückzuführen. Die Abschreibungen stiegen um 11,0% auf CHF 145 Mio. – bedingt durch höhere Investitionen und die Einmalbelastung durch die Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen sanken um 9,0% auf CHF 18 Mio.

Das Netto-Finanzergebnis betrug CHF -33 Mio. (Vorjahr CHF -24 Mio.). Der Rückgang war auf das Erstarken des Schweizer Frankens zurückzuführen. Der Steueraufwand nahm um CHF 3 Mio. auf CHF 137 Mio. ab; die Steuerquote lag entsprechend mit 18,6% (Vorjahr 19,0%) leicht unter derjenigen des Vorjahres.

Deutliche Zunahme beim Free Cashflow

Erfreulich entwickelte sich der Free Cashflow mit einer Zunahme von 7,4% auf CHF 659 Mio. (Vorjahr CHF 613 Mio.). Hauptgründe für den Anstieg waren der höhere operative Cashflow und das im Vorjahresvergleich tiefere Investitionsvolumen (vgl. auch → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 27](#)). Die Free-Cashflow-Marge betrug 20,8% (Vorjahr 19,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Finanzstruktur

Finanzielles Fundament unverändert stark

Das sehr gesunde Niveau beim Free Cashflow und bei der Verschuldung ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des starken finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 641 Mio. auf CHF 3 858 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 408 Mio. auf CHF 586 Mio. zu. Daneben stand eine nicht beanspruchte, fest zugesicherte Betriebskreditlinie für das operative Geschäft in Höhe von CHF 500 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten reduzierten sich von CHF 1 373 Mio. im Vorjahr auf CHF 1 355 Mio. Entsprechend gingen die Netto-Schulden nicht zuletzt aufgrund der positiven Entwicklung beim Free Cashflow per Ende 2025 deutlich um CHF 196 Mio. auf CHF 769 Mio. zurück.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2025	2024	2023
Total Finanzverbindlichkeiten	1 355	1 373	1 321
Liquide Mittel	586	408	357
Netto-Schulden	769	965	965

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 21 Mio. auf CHF 204 Mio. ab. Die Sachanlagen stiegen von CHF 1 045 Mio. auf CHF 1 073 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 332 Mio. auf CHF 1 311 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) reduzierte sich deutlich von 74,1% im Vorjahr auf 50,7%. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 39,3% (Vorjahr 35,8%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA ging auf 0,8x zurück (Vorjahr 1,1x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 43,5% (Vorjahr 45,5%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2025 CHF 2 721 Mio. (Vorjahr CHF 2 707 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) stieg leicht auf 23,2% (Vorjahr 23,0%).

Am 31. Dezember 2025 hielt die Geberit Gruppe 948 676 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 229 398 Aktien (0,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem im September 2024 gestarteten Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 719 278 ist für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 33 922 404.

Das am 2. September 2024 gestartete Aktienrückkauf-Programm 2024–2026 wurde fortgeführt. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 300 Mio. zurückgekauft werden. Die Namenaktien werden wiederum auf einer für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zum Zweck der Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Insgesamt wurden seit dem Start des Programms bis Ende 2025 229 398 Aktien zu einem Betrag von CHF 126 Mio. erworben, allein im Jahr 2025 rund 145 000 Aktien zu einem Betrag von CHF 81 Mio.

Im Jahr 2025 wurden CHF 422 Mio. als Dividenden an die Aktionäre ausgezahlt. Somit wurden im Jahr 2025 CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet, was 2,4% der Marktkapitalisierung von Geberit per 31. Dezember 2025 entspricht.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Investitionen

Investitionen

Investitionen weiterhin auf hohem Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betrugen 2025 CHF 173 Mio. Das sind CHF 9 Mio. beziehungsweise 4,9% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,5% (Vorjahr 5,9%). Die leicht tieferen Investitionen waren auf ein im Vorjahresvergleich planmässig geringeres Volumen bei den strategischen Werkserweiterungen zurückzuführen. Alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wurden wie geplant umgesetzt.

29% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 42% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt. Zudem wurden 18% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 11% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

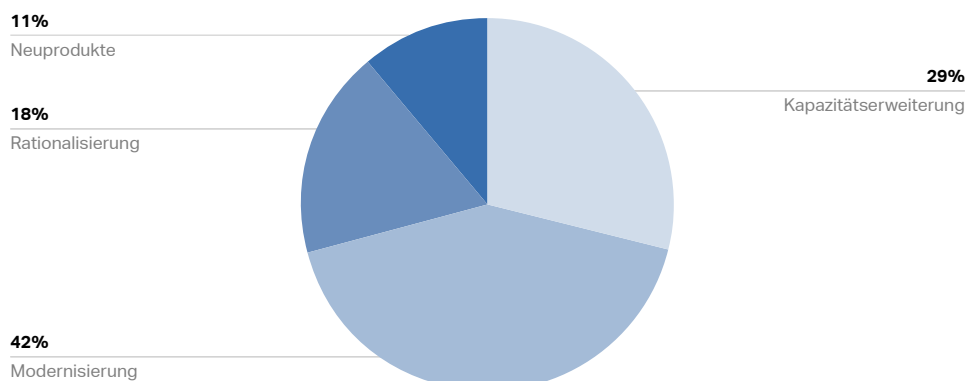
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2025	2024	2023	2022	2021
	173	182	197	155	169
In % Nettoumsatz	5,5	5,9	6,4	4,6	4,9

Investitionen nach Verwendungszweck

2025



GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Mitarbeitende

Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende angestiegen

Ende 2025 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 278 Mitarbeitende (FTE). Das entspricht einer Zunahme von 168 Personen oder +1,5% im Vorjahresvergleich. Die Zunahme ist auf Kapazitätsanpassungen in den Bereichen Produktion und Logistik aufgrund der im Vergleich zum Vorjahr höheren Volumina sowie auf eine Stärkung respektive einen Ausbau im Vertrieb zurückzuführen.

Mitarbeitende nach Ländern (FTE)

(Stand 31.12.)

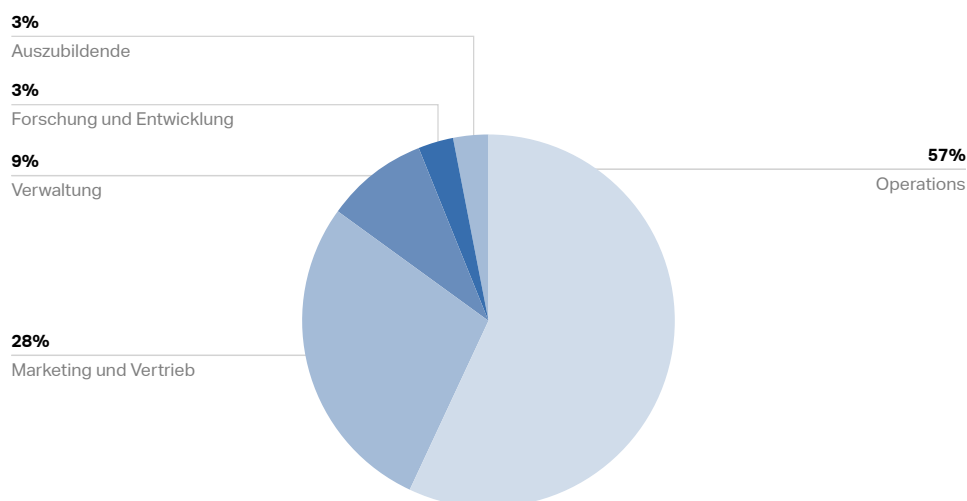
	2025	Anteil in %	2024	Anteil in %
Deutschland	3 295	29	3 169	29
Polen	1 583	14	1 584	14
Schweiz	1 396	12	1 357	12
Österreich	555	5	553	5
Italien	533	5	546	5
Ukraine	468	5	478	5
Portugal	373	3	363	3
Schweden	360	3	350	3
Andere	2 715	24	2 710	24
Total	11 278	100	11 110	100

Die Beschäftigten verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Operations waren 57% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 28%. Des Weiteren waren 9% in der Verwaltung und 3% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 3%.

Mitarbeitende nach Geschäftsprozessen

2025

(FTE, Stand 31.12.)



Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl (FTE) von 11 262 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 281 – leicht höher als im Vorjahr.

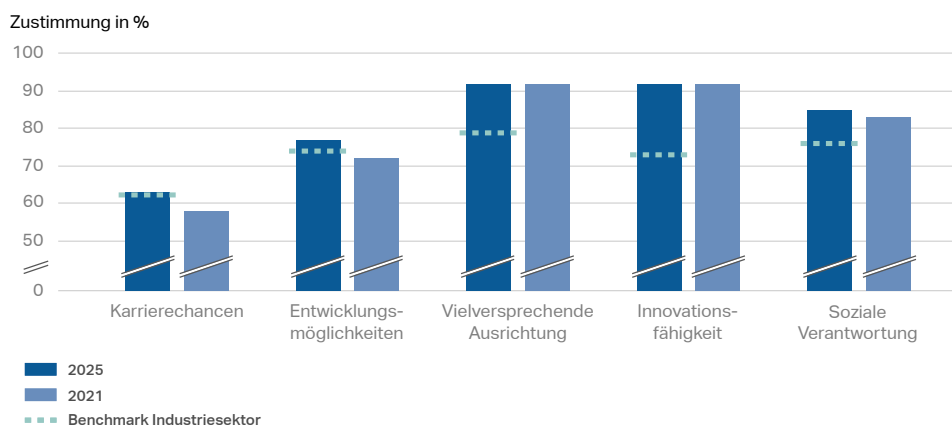
Der Personalaufwand belief sich 2025 auf CHF 834 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 17](#) sowie → [Vergütungsbericht](#). Im Berichtsjahr haben rund 3 200 Mitarbeitende am Beteiligungsprogramm für die Mitarbeitenden teilgenommen, was einer Beteiligungsquote von 30,5% entspricht (Vorjahr 27,3%). Der Rabatt auf dem Aktienpreis betrug 45% (Vorjahr 35%). Die vom Unternehmen

übernommenen Gesamtkosten für den Rabatt beliefen sich auf CHF 4,8 Mio. Insgesamt waren per 31. Dezember 2025 4 741 Mitarbeitende Aktionärinnen und Aktionäre von Geberit.

Umfrage bestätigt hohes Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Eine konzernweite Umfrage bestätigte im Berichtsjahr das hohe Engagement der Mitarbeitenden und die hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Die Beteiligungsquote erreichte 82% und lag damit drei Prozentpunkte höher als bei der letzten Umfrage im Jahr 2021.

Ergebnisse Mitarbeitendenumfrage



Die Ergebnisse zeigen, dass das Unternehmen an die bereits starken Resultate der Umfrage von 2021 anknüpfen und sich in mehreren Bereichen deutlich verbessern konnte. Generell spiegeln die Resultate die positive Wahrnehmung der Mitarbeitenden wider und geben gleichzeitig wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung in einzelnen Handlungsfeldern. Die deutlichste Verbesserung zeigt sich im Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten: 63% der Befragten sehen Chancen zur Verwirklichung ihrer Karriereziele und 77% äussern sich sehr zufrieden über die Weiterbildungsmöglichkeiten – jeweils ein Plus von fünf Prozentpunkten gegenüber 2021. Bei der klaren und vielversprechenden Ausrichtung des Unternehmens (92%), der Innovationsfähigkeit (92%) und der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung (85%, Corporate Social Responsibility) ergaben sich einerseits die höchsten absoluten Zustimmungswerte, andererseits hob sich das Unternehmen bei diesen Themen auch am deutlichsten von anderen Industrieunternehmen ab. In allen drei Bereichen liegen die Ergebnisse markant über dem Referenzwert des Industriesektors (+13%, +19% beziehungsweise +9%).

Die Ergebnisse wurden in den jeweiligen lokalen Gesellschaften und Abteilungen im Detail vorgestellt und diskutiert. Daraus abgeleitete Massnahmen werden bis Ende 2026 umgesetzt.

Förderung von Diversität und Chancengleichheit

Geberit bietet allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen und strebt danach, für jedes Jobprofil die beste Besetzung zu finden. Es wird Wert darauf gelegt, Diversität und Chancengleichheit zu fördern und eine inklusive Kultur zu schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial im Unternehmen zu entfalten. Mit konsequenter Gleichbehandlung, die über die Verhinderung und Sanktionierung von Diskriminierung hinausgeht, wird ein Beitrag zur Beseitigung gesellschaftlicher und systemischer Ungleichheiten geleistet. Dieses Prinzip ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Einhaltung wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des [→ Verhaltenskodex](#) in allen Geberit Gesellschaften sichergestellt.

Per Ende 2025 beschäftigte Geberit 75% Männer und 25% Frauen (Vorjahr 75% und 25%). Branchenbedingt variiert der Frauenanteil je nach Funktion. In den Bereichen Finanzen und Marketing beträgt er jeweils rund 45%, während er im Vertrieb mit rund 25% niedriger ist. Hintergrund der tieferen Frauenquote im Vertrieb ist die generell sehr tiefe Frauenquote bei den Hauptkunden, den Sanitärinstallateuren. Beispielsweise beträgt der Anteil weiblicher Installateure in der Schweiz lediglich rund 3%.

Bei den Führungskräften betrug die Frauenquote 21% (Vorjahr 20%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

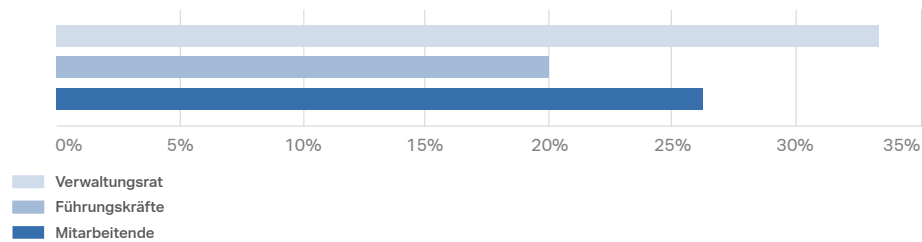
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Mitarbeitende

Frauenanteil nach Managementlevel

2025

(FTE, Stand 31.12.)



Die Mitarbeitendenumfrage zeigt positive Resultate zu genderrelevanten Fragestellungen. 100% der teilnehmenden Frauen im Management fühlen sich respektvoll behandelt und würden Geberit als Arbeitgeber weiterempfehlen. 87% der Frauen bestätigten, ausreichend Opportunities für die Karriereentwicklung bei Geberit zu haben und von der direkten Vorgesetzten oder dem direkten Vorgesetzten in der Karriereentwicklung unterstützt zu werden. Auf Managementstufe liegen sämtliche Werte zu genderrelevanten Fragen über dem Industrievergleich, teilweise markant.

In einer im Jahr 2022 durchgeführten, repräsentativen Umfrage zum Thema Diversität attestierte eine grosse Mehrheit der Mitarbeitenden dem Unternehmen eine diverse Unternehmenskultur. 66% der Mitarbeitenden bestätigten, dass ihre Vorgesetzten sich betreffend Diversität aktiv engagieren oder verpflichtet fühlen. 64% bestätigten, dass bei Geberit ein diskriminierungsfreies Umfeld herrscht, und 66%, dass allen gleiche Chancen geboten werden.

In der Mitarbeitendenumfrage 2025 wurde das Thema Diversität ebenfalls abgefragt. Die Ergebnisse bestätigen die bereits in der Umfrage des Jahres 2022 festgestellten positiven Tendenzen: Die ergriffenen Massnahmen zeigen Wirkung und werden von den Mitarbeitenden anerkannt. So stimmten 72% der Befragten zu, dass Geberit Vielfalt wertschätzt und Inklusion aktiv fördert. Dabei ist die Zustimmung von Frauen und Männern gleich hoch.

Zu den Schwerpunkten bei den Aktivitäten zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit gehören unter anderem:

- **Faire und diskriminierungsfreie Anstellungspraxis und faire Löhne:** Entscheidend für Anstellungen, Fortbildungen und Beförderungen sind einzig die individuelle Erfahrung sowie Kompetenzen und Potenziale in Bezug auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle. Um Lohngleichheit zu gewährleisten, wird die bewährte Korn-Ferry-Hay-Methode zur Funktionsbewertung und Gehaltsbestimmung verwendet. Alle Positionen werden in einem gruppenweiten Bewertungssystem zusammengefasst, um geschlechterunabhängige und faire Gehaltsstrukturen zu gewährleisten. Zudem wurden 2025 erste Initiativen umgesetzt, um die Implementierung der EU-Richtlinie zur Lohntransparenz vorzubereiten. Bei der Mitarbeitendenumfrage 2025 stimmten 63% der Mitarbeitenden zu, dass ihre Vergütung und Benefits angemessen und fair sind – ein Wert, der fünf Prozentpunkte über dem Industrie-Benchmark liegt.
- **Interne Talentförderung:** Um den Frauenanteil in der Belegschaft sowie im Management zu erhöhen, wird bei gleichwertiger Qualifikation die Bewerberin bevorzugt. Qualifizierte interne Kandidatinnen werden aktiv ermutigt, sich für Führungspositionen zu bewerben. Die internen Entwicklungsprogramme GROW und LEAD zielen explizit darauf ab, talentierte Männer und Frauen im Unternehmen zu identifizieren, sie auf ihren nächsten Karriereschritt vorzubereiten und auf dem Weg in das mittlere oder obere Management zu begleiten. Im Jahr 2025 nahmen 90 Mitarbeitende, darunter 23 Frauen, an diesen Programmen teil.
- **Vereinbarkeit Familie und Beruf:** Um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im gesamten Unternehmen zu verbessern, werden Mitarbeitende unterstützt, die in Teilzeit arbeiten möchten. In Ländern, in denen Teilzeitmodelle gefragt sind, werden offene Stellen in der Regel mit einem Pensum von 80 bis 100% ausgeschrieben. Auch Jobsharing-Modelle werden angeboten und in vielen Ländern Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit umgesetzt. Beispielsweise steht Müttern und Vätern in der Schweiz ein Elternschaftsurlaub zur Verfügung, der über das gesetzliche Minimum hinausgeht. Zudem wurde eine finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung während der Ferien eingeführt.

Altersstruktur der Mitarbeitenden

Auch bezüglich Altersstruktur strebt Geberit eine ausgewogene Durchmischung an. Per Ende 2025 waren 14% der Mitarbeitenden unter 30 Jahre alt, 54% zwischen 30 und 50 und 32% über 50. Geberit Mitarbeitende weisen mit durchschnittlich 12,8 Jahren eine lange Betriebszugehörigkeit auf. Die Fluktuationsrate stieg von 6,0% im Vorjahr auf 6,6% im Berichtsjahr. Mit Programmen wie der «Bogenkarriere» wird der generationenübergreifende Wissenstransfer in Führungsrollen gefördert. Dienstältere geben dabei ihr Wissen an die nächste Generation weiter und profitieren zugleich von der Sichtweise jüngerer Talente.

Inklusion als Teil des sozialen Engagements

Geberit betrachtet die Arbeitsmarktintegration von benachteiligten Menschen als Teil des sozialen Engagements des Unternehmens. Es wird eine inklusive Kultur gepflegt, in der Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen werden. Ende 2025 waren 291 (FTE) dieser inklusiven Arbeitsplätze direkt im Unternehmen angesiedelt, was 2,6% der gesamten Belegschaft entspricht. So stehen beispielsweise am Standort Pfullendorf (DE) 18 voll ausgestattete, flexibel anpassbare Schonarbeitsplätze für Mitarbeitende mit chronischen Erkrankungen, temporären Einschränkungen oder besonderen Bedürfnissen zur Verfügung. Weitere Produktionsstandorte haben auf die lokalen Gegebenheiten angepasste Ansätze entwickelt, um Menschen mit Beeinträchtigungen geeignete Arbeitsplätze zu bieten. Zusätzlich werden externe, auf Arbeitsintegration spezialisierte Werkstätten mit diversen Montage- und Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr entsprach das an solche externen Partner vergebene Arbeitsvolumen 447 FTE. Insgesamt wurden somit 738 Vollzeitstellen für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen, was 6,5% der gesamten Belegschaft entspricht. Weitere Informationen vgl. → [Soziale Verantwortung](#).

Bildungsaktivitäten weiter vorangetrieben

Die im Berichtsjahr durchgeführte gruppenweite Mitarbeitendenumfrage thematisierte explizit Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden, wobei im Vergleich zur letzten Befragung → [deutlich verbesserte Ergebnisse](#) resultierten.

Um dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurde die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten weiter intensiviert. Die Ländergesellschaften 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 beispielsweise UNITECH, welches renommierte europäische Universitäten, Unternehmen und Ingenieurstudierende vereint.

Im Rahmen des Operations Development Programms starteten auch 2025 wieder junge Hochschulabsolventinnen und -absolventen ihre berufliche Karriere an verschiedenen Geberit Produktionsstandorten. Durch dieses Förderprogramm soll sichergestellt werden, dass die Produktions- und Logistikstandorte auch in Zukunft über hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen. Das Programm richtet sich an externe Talente mit einem ingenieurwissenschaftlichen oder technischen Hintergrund, die während und nach der vierjährigen internen Ausbildung strategische Projekte leiten und Verantwortung übernehmen wollen. Seit 2024 existiert zusätzlich das Sales Development Programm im Pilotmarkt Deutschland. Es richtet sich an externe Nachwuchstalente aus dem Vertrieb mit einem wirtschaftlichen oder technischen Hintergrund. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden nach Abschluss des Programms eine Managementposition an einem der Vertriebsstandorte übernehmen können.

Über die beiden vorerwähnten internen Entwicklungsprogramme GROW und LEAD sollen gezielt Talente im Unternehmen identifiziert und gefördert werden. Diese Programme sollen dazu beitragen, dass die Hälfte aller offenen Führungspositionen intern besetzt werden können. 2025 war dies in 57% aller Fälle möglich.

Ende 2025 beschäftigte Geberit 289 Auszubildende (Vorjahr 284). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 51% (Vorjahr 63%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Lehrzeit die Möglichkeit erhalten, an anderen Standorten Praxiseinblicke zu erhalten. Während eines sechsmonatigen Einsatzes an einem ausländischen Geberit Standort arbeiten sie in unterschiedlichen Projekten oder unterstützen dort das Tagesgeschäft. Geberit ist überzeugt, dass Auslandserfahrung und Know-how-Transfer ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind.

Mit diesen Bildungsinitiativen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Angebots leistet Geberit einen wichtigen Beitrag zum Ziel 4 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten.

Richtschnur für Mitarbeitende

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → Kompass, ein Leitfaden für die Mitarbeitenden zum Kern von Geberit, zu den Werten und zu den Führungsprinzipien von Geberit, und der → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Der Kompass wird jeweils im Rahmen des jährlichen Strategieprozesses der Konzernleitung überprüft und, falls notwendig, aktualisiert. Im Berichtsjahr wurden der Geberit Kompass und der Verhaltenskodex für Mitarbeitende grundlegend überarbeitet. Die Lancierung wurde durch umfassende interne Kommunikationsmassnahmen begleitet. Im Zuge der Aktualisierung wurde auch das Monitoring-Instrument, der Fragebogen zum Code-of-Conduct-Reporting, angepasst.

Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheit

Das Thema Arbeitssicherheit hat für die Geberit Gruppe sehr hohe Priorität. Der Zielwert für die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) liegt bei maximal 5,5 Arbeitsunfällen (mit Ausfallzeit von einem Tag oder mehr) pro Million Arbeitsstunden. Die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) soll unter den Wert von 90 Ausfalltagen pro Million Arbeitsstunden reduziert werden. Im Berichtsjahr stieg die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 8,0 (Vorjahr 6,0). Die Unfallschwere betrug im selben Zeitraum 136,5 (Vorjahr 123,4). Der AFR- und der ASR-Anstieg im Berichtsjahr stehen im Zusammenhang mit dem erhöhten Produktionsvolumen. In diesem Kontext erhöhte insbesondere die Integration neuer Mitarbeitender mit noch begrenzter Erfahrung im Umgang mit standortspezifischen Gefährdungen das Unfallrisiko. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine. Die Methode zur Unfalluntersuchung wurde im Berichtsjahr komplett überarbeitet und wird ab 2026 zum Einsatz kommen.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Sicherheitsstandards und entsprechende Richtlinien, Prozesse und Umsetzungshilfen sind im Geberit Sicherheitssystem definiert und werden regelmässig auditiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum gibt es zuständige Sicherheitsfachkräfte. Ein gruppenweites Geberit Safety Team sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch in der gesamten Organisation weiterentwickelt werden.

2025 wurde ergänzend zum Geberit Sicherheitssystem ein gruppenweites Konzept für Sicherheitskultur entwickelt, um die Standorte ganzheitlich zu auditieren – sowohl hinsichtlich des bestehenden Sicherheitsmanagementsystems als auch in Bezug auf die gelebte Sicherheitskultur. Das neue Auditprogramm trägt den Namen «Safety 360 Program»; der erste Pilotaudit wurde 2025 gestartet, weitere sind für 2026 geplant. Zusätzlich werden an den Standorten Sicherheitsrundgänge und -inspektionen durch die lokalen Führungsverantwortlichen und Sicherheitsfachkräfte durchgeführt.

Die Gestaltung von sicheren und sauberen Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wird kontinuierlich vorangetrieben. Anlagen und Prozesse werden laufend optimiert, Gefahrstoffe nach Möglichkeit ersetzt und Staub- und Lärmemissionen reduziert. Ausserdem werden in den keramischen Werken durch den zunehmenden Einsatz von Robotern oder Hebehilfen die Arbeitsbedingungen mit Blick 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 Lernprogramm mit E-Learning-Modulen und Präsenzveranstaltungen unterstützt diese Anstrengungen und hilft dabei, Gefahrenstellen am Arbeitsplatz zu erkennen und konsequent zu beheben.

Ein grosses Anliegen ist es auch, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Für rund 90% der Belegschaft werden dafür vielfältige Gesundheitsprogramme in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung und Arbeitsumfeld angeboten.

Kunden

Intensivierte Marktbearbeitung

Den bedeutendsten Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten erbringen die Mitarbeitenden im Aussendienst der verschiedenen lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Grosshändlern, Installateuren, Planern, Ausstellungsmitarbeitenden, Immobilieninvestoren und Architekten. Trotz der anhaltend schwachen → Baukonjunktur hielt die Geberit Vertriebsorganisation die Anzahl der individuellen Kundenkontakte auf einem hohen Niveau. Im Berichtsjahr wurde zudem in Frankfurt (DE) anlässlich der Internationalen Sanitär- und Heizungsmesse (ISH) erstmals das Konzept «Mastering Water» vorgestellt, mit dem die umfassenden Kompetenzen von Geberit demonstriert werden, den Wasserfluss im Gebäude zu führen, zu lenken und zu nutzen und damit die Geberit Markeninhalte weiter zu stärken.

Nähe zum Kunden sorgt für hohe Kundenzufriedenheit

Geberit ist überzeugt, dass es gerade in einem anspruchsvollen Marktumfeld wichtig ist, Präsenz am Markt zu zeigen, den direkten Kontakt zur professionellen Kundschaft zu suchen sowie das Beziehungsnetz zu pflegen und auszubauen. In mehreren Märkten wurde im Berichtsjahr die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne fortgeführt, bei der Geberit Vertreter lokale und regionale Grosshändler, Abholshops für Handwerker und Berufsschulen besuchten. Installateure und Fachpartner erhielten dabei die Möglichkeit, Produktneuheiten kennenzulernen und vor allem auch praxisnah zu testen. Dieser Austausch wird sehr geschätzt. Zudem war Geberit an ausgewählten regionalen und nationalen Fachmessen vor Ort. Neben der bereits erwähnten ISH erfolgten wichtige Messeauftritte beispielsweise an der Batibouw in Brüssel (BE), VVS in Odense (DK), Bouwbeurs in Utrecht (NL) oder am Fuorisalone in Mailand (IT).

Enge Partnerschaft mit dem Grosshandel

Im dreistufigen Vertriebsmodell von Geberit spielt der Grosshandel eine Schlüsselrolle. Der Grosshandel bietet dem Installateur die gesamte Sortimentsbreite über die verschiedenen Produktkategorien im Sanitär- und Heizungsbereich an. Er stellt dabei die Produktverfügbarkeit durch Lagerhaltung und ein flächendeckendes Netz von Abholshops sowie die Logistik zu den Installationsbetrieben und Baustellen sicher. Zudem betreibt er in vielen Ländern Ausstellungen, um Endkundinnen und -kunden bei der Auswahl der Sanitärprodukte zu beraten. Die enge Zusammenarbeit zwischen Geberit und den Grosshandelspartnern zeigen die folgenden Beispiele:

- Im Jahr 2025 wurden als bedeutendste Produktneuheiten der neue Duofix, die Betätigungsplatte Sigma40, Silent-db20 SuperTube und die Ausweitung der TurboFlush Spültechnik auf die WCs der iCon und Renova/Selnova Serien lanciert. Alle diese Produkte wurden im Vorfeld des Verkaufsstarts in den jeweiligen Märkten den Verkaufs- und Beratungsmitarbeitenden des Grosshandels bei persönlichen Besuchen vorgestellt. Dadurch waren diese von Anfang an in der Lage, die Markteinführung aktiv mitzugestalten und ihre Kundschaft fundiert zu beraten.
- Der digitale Vertriebskanal zwischen Grosshändlern und Installateuren hat in der Haustechnikbranche in den letzten Jahren massgeblich an Bedeutung gewonnen, wofür standardisierte und qualitätsgeprüfte Produktdaten und -dokumentationen benötigt werden. Geberit stellt dem Grosshandel kontinuierlich Daten in verschiedenen Standards wie beispielsweise dem ETIM-Standard (European Technical Information Model) zur Verfügung und setzt hinsichtlich der Datenqualität Massstäbe in der Sanitärbranche.
- Immer mehr Grosshandelskunden verlangen von ihren Lieferanten, dass sie Transparenz bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistung schaffen. Dies bietet beispielsweise EcoVadis, einer der weltweit grössten Anbieter von Nachhaltigkeitsratings für Unternehmen mit einem Netzwerk von mehr als 150 000 Unternehmen in über 180 Ländern. Mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagement gehört die Geberit Gruppe zu den Top-6-Prozent der von EcoVadis bewerteten Unternehmen. Des Weiteren wurde auf Produktebene die Anzahl von Umweltproduktdeklarationen (→ EPD), die auch für den Grosshandel wichtig sind, weiter ausgebaut.

Intensive Partnerschaft mit dem Handwerk

Ebenfalls entscheidend im dreistufigen Vertriebsmodell von Geberit ist die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Sanitärinstallateuren und Planern. Diese Kundengruppe spielt eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Etablierung der innovativen Lösungen des Unternehmens am Markt und deren Absatz an die Endkunden. Der direkte Erfahrungsaustausch mit dem Handwerk bildet die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung und praxisgerechte Weiterentwicklung des Angebots sowie für neue Produktideen. Mit gezieltem Know-how-Transfer, umfassender Beratung und praxisnahen Schulungen unterstützt Geberit das Handwerk dabei, den Arbeitsalltag effizient zu meistern und Projekte erfolgreich umzusetzen. Diese starke Beziehung ist geprägt von einer grossen Kundenähe und einem tiefen Vertrauensverhältnis. Die enge Zusammenarbeit stärkt die Position von Geberit im Marktumfeld und bildet zugleich eine wichtige Grundlage für eine hohe Kundenzufriedenheit. Deutlich überdurchschnittliche NPS-Umfragewerte (Net-Promoter-Score) zeugen davon.

Präsenzs Schulungen und E-Learning-Angebote

Im Berichtsjahr konnten in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 88 000 (Vorjahr 70 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Gleichzeitig wurden in zahlreichen Märkten – oftmals gemeinsam mit dem Grosshandel – Thekentage sowie lokale oder digitale Anlässe veranstaltet, um die Handwerker über neue Produkte zu informieren. 102 000 Kunden (Vorjahr 69 000) nahmen an solchen Veranstaltungen teil. Auch webbasierte Seminare und Trainings nehmen heute einen festen und wichtigen Platz im Schulungsangebot von Geberit ein. Sie verzeichneten im vergangenen Jahr 20 000 Teilnehmende (Vorjahr 23 000). In dieser Zahl enthalten sind auch die Teilnehmenden am Geberit Digital Campus, einer Online-Schulungsplattform, die E-Learning-Kurse zu verschiedenen Kompetenzthemen für das Selbststudium anbietet.

Starker Partner für das Projektgeschäft

Geberit Know-how für die Trinkwasserversorgung, die Dach- und Gebäudeentwässerung sowie den Bau von Sanitärräumen kommt bei zahlreichen Grossprojekten zum Einsatz. Für die Projektverantwortlichen und die Handwerker bieten die installationsfreundlichen, raumsparenden und langlebigen Systeme bei der Planung und Ausführung wesentliche Vorteile. Dazu gehört auch die kompetente Unterstützung durch den Technischen Beratungsdienst bei Themen wie Schallschutz, Brandschutz, Statik oder Hygiene.

Das breite Produktportfolio von Geberit – insbesondere Mapress Rohrleitungen – bietet zudem zahlreiche Möglichkeiten für industrielle Anwendungen. In der Automobil- über die Pharma- bis zur Lebensmittelbranche, im Anlagenbau, bei Datacentern oder im Schiffbau profitiert die Kundschaft von den Kompetenzen von Geberit in Heiz- und Kühlsystemen sowie im Leiten von Flüssigkeiten und Gasen.

Im Projektgeschäft wird grosser Wert auf die Unterstützung von BIM (Building Information Modelling) gelegt, einer digitalen Methode, die den Planungs- und Bauprozess effizienter macht. Durch BIM können Planungsfehler minimiert und die Produktivität erhöht werden. Geberit stellt Anwenderinnen und Anwendern von BIM umfassende 3D-Produktdaten und Berechnungsmodule bereit, darunter ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Autodesk Revit. Die Zahl von jährlich circa 20 000 BIM-Sessions ist für Geberit ein wichtiger Indikator, das Angebot für die digitale Planung weiterzuentwickeln. Auch auf den digitalisierten Betrieb von Sanitäranlagen wird immer grösseres Gewicht gelegt. Mit Geberit Connect steht ein System zur Verfügung, mit dem Sanitäranlagen vernetzt und dadurch zentral betrieben und überwacht werden können, zum Beispiel durch Integration in ein Gebäudeautomationssystem. Betreiber stellen dank Connect den Betrieb ihrer Trinkwasserinstallation mit minimalem Aufwand sicher.

Digitale Tools für Planer und Installateure sowie Endkundinnen und -kunden

Den professionellen Kunden wird mit digitalen Arbeitshilfen möglichst bedürfnisgerechte Unterstützung im Berufsalltag geboten. Diverse Applikationen unterstützen die Profis bei der Planung und Kalkulation von Sanitärinstallationen oder bei der Inbetriebnahme und Wartung von Geräten. Beispielsweise zählt die Geberit Control App monatlich über 20 000 Sitzungen, mit Wachstumsraten von über 40% pro Jahr. Installateure und Facility Manager konfigurieren damit Urinale oder Hygienespülungen einfach und schnell via Smartphone. Zudem stellt die App kompakte Nutzungsprotokolle oder Statistiken zur Verfügung und ermöglicht die Ferndiagnostik.

Endkundinnen und -kunden bieten Applikationen wie der Product Finder für WCs und Waschplatz oder der bewährte 3D-Badplaner Inspirationen für die Badezimmergestaltung. Inzwischen kommen die verschiedenen Tools in 38 Märkten zum Einsatz. Geberit Home, eine App zur Interaktion mit Bluetooth-fähigen Geberit Produkten wie Dusch-WCs oder dem Geberit ONE Spiegelschrank, hat sich gut im Markt etabliert. Mittlerweile wird sie über 400 000 Mal pro Monat genutzt, zum Beispiel als Bedienhilfe, zur Produktkonfiguration oder zu Wartungszwecken.

Auch in der technischen Dokumentation schreitet die Digitalisierung voran. Seit 2023 werden Kundinnen und Kunden konsequent auf die Online-Kataloge geleitet. Dadurch konnte der Umfang der gedruckten Kataloge markant reduziert werden. Zudem werden zunehmend produktbegleitende Dokumente online bereitgestellt, sodass Benutzende per QR-Code auf digitale Installationsdokumente und Anleitungen zugreifen können.

Fortführung der Marketingkampagne für Endkundinnen und -kunden

Die direkte Kommunikation mit Endkundinnen und -kunden dient dazu, die Marke Geberit auf lange Sicht bei dieser Zielgruppe zu verankern. Seit 2019 läuft dazu die Endkundenkampagne «Mehr vom Bad, mehr vom Leben», die aus drei digitalen Elementen besteht: einer Werbekampagne auf Onlineportalen, den Websites der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaften mit verschiedenen Konfiguratoren und Planungstools sowie einem Customer-Relationship-Managementsystem (CRM). Die Geberit Websites wurden weltweit über 16 Millionen Mal aufgerufen (Vorjahr 15 Millionen). 5,7 Millionen verschickte E-Newsletter zeugen von den gut etablierten Kundenbeziehungen (Vorjahr 4,5 Millionen).

Im Jahr 2025 wurden auch die Präsenz auf und die Kundenansprache via Social Media weiter ausgebaut. Geberit pflegt einen regen Austausch auf den gängigen Social-Media-Plattformen wie LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook oder TikTok, was in einer stetig wachsenden Community resultiert und die Kundennähe auch auf den digitalen Kommunikationskanälen unterstreicht. Zu den Schwerpunkten gehörte eine gezielte Unterstützung der Vertriebsaktivitäten. Zielgruppen waren professionelle Entscheider und Endkundinnen und -kunden, die mit Werbeformaten sowie redaktionellen Inhalten bedient wurden.

Dusch-WC-Markt mit erhöhter Aufmerksamkeit

Die Marketingaktivitäten für das 2024 eingeführte Geberit AquaClean Alba wurden im Berichtsjahr fortgeführt. Bei Alba handelt es sich um ein Dusch-WC mit den wichtigsten Grundfunktionen zu einem attraktiven Preis.

Die Präsenz von Geberit AquaClean Dusch-WCs in Europa wurde weiter hochgehalten. Die entsprechende Kampagne lief in insgesamt 16 Märkten. In einigen Ländern kamen erneut lokale Persönlichkeiten aus Sport, Musik und Entertainment zur Bewerbung der Produkte zum Einsatz. Das Geberit AquaClean Mobil, die hochwertigen WC-Lounges und die Geberit AquaClean Trailer waren auch im vergangenen Jahr unterwegs. Bei ausgewählten Anlässen in den Kampagnenländern – etwa bei Konzerten oder Sportveranstaltungen – konnten Interessierte in den mobilen Ausstellungs- und Testräumen ein Dusch-WC ausprobieren.

Auch die länderübergreifende Dusch-WC-Verkaufsinitiative für Hotels verzeichnete weitere Fortschritte. So konnten im Berichtsjahr weitere renommierte Hotelprojekte hinzugewonnen werden. Die Zahl mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteter Hotels in Europa liegt mittlerweile bei über 900.

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 86 Mio. (Vorjahr CHF 88 Mio.) oder 2,7% des Nettoumsatzes für die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren und Technologien aufgewendet. Darin enthalten sind erhebliche Ausgaben für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten, die im Rahmen der → Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen getätigt wurden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 18 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren insgesamt 144 Patente.

F&E-Aufwand und -Investitionen

(in Mio. CHF)

	2025	2024	2023	2022	2021
	86	88	80	84	90
In % Nettoumsatz	2,7	2,8	2,6	2,5	2,6

Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen bei Geberit einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Märkte ausgerichtet sind. Kundennutzen, Qualität, Nachhaltigkeit und Systemgedanke sowie eine konsequente Stärkung der Marke stehen dabei an oberster Stelle.

In den Technologiefeldern virtuelles Engineering, Hydraulik, Werkstofftechnik, Schallschutz, Statik, Brandschutz, Hygiene, Elektronik, Oberflächentechnologie und Verfahrenstechnik verfügt Geberit über branchenführende Kompetenzen. Dank kontinuierlichen Investitionen in die Laborinfrastruktur stehen den eigenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Ingenieurinnen und Ingenieuren modernste Anlagen und Technologien zur Verfügung. Hervorzuheben sind die umfassenden Simulationsmöglichkeiten, etwa in den Bereichen Statik, Hydraulik und Produktionsprozesse, sowie der Prototypenbau und verschiedene Labore für Werkstofftechnik, Sanitärtechnik und Bauphysik.

Neue Produkte für die Geberit Märkte weltweit

Die wichtigsten Einführungen im Jahr 2025 drehten sich um das **WC-System**, das folgende Produkte umfasst:

- Das neue **Duofix Installationselement** bietet dank verschiedenen neuen wie auch weiterentwickelten Funktionen mehr Flexibilität bei der Installation. Die Montage wird einfacher, viele Arbeitsschritte sind leichter und schneller umsetzbar.
- Das Sortiment an WCs, die mit der **TurboFlush Spültechnik** ausgestattet sind, wird laufend ausgeweitet. 2025 erhielten weitere Geberit Modelle die leise und gleichzeitig kraftvolle Spültechnik, die eine bis zu zehn Mal bessere Spülleistung mit sich bringt, als die Norm fordert.
- Mit dem **Füllventil Typ 383** wird die wahrnehmbare Lautstärke beim Wiederauffüllen des Spülkastens im Vergleich zu seinem Vorgänger um die Hälfte reduziert. Auch die Schallübertragung in den angrenzenden Raum hinter dem Spülkasten nimmt ab. Ziel dieser Produktentwicklung war es zudem, Ressourcen zu schonen, mit weniger Material und mehr recyceltem Kunststoff.
- Die neue, lediglich 4 mm tiefe **Betätigungsplatte Geberit Sigma40** mit runden oder eckigen Tasten setzt Massstäbe in Sachen Design und ist in vielen hochwertigen Materialien und einem breiten Farbsortiment verfügbar.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Innovation

Weitere Neuheiten, die im Jahr 2025 im Markt eingeführt wurden:

- Die neuen **Urinalmodelle Renova/Selnova S, M und L** überzeugen mit herausragender Installationstechnik, Funktionalität und Hygiene. Dank dem neuen Spülverteiler ist eine saubere Ausspülung mit nur 0,5 Litern Wasser möglich – ohne unkontrolliert nachlaufendes Spülwasser.
- Gleichzeitig mit der Sigma40 Betätigungsplatte wurde die neugestaltete **Betätigungsplatte für Urinale Typ 40** lanciert. Auch sie ist nur 4 mm tief und verfügt über die gleiche Material- und Farbsprache wie die Betätigungsplatte Sigma40.
- SuperTube, die platzsparende Lösung für eine sichere und effiziente Entwässerung von Hochhäusern, ist neu auch als hochschalldämmende Variante **Silent-db20 SuperTube** erhältlich.

Im Jahr 2026 werden wiederum verschiedene Neuheiten lanciert:

- Die **CleanLine30 Duschrinne** ist eine schlanke Duschrinne, die sich elegant in jede geflieste Dusche einfügt. Sie ist in gebürstetem Edelstahl oder Schwarz sowie in vier Längen erhältlich und lässt sich individuell kürzen. Die Duschrinne ist einfach zu reinigen, schnell zu installieren und hat eine 10% höhere Ablaufleistung als die Vorgängerversion.
- Die **CleanFloor30 Duschfläche** und der dazu passende **Duofix Installationsrahmen** setzen neue Standards für bodenebene Duschen. Die Systemlösung ermöglicht eine schnelle, sichere Montage. Die langlebige Mineralwerkstoff-Duschfläche überzeugt mit pflegeleichter, rutschhemmender Oberfläche und zeitlosem Design.
- Das **Installationssystem GIS-Pro** wurde für die **industrielle Vorfertigung** entwickelt. Es kombiniert neue Artikel mit dem bestehenden Geberit GIS Sortiment und reduziert den Materialbedarf, woraus deutlich niedrigere Kosten für die Verarbeiter/Installateure resultieren.
- Die **Oberfläche** der **Sigma40 Betätigungsplatten** sowie der **Typ 40 Abdeckplatten für Urinale** lässt sich neu individuell an die Materialien und Farben der Armaturen verschiedenster Drittanbieter anpassen. Das eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten für Interior Designer sowie Architektinnen und Architekten.
- Die **Sortimente** von **Geberit FlowFit** und **Mapress Therm** werden mit neuen Übergängen zu verschiedenen Drittsystemen oder Ventilen erweitert.

Beschaffung

Lieferketten stabil, Materialpreise weiterhin hoch

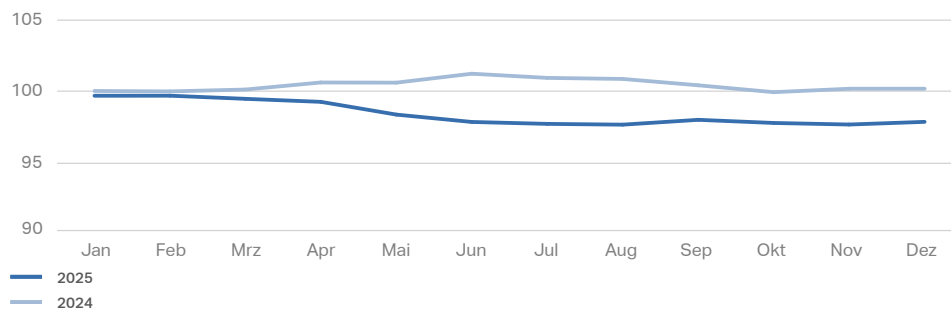
Der Einkauf der Gruppe kümmert sich weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferantenmanagement bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung mit allen benötigten Materialien und Dienstleistungen in der vereinbarten Qualität zum vereinbarten Zeitpunkt; daneben soll es Kosten minimieren.

Die Frachtkosten waren im Berichtsjahr gewissen Schwankungen ausgesetzt. Grund dafür war die Zollsituation in Zusammenhang mit der US-Politik. Betroffen davon waren vor allem einzelne Routen im asiatischen Raum. Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien und Komponenten war jedoch gut, die Lieferfristen blieben auf normalem Niveau.

Die Preise der direkten Materialien sanken im Berichtsjahr leicht und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2024. Von den sinkenden Ölpreisen profitierten die Kunststoffe und auch die Stahlpreise reduzierten sich dank hohem Angebot bei tiefer Nachfrage. Derweil bewegten sich die Preise von Nicht-Eisenmetallen (insbesondere Kupfer) nach oben. Dies gilt auch für Verpackungsmaterialien. Insgesamt verblieben die Einkaufspreise historisch betrachtet weiterhin auf hohem Niveau. Im Vorjahresvergleich betrugen die Auswirkungen der Preisveränderungen auf die Erfolgsrechnung in lokalen Währungen -1,6% respektive CHF -14 Mio.

Entwicklung der für Geberit relevanten währungsbereinigten Preise für direkte Produktionsmaterialien 2024/2025

(Index: Januar 2024 = 100)



Die Energiepreise lagen in den ersten sechs Monaten 2025 deutlich über dem Vorjahr und blieben trotz leichter Entspannung im zweiten Halbjahr im Jahresdurchschnitt weiterhin über dem Vorjahresniveau. Insgesamt betrug der Anstieg der Energiepreise in lokalen Währungen im Vorjahresvergleich 9,7%.

Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten überprüft

Alle Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung → umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen, die Einhaltung der Menschenrechte sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → Verhaltenskodex für Lieferanten. Dieser wurde im Berichtsjahr vollständig überarbeitet und aktualisiert. Er orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Zum Ende des Berichtsjahrs entfielen mehr als 95% des direkten Einkaufsvolumens auf Lieferanten, die den Kodex unterzeichnet hatten.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen die Abteilungen Gruppeneinkauf und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix bestimmt. Die Audits dienen dazu, vor Ort die Einhaltung des Verhaltenskodex und der lokalen gesetzlichen Anforderungen betreffend Umwelt, Arbeitssicherheit und soziale Verantwortung inklusive Einhaltung der Menschenrechte zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Dienstleister übernommen. Daraus resultierend werden wo nötig entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung zehn externe EHS-Audits (Vorjahr sieben EHS-Audits) bei Lieferanten durchgeführt.

Integrity Line für Lieferanten

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen den Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in 30 Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über die Gruppen-Website von Geberit melden. Im Berichtsjahr gingen keine Verstossmeldungen ein.

Als Ergänzung zur Integrity Line wurde im Berichtsjahr die Software «Integrity Next» eingeführt. Diese vereinfacht und verbessert das Monitoring der Lieferantenverantwortung markant und sorgt für höhere Transparenz bezüglich Einhaltung des Verhaltenskodex. «Integrity Next» bildet 85% des Einkaufsvolumens für direkte Materialien ab.

Sorgfaltspflichten gemäss Schweizerischem Obligationenrecht (Art. 964a ff. OR)

Ein Teil des Risikomanagements der Beschaffung bildet auch die Prüfung der vom Schweizerischen Obligationenrecht beschriebenen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Kinderarbeit und zur Verwendung von Konfliktmineralien. Geberit führt keine Konfliktmineralien (Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold) in die EU oder die Schweiz direkt ein und verarbeitet keine solchen Rohstoffe. Das Unternehmen gilt damit nicht als einführende Organisation im Sinn der EU-Verordnung 2017/821 beziehungsweise Art. 964a ff. des Schweizerischen Obligationenrechts. Des Weiteren ergaben sich keine Verdachtsmomente zum Vorliegen von Kinderarbeit in der Lieferkette. Für weitere Informationen siehe → [Governance-Themen – Performance 2025](#).

Produktion

Effizienter Produktionsverbund

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste per Ende des Berichtsjahrs 26 Werke, davon 22 in Europa, 2 in den USA und je 1 in China und in Indien. Die Anzahl blieb im Vorjahresvergleich unverändert.

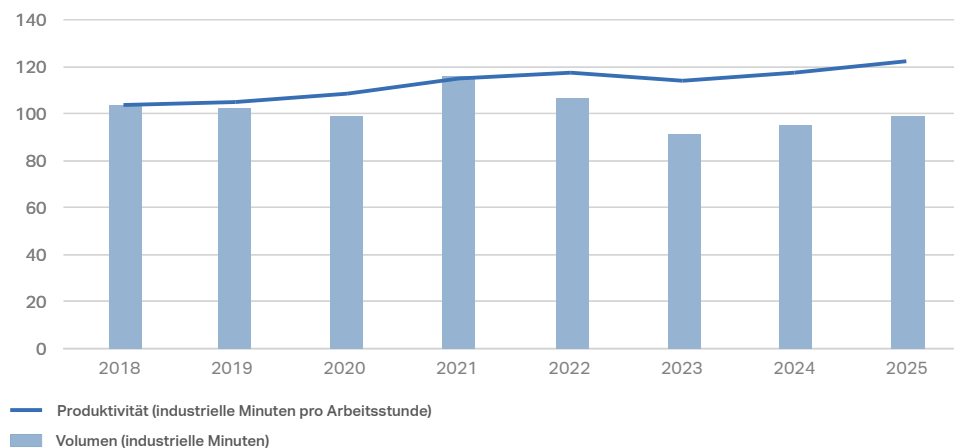
Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die 26 Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff und Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe und Metall (4 Werke)

Produktivität und Produktionsvolumen

2018–2025

(Index: 2017 = 100)



Im Berichtsjahr konnte in den Werken eine Produktivitätssteigerung von 4% erzielt werden. Diese Steigerung ist in erster Linie gezielten Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz und höheren Volumina zu verdanken.

Der Krieg in der Ukraine verursachte weiterhin ein hohes Mass an Unsicherheit bezüglich der lokalen Aktivitäten. Für Geberit hat die Sicherheit der lokalen Mitarbeitenden und ihrer Familien oberste Priorität.

Hohes Investitionsvolumen in den Werken als Zeichen der strategischen Stabilität

Die schwierig planbare Marktnachfrage bedingte nach wie vor eine hohe operative Flexibilität. Aus diesem Grund wurden Prozesse weiter optimiert, die Ressourceneffizienz erhöht und gleichzeitig im Rahmen der strategischen Stabilität in die Zukunft der Werke und deren Kapazitäten für künftiges Wachstum investiert.

Spezialisierung und Automatisierung in der Keramikproduktion

Im Netzwerk der Keramikproduktion wurde im Berichtsjahr die Umsetzung der Spezialisierungsstrategie fortgeführt. Parallel dazu wurde die weitere Automatisierung von einzelnen Produktionsprozessen vorangetrieben. Nachfolgend die wichtigsten Projekte und Aktivitäten:

- Die Spezialisierung nach Produktfamilien wurde fortgesetzt. In diesem Rahmen wurde unter anderem die Konsolidierung der Werksstandorte beschlossen, womit auch die geplante Schliessung des Werks in Wesel (DE) per Ende 2026 verbunden ist.
- An diversen Standorten wurde in die Prozessstabilität investiert, was den Ausschuss senkte und zugleich die Qualität der Keramiken sowie die Produktivität verbesserte. Gleichzeitig konnte auch der Energieverbrauch reduziert werden.
- Im schwedischen Werk in Bromölla wurden mehrere Druckgussmaschinen ersetzt respektive generalüberholt.
- Im Werk in Haldensleben (DE) wurde zusätzlich in eine weitere automatisierte Glasier-Zelle investiert.

Zusätzliche Kapazitäten sowie Investitionen in die Prozessoptimierung in den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken

In den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken wurden zahlreiche Investitionsprojekte weiter vorangetrieben, um die mittel- und langfristig benötigten Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und die Effizienz der Prozesse weiter zu verbessern. Ein Einblick in die bedeutendsten Projekte und Aktivitäten:

- Am grössten Produktionsstandort Pfullendorf (DE) wurden die vollautomatisierten Produktionslinien für Füll- und Spülventile und eine automatische Behältertransportanlage zwischen zwei Werkshallen in Betrieb genommen. Zudem wurden weitere Investitionen für die Produktion von WC-Sitzen getätigt.
- Am Standort Lichtenstein (DE) wurde die Werkserweiterung um 10 000 m² erfolgreich abgeschlossen und eine vollautomatisierte, hocheffiziente Produktionslinie für Duofix Rahmen in Betrieb genommen.
- In den Kunststoff-Werken wurden umfangreiche Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen in energieeffiziente Spritzguss- und Blasformmaschinen getätigt.
- In Langenfeld (DE) wurden bei den Produktionsanlagen für mittelvolumige Bögen zusätzliche Automatisierungsschritte im Bereich Reinigung umgesetzt, ein alter C-Stahl-Glühofen durch einen energieoptimierten neuen Ofen ersetzt und Anlagen für die Dichtheitsprüfung erneuert.
- Am Standort Pune (IN) wurden die Bauarbeiten für die Werkserweiterung abgeschlossen, um die Produktionskapazitäten dem Wachstum anzupassen. Zudem wurde eine Rohrextrusionslinie in Betrieb genommen.
- In Rapperswil-Jona (CH) und in Givisiez (CH) wurde in die Kapazitätserweiterung der Geberit FlowFit Produktion investiert.

Prinzip der Fließfertigung als Leitlinie

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. Das Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) ist die Leitlinie für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Produktion

Ressourcen

Wie vorgängig erläutert, 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.

Die Produktion zeichnet sich durch eine hohe Fertigungstiefe aus, die eingekauften Materialien sind mehrheitlich Rohmaterialien und Halbfabrikate mit hohem Rohmaterialanteil.

Die wichtigsten Materialien für die Herstellung von Sanitärprodukten sind:

- Kunststoff- und Metallrohmaterialien
- Mineralische Rohmaterialien
- Diverse Halbfabrikate und Fertigprodukte

2025 wurden insgesamt 393 832 Tonnen Material eingesetzt (Vorjahr 391 985 Tonnen). Beschafft wurden direkte Materialien mit einem Einkaufswert von CHF 852 Mio. (Vorjahr CHF 850 Mio.) von weltweit 1 404 Lieferanten, aufgeteilt in Rohmaterialien (27%), Halbfabrikate (47%) und Fertigprodukte (26%). Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die eingesetzten Rohstoffe und Halbfabrikate.

Materialeinsatz

	2025 t	2024 t	Abweichung %
Rohmaterialien Kunststoff	64 896	69 379	-6,5
Rohmaterialien Metall	60 420	60 733	-0,5
Rohmaterialien mineralisch	156 948	153 816	2,0
Sonstige Rohmaterialien	261	161	62,1
Halbfabrikate	60 598	54 214	11,8
Fertigprodukte	50 709	53 682	-5,5
Gesamtmaterialeinsatz	393 832	391 985	0,5

Logistik

Produktivität und Servicelevel stabil

Die Logistik der Gruppe umfasste Ende 2025 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 Bereich Logistik verzeichneten die Produktivität und das Servicelevel im Berichtsjahr eine leichte Steigerung. Dies ist im Wesentlichen auf die Keramiklogistik zurückzuführen, die infolge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei leicht erhöhten Mengen eine bessere Produktivität erreichte. Im Logistikzentrum für die nicht-keramischen Produkte in Pfullendorf blieb die Produktivität stabil, dies bei gestiegenen Mengen und einer anhaltenden Entwicklung zu einem kleinteiligeren Geschäft.

Investitionen in das Logistikzentrum Pfullendorf

Im Berichtsjahr wurde im Logistikzentrum in Pfullendorf ein neuer Cobot in Betrieb genommen – ein Roboter, der kollaborativ mit Menschen Arbeiten erledigt. Er wird für die Bestückung des automatisierten Kleinteilelagers eingesetzt. Ausserdem wurde weiter in die ergonomische Optimierung von Arbeitsplätzen für schwere Lasten investiert.

Zudem wurde der Ersatz der Regalbediengeräte im Hochregallager, die am Ende ihrer Lebensdauer angelangt sind, in Angriff genommen. Diese aufwendigen Sanierungsarbeiten werden 2026 fortgesetzt und abgeschlossen.

Optimierung und Ausbau der Distributionslogistik

Weil sich das Logistikzentrum Pfullendorf seit einigen Jahren an der Kapazitätsgrenze bewegt, wird in der Gemeinde Ibbenbüren in Nordrhein-Westfalen (DE) auf einer Grundstücksfläche von 180 000 m² ein neues zweites Logistikzentrum geplant. Planungsabschluss und Vergabeentscheid sind für Mitte 2026, die Inbetriebnahme per 2029 vorgesehen.

Ausserdem ist der Neubau eines Logistikzentrums für Keramik und Badezimmermöbel in Bromölla (SE) am Standort des Geberit Keramikwerks geplant. Von diesem Standort aus soll künftig ein grosser Teil der skandinavischen Länder logistisch versorgt werden. Planungsabschluss und Vergabeentscheid sind ebenfalls für Mitte 2026 geplant.

Zuverlässige Partnerschaften im Transportmanagement

Im Jahr 2025 war der zur Verfügung stehende Frachtraum weiterhin knapp. Mit einer Entspannung wird auf absehbare Zeit nicht gerechnet. Dies unter anderem wegen der europaweit fehlenden Lkw-Fahrer und der Reduzierung der Fahrzeugflotten. Dank der engen und guten Partnerschaft von Geberit mit den Transportdienstleistern liessen sich die damit zusammenhängenden Herausforderungen jedoch meistern.

Im Berichtsjahr wurden eine Reihe von effizienzsteigernden und die Umweltbelastung reduzierenden Massnahmen umgesetzt. Zwischen den Geberit Produktionswerken in Bromölla (SE) und Ekenäs (FI) verkehren neu High-Capacity-Transporte. Das sind Lkws mit deutlich erweiterter Ladekapazität pro Transport. Die Massnahme entschärft die Frachtraumknappheit und senkt den CO₂-Ausstoss pro Transport. Weiter etablierte sich ein fester täglicher Rundkurs mit E-Lkws zwischen Pfullendorf und dem Geberit Werk in Rapperswil-Jona (CH), verbunden mit einem deutlich reduzierten CO₂-Ausstoss. Schliesslich wurde im Logistikzentrum in Pfullendorf ein elektrischer Lkw angeschafft, der auf dem Areal kursiert und den CO₂-Ausstoss ebenfalls markant reduziert.

Die Transportdienstleister von Geberit sind vertraglich verpflichtet, sich aktiv an Initiativen zur effizienten Nutzung von Energie und Verpackungsmaterial sowie zur Reduzierung von Emissionen – wie beispielsweise durch Investitionen in eine saubere, elektrisch betriebene Lkw-Flotte und den Einsatz von grösseren Ladeeinheiten – zu beteiligen. Auch müssen sie für das Umweltreporting von Geberit entsprechende Daten liefern. Weitere Geberit Initiativen führten im Berichtsjahr zu zusätzlichen Synergien und der Reduktion von Leerkilometern (vgl. auch → Reduktionsmassnahmen in der Wertschöpfungskette).

Umwelt

Nachhaltigkeit ist ein integrierter Bestandteil des Geschäftsmodells von Geberit. Bereits 1990 wurde die erste Umweltstrategie vorgelegt. Seither wurde das Thema konsequent weiterentwickelt und um soziale sowie geschäftsethische Schwerpunkte erweitert. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist heute fest in der Unternehmensstrategie verankert.

Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie der Gruppe ist die Wesentlichkeitsanalyse, die regelmässig aktualisiert wird. 2024 wurde diese erstmals gemäss den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als sogenannte «doppelte» Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und im Berichtsjahr aktualisiert. Die darauf basierende, aufdatierte → Nachhaltigkeitsstrategie reflektiert die Ergebnisse der → Wesentlichkeitsanalyse, des internen → Risikoanalyseprozesses sowie externe Anforderungen aus der Wertschöpfungskette, nationale Regulatorien und globale Rahmenwerke. Sie übersetzt die Erkenntnisse in operative Prozesse und bildet so die Klammer um Wirtschaftlichkeit, Umweltverantwortung und soziale Wirkung.

Energie und Treibhausgasemissionen

Als Schweizer Unternehmen ist Geberit dem im revidierten CO₂-Gesetz der Schweiz anvisierten Netto-Null-Ziel für 2050 und der dazugehörigen Schweizer Klimastrategie verpflichtet. Kernelement des Geberit Klima-Transitionsplans ist die umfassende, bereits im Jahr 2022 eingeführte CO₂-Strategie, die in die relevanten Geschäftsprozesse integriert ist. Sie zielt auf eine durchschnittliche jährliche Reduktion der CO₂-Intensität um 5% (unter CO₂-Intensität sind die Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz zu verstehen [= relative CO₂-Emissionen]).

Die CO₂-Strategie basiert auf sechs Elementen, die zur langfristigen Reduktion der CO₂-Emissionen führen. Ein zentrales Steuerungsinstrument ist dabei der 2022 eingeführte CO₂-Referenzpreis, der sich am Preis des europäischen CO₂-Handelssystems (Emissions Trading System, ETS) orientiert. Für das Jahr 2025 wurde er auf EUR 80 pro Tonne festgelegt. Dieser Referenzpreis verkörpert die Kosten für die Einsparung einer Tonne CO₂. Projektbezogen in die Wirtschaftlichkeitsrechnung integriert, dient er als Entscheidungsgrundlage für Investitionen in energie- beziehungsweise CO₂-reduzierende Massnahmen im Bereich Operations und Liegenschaften. Mit dem CO₂-Referenzpreis wird die Verantwortung für die Reduktion des CO₂-Fussabdrucks breit im Unternehmen abgestützt. Das jährliche CO₂-Intensitätsreduktionsziel ist zudem bonusrelevant und in die variable Vergütung des Gruppenmanagements (220 Personen) sowie von weiteren 1 300 Mitarbeitenden mit einer Gewichtung von 20% integriert. Alle strategischen Hebel der CO₂-Strategie samt wichtigsten Prozessen und Massnahmen sind in der folgenden Übersicht abgebildet:

Transparenz	• Scope 1 und 2: monatliches CO₂- und KPI-Reporting • Scope 3: Verbesserung der Transparenz des CO₂-Footprints von Produkten
Verantwortung	• 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	• Ökologisch/ökonomisch effiziente Entscheidungsfindung • Internes CO₂-Pricing: Referenzpreis und projektspezifischer CO₂-Preis
Energie	• Energiereduktion via Energie-Masterplan und rollierendes CO₂-Forecasting für grosse Werke • Ausbau Beschaffung erneuerbarer Energien und Evaluation alternativer Energiegewinnung, z. B. Photovoltaik, Power Purchase Agreement
Strukturelle Reduktion	• Scope 1 und 2: Reduktion/Verwendung von Keramikausschuss; Evaluation neuer Keramik-Fertigungstechnologien, z. B. H₂ • Scope 3: Ecodesign in der Produktentwicklung; eigene Funktion (Abt. Beschaffung) für die CO₂-Reduktion in der Lieferkette
Kompensation oder Beseitigung	• Externe CO₂-Kompensation oder -Beseitigung auf Basis des CO₂-Referenzpreises

Transparenz

Die jährliche Treibhausgasbilanzierung (Scope 1 bis 3) umfasst alle Produktionswerke, das Logistikzentrum Pfullendorf sowie grössere Vertriebsgesellschaften. Seit 2012 wird der CO₂-Fussabdruck entlang der Wertschöpfungskette berechnet. Seit der Überarbeitung der CO₂-Strategie im Jahr 2022 sind Kennzahlen zu Scope 1 und 2 in die monatlichen Reporting- und Forecasting-Prozesse integriert und es erfolgt eine externe beschränkte Prüfung «limited assurance». Im Berichtsjahr wurde die Methode zur Berechnung der Treibhausgasemissionen (Scope 1 bis 3) überarbeitet und aktualisiert. Erstmals wurden alle relevanten Scope-3-Kategorien vollständig und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Treibhausgas-Protokolls berechnet.

Verantwortung

Seit 2022 ist die jährliche Reduktion der CO₂-Intensität eines von fünf gleichgewichteten Kriterien für den Gruppenbonus. Damit ist die Zielerreichung für das Management und die Schweizer Mitarbeitenden mit 20% vergütungsrelevant.

CO₂-Pricing

Vgl. → Ausführungen zum CO₂-Referenzpreis.

Energie

Massnahmen zur Energieeinsparung, Effizienzsteigerung, Wärmerückgewinnung und zum Ausbau erneuerbarer Energien werden über einen Energie-Masterplan und rollierende CO₂-Forecasts gesteuert. Optionen sind Einkauf von Ökostrom mit Herkunftsnachweis, langfristige Stromkaufvereinbarungen und Photovoltaikanlagen.

Strukturelle Reduktion

Im Keramikbereich (rund zwei Drittel der Scope-1- und Scope-2-Emissionen) liegt der Fokus auf Ausschussreduktion, Brennprozessoptimierung und Abwärmenutzung. Langfristig werden alternative Energieträger wie Biogas oder grüner Wasserstoff geprüft. Zur Reduktion von Scope-3-Emissionen werden seit 2007 Produkte in Ecodesign-Workshops optimiert: weniger Material, höhere Reparierbarkeit, mehr Recyclinganteil, geringerer CO₂-Fussabdruck, optimierte Verpackungen und Transportwege. Lieferanten müssen Umwelt- und Sozialstandards einhalten; Materialien mit niedrigen Emissionen werden zunehmend berücksichtigt.

Als sechstes Element der CO₂-Strategie ist optional vorgesehen, jene CO₂-Emissionen extern zu kompensieren oder zu beseitigen, die im Produktionsprozess nicht reduzierbar sind. Im Berichtsjahr wurden keine Emissionen kompensiert.

Die absoluten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen der Geberit Gruppe sanken im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr vor allem dank Effizienzsteigerungen in der Keramikproduktion um 2,4% auf 108 446 Tonnen (Vorjahr 111 158 Tonnen). Der währungsbereinigte Nettoumsatz stieg um 4,8%. Infolgedessen verbesserte sich die relativen CO₂-Emissionen im Vorjahresvergleich um 6,9%. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnten die relativen CO₂-Emissionen insgesamt um 69,3% verbessert werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Reduktion von 11,1% entspricht.

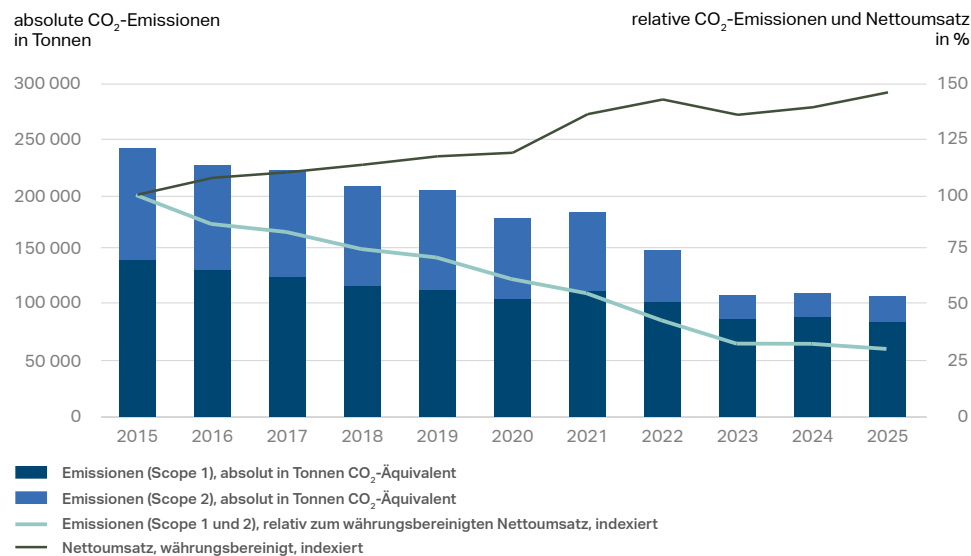
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Umwelt

CO₂-Emissionen

2015–2025

(Index: 2015 = 100)



Im Rahmen der strukturellen Reduktion werden im Keramikbereich, der zwei Drittel der gruppenweiten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen verursacht, die Prozesse fortlaufend optimiert. Der neue Tunnelofen in Carregado (PT), der im Herbst des Vorjahres installiert worden war, wurde 2025 erstmals über das gesamte Jahr genutzt und reduzierte den Energieverbrauch gegenüber dem Vorjahr um 22%. An den Standorten Haldensleben (DE) und Włocławek (PL) konnte der Erdgasverbrauch durch die Gewichtsreduzierung der Ofenwagen ebenfalls gesenkt werden. Die im Berichtsjahr neu in Betrieb genommene energieeffiziente Pulverbeschichtungsanlage am Standort Lichtenstein (DE) senkte den Energieverbrauch der neuen Duofix Rahmenproduktion gegenüber 2021 um 10%. Parallel wurde der Ausbau erneuerbarer Energien systematisch vorangetrieben. 2025 wurden 141,3 GWh Ökostrom mit Herkunftsnachweis bezogen, was 67% des Strombezugs ausmacht. Im Berichtsjahr wurde zusätzlich zu den bestehenden Anlagen in Pfullendorf (DE) und Matri (AT) eine neue Photovoltaikanlage in Lichtenstein (DE) in Betrieb genommen, welche die eigene erneuerbare Stromproduktion um rund 600 MWh erhöhte. Effizienzsteigerungen erfolgten zudem durch intelligente Wärmerückgewinnung, Modernisierung von Maschinen und Beleuchtung, Einsatz hybrider Spritzgussanlagen sowie Optimierung von Druckluft- und Kühlsystemen. Der Energieverbrauch konnte seit 2015 um 30,1% reduziert werden – bei gleichzeitig gestiegenem Nettoumsatz.

Erneut wurde im Berichtsjahr die Berechnung der gruppenweiten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen extern überprüft. Die durch das Beratungsunternehmen Intep durchgeführte Prüfung der Treibhausgasbilanz («limited assurance») verlief erfolgreich und umfasste die Berechnung der CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2) sowie die Verifizierung der Prozesse, auf denen diese Berechnung basiert. Zur Anwendung kamen dabei die Standards des WRI/WBCSD Greenhouse Gas Protocol und ISO 14064-1 (vgl. dazu → Prüfbericht Treibhausgasbilanz).

Wasser sparen

Ein Kernelement der Geberit Nachhaltigkeitsstrategie ist der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen. Dies gilt ganz besonders für die Ressource Wasser. Ein wichtiger Hebel und Beitrag des Unternehmens zur ökologischen Nachhaltigkeit liegt im effizienten Umgang mit Wasser – in der eigenen Produktion, vor allem aber in der Nutzungsphase der Produkte.

Nahezu 100% der Wasserentnahme entfallen bei Geberit auf die Nutzungsphase der Produkte, also auf die nachgelagerte Wertschöpfungskette. Dabei fällt insbesondere der Wasserbedarf der WC-Systeme ins Gewicht: Laut Schätzungen der deutschen und schweizerischen Sanitärfachverbände entfällt rund ein Drittel des Haushaltwasserbedarfs auf WC-Spülungen. Geberit setzt konsequent auf die Entwicklung und Verbreitung wassersparender Produkte, um den Wasserverbrauch in Gebäuden zu senken. Dazu zählen insbesondere die optimierte TurboFlush Spültechnik, die in einer zunehmenden Anzahl von Geberit WC-Modellen eingesetzt wird,

die Spülventile Typ 208 und 212 sowie wassersparende Armaturen und Urinale. Auf Basis von Verkaufszahlen ergibt sich für das Berichtsjahr ein Einsparpotenzial von bis zu 163 Millionen m³ Wasser gegenüber herkömmlichen 9-Liter-Einmengen-Spülkästen. Grundlage für diese Modellrechnung ist die Annahme, dass im Rahmen einer Renovation ein 9-Liter-Spülkasten durch ein wassersparendes Geberit System ersetzt wird.

Die Wasserentnahme in der Produktion stieg im Berichtsjahr auf 915 442 m³ (Vorjahr 880 759 m³). Der Anstieg steht im Zusammenhang mit temporären Massnahmen in der technischen Infrastruktur eines Produktionswerks. Der grösste Anteil der internen Wasserentnahme entfällt mit rund 80% auf die Keramikproduktion. Verglichen mit dem Referenzjahr 2015 sank die Wasserentnahme um 22%.

Ressourcen im Kreislauf halten mit dem Fokus auf Langlebigkeit

Der verantwortungsvolle Umgang mit Materialien und der Beitrag zur Kreislaufwirtschaft sind für Geberit zentral.

Mit ihrer hohen Qualität und Robustheit sind Geberit Produkte auf eine lange Nutzung ausgelegt. Ihre Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Für Keramiken ausgewählter Serien gilt eine lebenslange Garantie. Die Qualität und Langlebigkeit der Produkte wird durch eine langfristige Ersatzteilverfügbarkeit unterstützt, die für Unterputzspülkästen und ihre mechanischen Komponenten 50 Jahre und für einen weiteren bedeutenden Teil des Sortiments 25 Jahre beträgt. Ebenfalls sind neu entwickelte Produkte und Komponenten weitgehend rückwärtskompatibel. Die Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Rückwärtskompatibilität der Produkte sind ein wesentlicher Beitrag von Geberit zur Kreislaufwirtschaft und Minimierung des Ressourceneinsatzes.

Das Unternehmen folgt zudem systematisch dem Prinzip «Vermeiden → Wiederverwenden → Rezyklieren → Anderweitig verwenden → Beseitigen».

Eine besondere Bedeutung kommt der Abfallreduktion zu. Der grösste Hebel liegt dabei in der Produktion. Im Berichtsjahr wurden 393 832 Tonnen (Vorjahr 391 985 Tonnen) Materialien verarbeitet, hauptsächlich mineralische Rohstoffe, Metalle und Kunststoffe sowie Verpackungsmaterial. Die Abfallmenge betrug 59 970 Tonnen (Vorjahr 61 789 Tonnen), wovon 78% rezykliert, 20% deponiert und 2% energetisch verwertet wurden. Seit dem Referenzjahr 2015 konnte die Abfallmenge in der Produktion insgesamt um 28% reduziert werden.

Produktnachhaltigkeit und nachhaltiges Bauen

Die Produktnachhaltigkeit ist bei Geberit konsequent in die Entwicklung, Materialwahl und Nutzungsphase der Produkte integriert. Zentrales Prinzip ist die seit 2007 angewendete Ecodesign-Methode, die den gesamten Lebenszyklus eines Produkts – von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung – abdeckt. Jedes neue Produkt soll in seiner Nachhaltigkeitsleistung besser sein als sein Vorgänger. Im Berichtsjahr wurden neun Ecodesign-Workshops durchgeführt. Aktuelle Beispiele sind die Einführung des neuen Duofix WC-Elements mit einem rund 10% geringeren CO₂-Fussabdruck, die Einführung der wassersparenden TurboFlush Technik in weiteren WC-Keramikmodellen oder die Einführung des Füllventils Typ 383 mit 10% ABS-Regranulat. Die erfolgreiche SuperTube Technologie, die eine materialsparende Lösung für eine effiziente Entwässerung von Hochhäusern bietet, ist neu auch als hochschalldämmende Variante Silent-db20 SuperTube erhältlich.

Seit 2012 werden Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804 erstellt. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte quantitative Informationen über die ökologischen Auswirkungen eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden für die Produktgruppen wandhängende WC-Sets, Duofix WC-Elemente und Mapress Systemrohre insgesamt sechs neue EPDs erstellt. Damit sind im Berichtsjahr 44% des Konzernumsatzes durch Produkte mit EPD abgedeckt (Vorjahr 42%). Diese Daten unterstützen Planende und Bauherren u. a. bei LEED-, DGNB- und BREEAM-Zertifizierungen sowie der Berechnung von Gebäudeökobilanzen.

Umweltmanagement und Compliance

Die Geberit Gruppe steuert ihre Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung mit einem integrierten Managementsystem, das Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz umfasst. Dieses System bildet den Rahmen für die kontinuierliche Verbesserung der Performance in allen Werken und Funktionen. Sämtliche Produktionsstandorte, das Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) und der Hauptsitz in Rapperswil-Jona (CH) sind nach ISO 9001, 14001 und 45001 zertifiziert, fünf deutsche und drei polnische Werke zusätzlich nach ISO 50001 (Energie). Ergänzt wird das System durch ein gruppenweites → Risikomanagement und regelmässige interne sowie externe Audits.

Die Nachhaltigkeitsleistung wird jährlich gemäss den → GRI-Standards (GRI 2021) sowie nach → Art. 964a ff. OR-Inhaltsindex und den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur Klimaberichterstattung sowie gemäss den Empfehlungen des Sustainability Accounting Standards Board (→ SASB-Index) offengelegt. Zusätzlich wird die Berichterstattung an die European Sustainability Reporting Standards (→ ESRS-Index) angepasst. Der jährliche Nachhaltigkeitsbericht zeigt, wie Geberit zur UN-Agenda 2030 und zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, → SDG-Index) beiträgt. Als Mitglied des UN Global Compact veröffentlicht Geberit den jährlichen Fortschrittsnachweis zu internationalen Prinzipien für Umwelt- und Sozialverantwortung.

Nachhaltigkeitsberichterstattung

Geberit verfügt seit 2004 über eine umfassende Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit; seit 2006 berichtet das Unternehmen gemäss GRI-Standards, was sich unter anderem in sehr guten Nachhaltigkeitsratings niederschlägt.

Über das Carbon Disclosure Project (CDP) werden jährlich detaillierte Daten zu CO₂-Emissionen, Klimarisiken und Wasserverbrauch offengelegt. Ebenso bestätigt das Sustainalytics ESG Risk Rating die starke ESG-Positionierung: Mit 15,3 Punkten («Low Risk») zählt Geberit branchenweit zu den besten 3% der Unternehmen (Rang 4 von 139 im Sektor «Building Products»).

Diese unabhängigen Beurteilungen durch verschiedene Ratings unterstreicht die Verankerung von Nachhaltigkeit in Strategie, Governance und Produktentwicklung und erhöht die Vergleichbarkeit für institutionelle Investoren.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung bei Geberit

Unser Ansatz

Geberit übernimmt gesellschaftliche Verantwortung mit einem Schwerpunkt auf fairen Chancen auf dem Arbeitsmarkt und der Schaffung nachhaltiger beruflicher Perspektiven. Dieses Engagement wird in zwei komplementären Bereichen umgesetzt: Zum einen durch Projekte, welche die Berufsbildung in der Sanitärbranche stärken und gleichzeitig den Zugang zu sauberem Wasser sowie zu sanitärer Infrastruktur in Entwicklungsländern verbessern. Zum anderen durch die Arbeitsintegration von Menschen mit Beeinträchtigungen im Umfeld der eigenen Standorte. Hierzu arbeitet Geberit mit sozialen Werkstätten zusammen und schafft inklusive Arbeitsplätze in eigenen Betrieben. Auf diese Weise wird gezielt dazu beigetragen, individuelle Erwerbschancen zu verbessern und die Lebensqualität vieler Menschen langfristig zu erhöhen.

Projekte mit Lernenden

Seit 2008 werden Sozialprojekte mit Geberit Lernenden in Entwicklungs- und Schwellenländern durchgeführt. Dieses soziale Engagement hat inzwischen Tradition: Unter fachlicher Anleitung renovieren die Lernenden sanitäre Anlagen in Bildungs-, Sozial- und Gesundheitseinrichtungen und erwerben dabei interkulturelle, sprachliche und berufliche Kompetenzen. Zugleich agieren sie als Botschafter für das Unternehmen und dessen gesellschaftliches Engagement. Die Sozialprojekte tragen konkret zum Ziel 6 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen bei, weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen.

Im Jahr 2025 reisten zehn Lernende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach Kenia. In der Mädchenschule Kagwe Girls School im Kiambu County im Norden des Landes bauten sie 23 WCs, 8 Waschbecken und 16 Duschen ein und stellten die Wasserversorgung sicher. Das Projekt kommt 1 200 Schülerinnen und deren Lehrpersonen zugute.

Global engagiert

Mit der Strategie des sozialen Engagements stärkt Geberit explizit den Beitrag des Unternehmens zum Ziel 8 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen: Förderung von inklusiver, gleichberechtigter und hochwertiger Bildung für alle. Operativ umgesetzt wird dieser Schwerpunkt mittels diverser Berufsbildungsprojekte. In Partnerschaft mit der Hilti Foundation und der schweizerischen Stiftung Swisscontact wird seit 2024 ein duales Berufsbildungsprogramm für Sanitärfachleute in Kenia umgesetzt. Das Trainingszentrum in Karen bei Nairobi wurde im Jahr 2024 errichtet und ausgerüstet. Neben Materialspenden ist Geberit massgeblich an der Weiterentwicklung des Curriculums sowie an der Weiterbildung der Berufslehrpersonen und der Lehrmeister beteiligt. Zudem wurden die lokalen Lernenden mit Stipendien unterstützt. 2025 schlossen 35 Lernende des zweiten Jahrgangs ihre Ausbildung erfolgreich ab. Das Sanitärfach zählt seit dem Programmstart 163 Lernende; knapp 80 haben die Lehre bereits abgeschlossen. Rund 80% der Absolventinnen und Absolventen wurden nach dem Abschluss als Sanitärfachleute angestellt. Etwa 25 lokale Sanitärbetriebe beteiligen sich am Programm als Lehrbetriebe.

In der Ukraine führt die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft in Zusammenarbeit mit der schweizerischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), der schweizerischen Stiftung Swisscontact sowie mit dem ukrainischen Bildungsministerium ein seit Jahren bestehendes Berufsbildungsprojekt weiter. Im Zeitraum zwischen 2023 und 2025 (dritte Programmphase) schlossen 2 067 Personen die Ausbildung im Sanitärfach ab. Die Abschlussquote betrug 88%. Zusätzlich nahmen 23 Lehrkräfte aus 22 Berufsschulen an weiterbildenden Trainings teil. Da eine sehr hohe Nachfrage nach Kurzzeitkursen für Erwachsene besteht, wurden im Berichtsjahr zwei neue Ausbildungszentren akkreditiert, in denen über 100 Personen eine Schulung im Sanitärfach absolvierten. Zudem wurden 19 Berufsschulen mit Sanitär- und Lehrmaterial unterstützt. Weitere 35 Schulen und Bildungseinrichtungen erhielten insgesamt 700 Geberit Waschtische. Im Berichtsjahr wurde das Engagement in der Ukraine erheblich ausgeweitet: Geberit beteiligt sich am Wiederaufbauprogramm der Schweizerischen Eidgenossenschaft unter der Leitung des schweizerischen Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Bis Ende 2027 sollen sanitäre Anlagen in rund 150 Berufsbildungsinstitutionen modernisiert werden. Geberit liefert dazu über 5 300 WCs und Waschtische. Die Installationen werden von ukrainischen Berufsschülerinnen und -schülern selbst ausgeführt – begleitet von ihren Ausbildenden und Geberit Fachkräften. So entstehen moderne Infrastrukturen und neue Kompetenzen zugleich. Bis zum Ende des

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Soziale Verantwortung

Berichtsjahrs wurden die entsprechenden vertraglichen Vereinbarungen abgeschlossen. Der Beginn der Renovationsarbeiten ist für Anfang 2026 vorgesehen.

Darüber hinaus unterstützte Geberit die Basler Stiftung L'Unique, die in Schulen in Nepal sanitäre Anlagen baut, sowie den Jugendwettbewerb der Swiss Water Partnership, eines Netzwerks von über 70 Schweizer Organisationen, das innovative Lösungen für globale Wasserprobleme entwickelt.

Alle Sozialprojekte werden regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von Mitarbeitenden vor Ort oder in Kooperation mit NGOs begleitet und evaluiert. Insgesamt beliefen sich die entsprechenden Spenden (Produktspenden und finanzielle Beiträge) im Berichtsjahr auf CHF 4,1 Mio. (Vorjahr CHF 4,1 Mio.).

Integration und Inklusion

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von Initiativen zu Inklusion und sozialem Zusammenhalt auf lokaler Ebene ergänzt. An verschiedenen Geberit Standorten in Europa, beispielsweise in Deutschland, Österreich, Polen, Frankreich und in der Schweiz, werden regelmässig Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen mit Fertigungs-, Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr wurden insgesamt 30 Partnerinstitutionen in 12 Ländern unterstützt. Die Auftragssumme belief sich auf CHF 9,6 Mio. (Vorjahr CHF 8,9 Mio.).

Finanzielle Aufwendungen im Bereich Gesellschaftliches Engagement

Die nachfolgende Tabelle bietet eine zusammenfassende Übersicht zu Spenden, finanziellen Beiträgen und Aufträgen an soziale Einrichtungen/Werkstätten (vgl. vorherige Abschnitte «Global engagiert» und «Integration und Inklusion»).

Gesellschaftliches Engagement

	Einheit	2025	2024	Abweichung %
Spenden und Beiträge	MCHF	4,1	4,1	0,0
Aufträge an soziale Einrichtungen	MCHF	9,6	8,9	7,9

Seit dem Referenzjahr 2015 stieg die Gesamtsumme dieser finanziellen Aufwendungen um 59% von CHF 8,6 Mio. auf CHF 13,7 Mio.

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.

Information Technology (IT)

IT-Security

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Information Technology (IT-)Security zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Organisatorisch kümmert sich ein IT-Sicherheitskomitee, bestehend aus dem CFO (Leitung), dem Head of Operations der Gruppe, dem Head IT der Gruppe und dem Chief IT-Security Officer, um alle relevanten Aspekte der IT-Security. Der Chief IT-Security Officer verfügt über ein internes Team von IT-Security-Spezialisten und ein Netzwerk von externen Dienstleistern im Bereich IT-Security. Die Konzernleitung wird zwei Mal pro Jahr intensiv zu IT-Security-Themen geschult, inklusive Simulationen von Hackerangriffen. Das IT-Sicherheitskomitee unterrichtet den Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen (mindestens ein Mal pro Jahr) über Fragen der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT, Digital, IT-Security, KI.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss gängiger Information Security Standards und unter Berücksichtigung der neusten Bedrohungslage unterzogen. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle Mitarbeitenden – mit zusätzlichem Fokus auf neue Mitarbeitende und solche, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat sich auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen entschieden, keine Versicherung für IT-Security abzuschliessen. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

Projekt OneERP

Das OneERP-Projekt, bei dem die lokalen IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, wurde weiter vorangetrieben, wobei das Projekt im Berichtsjahr auf den Produktionsstandort in der Ukraine ausgeweitet wurde. Alle grossen Standorte der Gruppe arbeiten nun vollständig auf dem Konzern-ERP-Standard.

KI-Kompetenzzentrum

Geberit führte 2025 den Aufbau eines gruppenweiten Kompetenzzentrums für künstliche Intelligenz (KI) weiter. Das Team identifizierte Geschäftsmöglichkeiten und schuf die digitale Basis für die Datenverarbeitung durch KI. Mit internen Trainings und Hackathons wurde das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden für KI deutlich gestärkt. Das Hauptziel des KI-Programms besteht darin, mittel- bis langfristige geschäftliche Vorteile zu erzielen und gleichzeitig Effizienzgewinne zu realisieren.

Weitere IT-Aspekte

Die Geberit IT-Abteilung unterstützt die Gruppe in allen relevanten Prozessen. Neben den erwähnten spezifischen Initiativen liegen die aktuellen Prioritäten in der Steigerung der Effizienz und der Schaffung von Mehrwert für die Kunden. Dazu werden die Ingenieurinnen und Ingenieure mit modernsten Modellierungs- und Simulationswerkzeugen ausgestattet und Produktionsstandorte und Logistikzentren mit fortschrittlichen Lager- und Fertigungsleitsystemen unterstützt sowie der Kundenservice durch eine leistungsfähige CRM-Plattform gestärkt. Durch den Einsatz von Cloud-Technologien werden externe Innovationen integriert – bei gleichzeitigem Fokus auf eine sichere und widerstandsfähige IT-Umgebung.

Compliance

Compliance bei Geberit

Compliance bei Geberit bedeutet nicht nur die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften, sondern umfasst auch Richtlinien für die soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung. Es werden hohe ethische und soziale Standards definiert und das Unternehmen verpflichtet sich zu Integrität und Nachhaltigkeit. Basis für Compliance im Unternehmen ist der → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sowie der → Verhaltenskodex für Lieferanten. Beide Verhaltenskodizes wurden 2025 überarbeitet und den aktuellen Standards angepasst.

Themen

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

Der Bereich Corporate Legal Services 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. Das Thema fundamentale Arbeitnehmerrechte verantwortet Corporate Human Resources.

Corporate Compliance-Organisation

	Audit Committee											
	Mitarbeitende				EHS			Daten	Produkte			
	Rechte	Integrität	Kartell	Korruption	Umwelt	Gesundheit	Arbeits-sicherheit	Daten-schutz	Normen	Zu-lassungen	Ge-setze	Labels
Produkt-Management & TUI*												
Beschaffung			Corporate Legal Services			Corporate Purchasing					Corporate Product Quality	
Produktion & Logistik	Corporate HR					Corporate Sustainability		Corporate Legal Services				
Vertrieb & Marketing			Corporate Legal Services									
Administration			Corporate Legal Services									

* Technik und Innovation

Eine dezentral aufgestellte Compliance-Organisation (vgl. Grafik) 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. Dieses Meldesystem entspricht sowohl den Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie als auch den nationalen Gesetzen.

Schwerpunkt Kartellrecht und Datenschutz

Wie in den Vorjahren standen auch im Jahr 2025 die Themen Kartellrecht und Datenschutz im Fokus der Compliance-Aktivitäten. Regelmässige Schulungen und interne Überprüfungen zeigten eine gut ausgeprägte Sensibilität und ein fortgeschrittenes Verständnis seitens der Mitarbeitenden.

Im Kartellrecht wurden die Schulungsunterlagen umfassend aktualisiert und unter anderem um aktuelle Praxisbeispiele und Hinweise auf gerichtliche/behördliche Entscheidungen erweitert. Wie in den Vorjahren wurden zu diesem Schwerpunktthema auch im Berichtsjahr allgemeine und bedürfnisorientierte Schulungen in den relevanten Geberit Gesellschaften und Geschäftsbereichen durchgeführt.

Im Bereich Datenschutz wurde das Audit-Konzept grundlegend neu gestaltet und der risikobasierte Ansatz ausgeweitet. Die Ergänzung der bisherigen Audits um niederschwellige Kompaktreviews, die sich auf die Prüfung der Prozesslandschaft beschränken, ermöglicht eine effektive Prüfung der Gesellschaften in der erforderlichen Intensität. Auch die zentrale Dokumentationsplattform im Datenschutz wurde optimiert. Neben allgemeinen und spezifischen Schulungen verschiedener Fachbereiche und lokaler Gesellschaften lag der Fokus der Schulungen im Berichtsjahr auf der neuen Dokumentationsplattform.

Damit verfügt Geberit im Kartellrecht und im Datenschutz über effiziente und stets aktuelle Instrumente, um geltendes Recht umzusetzen, die fachlich betroffenen Mitarbeitenden umfassend und unkompliziert zu schulen sowie ihnen die gesetzlichen Regelungen und gruppeninternen Richtlinien zu vermitteln.

Veränderungen in der Konzernstruktur

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden im Berichtsjahr keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 2 und → Note 32).

Ausblick 2026

Geopolitisches und makroökonomisches Umfeld

Die geopolitischen Risiken und die damit verbundenen makroökonomischen Unsicherheiten sind nach der Eskalation des Konflikts im Nahen Osten deutlich gestiegen, was einen Ausblick auf das makroökonomische Umfeld sowie auf die für die Bauindustrie bedeutenden Entwicklungen der Inflation, Zinsen und Konsumentenstimmung erschwert. Insgesamt wird die Weltwirtschaft erheblichen Unwägbarkeiten ausgesetzt sein. Europa dürfte nach wie vor mit gedämpften Wachstumsaussichten konfrontiert sein.

Leichte Erholung in der Bauindustrie

Die Nachfrage in der Bauindustrie hat sich nach den starken Rückgängen seit Mitte 2022 im Jahr 2025 insgesamt stabilisiert, mit einer je nach Land/Markt unterschiedlichen Entwicklung beim Neubau- und beim Renovationsgeschäft.

In Europa wird im Jahr 2026 insgesamt ein leichtes Marktwachstum, jedoch noch keine Markterholung erwartet. Diese Einschätzung basiert auf der Stabilisierung der Baugenehmigungen im Jahr 2025; entsprechend wird für das Geschäft mit Neubauten im laufenden Jahr eine stabile Entwicklung erwartet. Für das Renovationsgeschäft, das rund 60% zum Geberit Umsatz beiträgt, wird erneut eine leicht positive Entwicklung erwartet; dies wird durch mehrere für diesen Bereich relevante Indikatoren gestützt, beispielsweise durch gestiegene Immobilientransaktionen. Ausserhalb Europas wird für die Bauindustrie ein gemischtes Bild erwartet. In mehreren Märkten, beispielsweise in Indien, wird eine weiterhin starke Nachfrage prognostiziert. In China hingegen wird aufgrund der eingebrochenen Neubautätigkeit ein fortgesetzter Rückgang der Marktnachfrage erwartet.

Währungen, Kosteninflation

Schwankungen des Schweizer Frankens 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 hohen natürlichen Währungsabsicherung aber keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen wie Umsätze erwirtschaftet werden. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen im Abschnitt → Management von Währungsrisiken verwiesen.

Auf der Kostenseite dürfte die Lohninflation im Gesamtjahr 2026 rund 3% betragen und es werden im ersten Quartal 2026 höhere direkte Materialpreise im Vergleich zum vierten Quartal 2025 erwartet. Des Weiteren plant die Unternehmensleitung im Jahr 2026 zusätzliche Ausgaben von insgesamt CHF 20 Mio. für Wachstumsinitiativen ausserhalb Europas sowie für IT- und Digitalisierungsprojekte. Für die im Januar 2025 angekündigte und per Ende 2026 geplante Schliessung des Keramikwerks in Wesel (DE) werden für das Jahr 2026 keine wesentlichen Belastungen (OPEX und Abschreibungen) mehr erwartet.

Geberit

Vor dem Hintergrund eines leicht verbesserten Marktumfelds bleibt es auch für 2026 das Ziel, die Marktposition von Geberit durch gezielte strategische Initiativen weiter auszubauen – beispielsweise durch:

- die Produktneuheiten des Jahres 2026 sowie den Fokus auf die in den Vorjahren erfolgreich eingeführten Produkte – zum Beispiel die Rohrleitungssysteme Geberit FlowFit und Mapress Therm, das Dusch-WC Alba und das Duofix Installationselement,
- Investitionen in IT, Digitalisierung und künstliche Intelligenz,
- neue, auf Endkunden, Architekten und Designer ausgerichtete Marketingaktivitäten, und
- die Erweiterung und Erneuerung von Logistikkapazitäten.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sehen Geberit sehr gut aufgestellt, um die aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, die Chancen konsequent zu nutzen und die Marktposition weiter auszubauen. Diese Einschätzung basiert auf der stabilen und langfristig ausgerichteten Strategie, dem bewährten Geschäftsmodell mit starken Kundenbeziehungen sowie der industrieführenden finanziellen Stabilität. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die durch die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden gelebte, starke Unternehmenskultur, eine Reihe von Erfolg versprechenden Wachstumsinitiativen, die in den letzten Jahren eingeführten Produkte und die vielversprechende Entwicklungspipeline, die schlanke und kundenorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das weiterhin sehr solide finanzielle Fundament der Gruppe.

Berichtsteil

Corporate Governance

0. Einleitung

Die Berichterstattung zur Corporate Governance folgt bezüglich Gegenstand und Umfang der Angaben zur Corporate Governance der Richtlinie der SIX Exchange Regulation betreffend Informationen zur Corporate Governance (in der jeweils gültigen Fassung), welche auf alle Emittenten Anwendung findet, deren Beteiligungsrechte an der SIX Swiss Exchange AG primär- bzw. hauptkotiert sind.

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Die operative Konzernstruktur ist unter [→ Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17](#) 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 2025, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 13](#) zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften sind unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltener Beteiligungsquote im [→ Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Group companies as at 31 December 2025, S. 0](#) aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Die aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 120 Abs. 1 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) hielten am 31. Dezember 2025 einen Anteil von mehr als 3% der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals.

Bedeutende Aktionäre *

(in %; Stand 31.12.2025)

Black Rock, Inc. (Mother Company), New York, US	5,21
UBS Fund Management (Switzerland) AG, Basel, CH	5,69

* 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 2025 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.

2. Kapitalstruktur

2.1 Kapital

Betrag des ordentlichen und bedingten Kapitals sowie des statutarisch festgelegten Kapitalbands der Gesellschaft per 31. Dezember 2025:

Ordentliches Kapital:	CHF 3 392 240.40
Bedingtes Kapital:	–
Kapitalband:	CHF 3 167 017.40 (untere Grenze) und CHF 3 870 799.00 (obere Grenze)

2.2 Kapitalband und bedingtes Kapital im Besonderen

Geberit AG verfügte per 31. Dezember 2025 über ein Kapitalband zwischen CHF 3 167 017.40 (untere Grenze) und CHF 3 870 799.00 (obere Grenze). Der Verwaltungsrat ist im Rahmen des Kapitalbands ermächtigt, bis zum 19. April 2028 oder bis zu einem früheren Dahinfallen des Kapitalbands, das Aktienkapital einmal oder mehrmals und in beliebigen Beträgen zu erhöhen oder herabzusetzen. Die Kapitalerhöhung oder -herabsetzung kann durch Ausgabe von bis zu 4 785 586 voll zu liberierenden Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10 beziehungsweise Vernichtung von bis zu 2 252 230 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10 erfolgen.

Im Falle einer Kapitalerhöhung legt der Verwaltungsrat die Anzahl Aktien, den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgabe, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung fest. Dabei kann der Verwaltungsrat neue Aktien mittels Festübernahme durch eine Bank oder eines anderen Dritten und anschliessenden Angebots an die bisherigen Aktionäre ausgeben. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Nicht ausgeübte Bezugsrechte kann der Verwaltungsrat verfallen lassen oder diese beziehungsweise die Aktien, für welche Bezugsrechte eingeräumt, aber nicht ausgeübt werden, zu Marktkonditionen platzieren oder anderweitig im Interesse der Gesellschaft verwenden.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre in Bezug auf die unter dem Kapitalband auszugebenden Aktien auszuschliessen oder zu beschränken und einzelnen Aktionären, Dritten, der Gesellschaft oder Konzerngesellschaften zuzuweisen, insbesondere: (i) wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien unter Berücksichtigung des Marktpreises festgesetzt wird; oder (ii) für die Übernahme von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen oder für die Finanzierung oder Refinanzierung solcher Transaktionen oder die Finanzierung von neuen Investitionsvorhaben der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften, einschliesslich des Erwerbs von Produkten, Immaterialgüterrechten oder Lizenzen; oder (iii) zum Zwecke der Erweiterung des Aktionärskreises in bestimmten geografischen Märkten, zur Beteiligung von strategischen Partnern; oder (iv) für die Beteiligung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, Mitgliedern der Geschäftsleitung, Mitarbeitenden, Beauftragten, Beratern oder anderen Personen, die für die Gesellschaft oder eine ihrer Konzerngesellschaften Leistungen erbringen; oder (v) für eine rasche und flexible Kapitalbeschaffung, welche ohne den Ausschluss der Bezugsrechte der bisherigen Aktionäre nicht oder nur mit grossen Umständen oder Verspätung oder zu wesentlich schlechteren Bedingungen möglich wäre. Bis zum 19. April 2028 oder bis zu einem früheren Dahinfallen des Kapitalbands darf die Gesamtzahl der Namenaktien, welche unter dem Artikel 3a der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) unter Ausschluss der Bezugsrechte der Aktionäre in einer oder mehreren Kapitalerhöhungen ausgegeben werden, insgesamt 3 518 908 neue Namenaktien nicht überschreiten.

Bei einer Herabsetzung des Aktienkapitals im Rahmen des Kapitalbands legt der Verwaltungsrat die Verwendung des Herabsetzungsbetrags fest. Zeichnung und Erwerb neuer Aktien sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den Beschränkungen gemäss Art. 5 der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de).

Gemäss Art. 11 der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) ist für Änderungen der Bestimmungen zum Kapitalband ein Beschluss der Generalversammlung erforderlich, der mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen auf sich vereinigt.

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2025 über kein bedingtes Kapital.

2.3 Kapitalveränderung

Zu Kapitalveränderungen der Geberit AG vgl. nachfolgende Tabelle.

	31.12.2025 MCHF	31.12.2024 MCHF	31.12.2023 MCHF
Aktienkapital	3,4	3,5	3,5
Reserven	836,6	1 057,0	1 037,1
Bilanzgewinn	708,9	808,9	458,5

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei auf den aktuellen Geschäftsbericht 2025 (→ Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Eigenkapitalnachweis, S. 0) sowie auf den Anhang (→ Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Capital stock and treasury shares, S. 0), auf die Ausführungen im → Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Jahresabschluss Geberit AG, S. 0 sowie für die Zahlen 2023 auf den Geschäftsbericht 2024 (Jahresabschluss der Gruppe: → Geschäftsbericht 2024, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis sowie → Geschäftsbericht 2024, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Note 21; → Geschäftsbericht 2024, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG) verwiesen.

Die Generalversammlung vom 19. April 2023 beschloss die Herabsetzung des Aktienkapitals durch Vernichtung von 685 251 eigenen Aktien auf CHF 3 518 908.20, eingeteilt in 35 189 082 Namenaktien zu je CHF 0.10. Die vernichteten Aktien stammten aus dem Aktienrückkauf-Programm 2020–2022 über ursprünglich 826 251 Namenaktien, wovon 141 000 bereits im Juni 2021 vernichtet worden waren.

Das am 20. Juni 2022 begonnene Aktienrückkauf-Programm 2022–2024 wurde am 20. Juni 2024 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 266 678 Namenaktien für total CHF 600 Mio. zurückgekauft, entsprechend 3,6% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Der Rückkauf erfolgte auf einer für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zum Zweck der Kapitalherabsetzung. Gestützt auf das bestehende Kapitalband beschloss der Verwaltungsrat am 16. April 2025 die Herabsetzung des Aktienkapitals durch Vernichtung der 1 266 678 Namenaktien auf CHF 3 392 240.40, eingeteilt in 33 922 404 Namenaktien zu je CHF 0.10.

Das am 7. Mai 2024 angekündigte Aktienrückkauf-Programm 2024–2026 wurde am 2. September 2024 gestartet. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 300 Mio. zurückgekauft werden. Auf Basis des Schlusskurses der Geberit Namenaktie vom 29. August 2024 entsprach dies rund 550 000 Namenaktien oder 1,6% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Die Namenaktien werden wiederum auf einer für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zum Zweck der Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2025 wurden insgesamt 229 398 Namenaktien im Rahmen des Aktienrückkauf-Programms 2024–2026 zurückgekauft.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Geberit AG ist voll liberiert und beträgt CHF 3 392 240.40. Es ist aufgeteilt in 33 922 404 Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 0.10. Sämtliche Aktien der Geberit AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Gesellschaft besitzt nur eine Aktienkategorie.

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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2025 hielt die Gesellschaft 948 676 eigene Aktien, was 2,8% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals entspricht.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine oder anderen Beteiligungsrechte ohne Stimmrechte ausstehend.

Der Free Float kann dem aktuellen Geschäftsbericht 2025 (→ Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 13) entnommen werden.

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, dass keine Vereinbarung über die Rücknahme oder die Rückgabe entsprechender Aktien besteht und dass sie das mit den Aktien verbundene wirtschaftliche Risiko tragen. Art. 5 der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) (in der Fassung vom 16. April 2025) sieht zudem vor, dass Personen, die im Eintragungsgesuch nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten (Nominees), ohne Weiteres bis maximal 3% des Aktienkapitals als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen werden. Über diese Eintragungsgrenze hinaus werden Nominees als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, wenn der betroffene Nominee die Namen, Adressen, Staatsangehörigkeit und Aktienbestände derjenigen wirtschaftlich Berechtigten bekannt gibt, für deren Rechnung er 0,5% oder mehr des Aktienkapitals hält, und wenn die Meldepflicht gemäss FinfraG erfüllt wird.

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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) keine Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen enthalten.

Per 31. Dezember 2025 war ein Nominee als Aktionär mit Stimmrechten von mehr als 3% des ausgegebenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen:

Nortrust Nominees Ltd.; 3,01%

Der Verwaltungsrat musste im Berichtsjahr 2025 keine Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen.

Gemäss Art. 11 der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 2025, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 83.

Die aktuellen Statuten können online unter → 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 2025, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 9. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2025, S. 112 und → Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Participation plans, S. 0 verwiesen.

3. Verwaltungsrat

3.1/3.2 Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2025 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 Geschlecht, 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/Risikomanagement	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/Information Security/Cybersecurity	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 dessen 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 Verwaltungsmandat wesentliche geschäftliche Beziehungen zur Geberit Gruppe.

Nachfolgend werden im Einklang mit der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation AG pro Mitglied des Verwaltungsrats die Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien bedeutender schweizerischer und ausländischer Körperschaften, Anstalten und Stiftungen und dauernde Leitungs- und Beraterfunktionen für wichtige schweizerische und ausländische Interessengruppen sowie deren amtliche Funktionen und politische Ämter (soweit vorhanden und wesentlich) offengelegt.

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-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 2017 bis Mai 2024 war er Mitglied des Verwaltungsrats von Lonza – von 2018 bis 2024 als dessen Präsidenten; zudem hatte er von November 2019 bis Oktober 2020 und von Oktober 2023 bis Juni 2024 das Amt des Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) a. i. von Lonza inne.

Eunice Zehnder-Lai (1967)

- **Vizepräsidentin des Verwaltungsrats seit 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); verschiedene weitere Mandate als unabhängige Stiftungsrätin für Non-Profit-Organisationen**



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 2021**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied Endress+Hauser AG, Reinach (CH), VR-Präsident CTC Analytics AG, Zwingen (CH)**



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 verantwortete er als CEO die Leitung der Eppendorf Gruppe. Von 2020 bis 2023 beriet er das Management von Endress+Hauser AG in Reinach (CH), einem weltweit führenden Anbieter in der Messanalytik und -technik, in operativen und strategischen Themen. Seit 2024 ist er ausschliesslich als VR tätig.

Felix R. Ehrat (1957)

- **Nicht exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Präsident Swiss Fintech AG (Loanbox), Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Katadyn Group AG, Kempthal (CH); Mitglied Advisory Board Accenture Schweiz, Zürich (CH)**



Felix R. Ehrat hat 1990 an der Universität Zürich (CH) zum Doktor der Rechte promoviert, nachdem er 1982 an der rechtswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität das Lizenziat erlangt hatte. 1985 wurde er in der Schweiz als Rechtsanwalt zugelassen. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in Sacramento (US). Zusätzlich hat er Management-Weiterbildungen, unter anderem 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 der Rechtsanwaltskanzlei 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 von Verwaltungsratsausschüssen. Weiter bekleidete er Funktionen in wichtigen

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Corporate Governance → 3. Verwaltungsrat

Wirtschaftsverbänden (u. a. Vorstand economiesuisse [2013–2015], Vorstand SwissHoldings (Präsident [2015–2017]; Vorstandsmitglied seit 2022) 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)**
- **VR-Mitglied Frutiger Unternehmungen AG, Thun (CH)**



Werner Karlen studierte an der ETH Zürich (CH) Betriebs- und Produktionswissenschaften (Dipl. Ing. ETH) und promovierte anschliessend an der Universität St. Gallen (CH) zum Dr. oec. HSG. Nach seinem Studium startete er als Vertriebsingenieur bei der ABB Kraftwerke AG in Baden (CH) und war von 1996 bis 2000 als Projektleiter bei McKinsey & Company in Zürich (CH) tätig. Anschliessend bekleidete er die Position als COO (Produktion, Einkauf, Finanzen, Auslandsgesellschaften) bei 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); VR-Mitglied Energie Oberkirch AG, Oberkirch (CH)**



Bernadette Koch besitzt einen Abschluss als Betriebsökonomin HWV und ist diplomierte Wirtschaftsprüferin. Zusätzlich absolvierte sie einen Master of Advanced Studies in Philosophy & Management an der Universität Luzern (CH) und einen CAS in Sustainable Finance an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie besitzt über 25 Jahre Erfahrung als Wirtschaftsprüferin und in der Finanzberichterstattung. Als Global Client Service Partner verantwortete sie dabei bei EY Schweiz 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 zur Verfügung.

Für frühere VR-Mitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf den folgenden Link verwiesen:

- → **Hartmut Reuter**, ausgeschieden 14. April 2021

3.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten

Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu fünf Mandate in Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck und bis zu fünf Mandate in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Zweck bzw. gemeinnützigen Unternehmen (wie z. B. Vereine und andere karitative, soziale, kulturelle oder im Bereich des Sports tätigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgeeinrichtungen) ausüben.

Mandate eines Mitglieds des Verwaltungsrats in Unternehmen, 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 Unternehmen wahrnimmt, zählen nicht als Mandate ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mandate eines Mitglieds des Verwaltungsrats der Gesellschaft in verbundenen Unternehmen ausserhalb der Geberit Gruppe sowie Mandate, die dieses Mitglied in vergleichbaren Funktionen bei einem Unternehmen ausserhalb der Geberit Gruppe oder im Auftrag dieses Unternehmens oder von diesem kontrollierten Unternehmen wahrnimmt, zählen als ein Mandat ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mitglieder des Verwaltungsrats, welche im Zeitpunkt ihrer Wahl bzw. Ernennung die Anforderungen dieser Statutenbestimmung nicht erfüllen, haben bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung Zeit, ihre Anzahl Mandate auf das erlaubte Mass zu reduzieren. Während dieser Zeit sind sie Mitglied des Verwaltungsrats mit allen Rechten und Pflichten.

Als Mandate im Sinn von Art. 24 der [Statuten](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) gelten Tätigkeiten, welche die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen ausüben.

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 scheiden gemäss den aktuellen [Statuten](#) (www.geberit.com/downloadcenter-de) nach Erreichen des 75. Lebensjahrs auf die nächste ordentliche Generalversammlung aus.

Die Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat ist von zentraler Bedeutung. Der Verwaltungsrat überprüft regelmässig die Zusammensetzung des Gremiums und achtet darauf, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen angemessen abgedeckt sind. Bei sich abzeichnenden Vakanzen oder dem Bedarf nach spezifischen Kompetenzen leitet der Verwaltungsrat rechtzeitig die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten ein. Hierbei bereitet der Nominations- und Vergütungsausschuss klare Anforderungsprofile vor und stellt diesbezügliche Anträge an den Verwaltungsrat. Vielfalt, relevante Kompetenzen sowie eine ausgewogene Erneuerung stehen dabei im Mittelpunkt. Schliesslich wird an der Generalversammlung über die Wahl der nominierten Kandidatinnen und Kandidaten beschlossen.

An der Generalversammlung vom 16. April 2025 wurden Eunice Zehnder-Lai (Vorsitz), Thomas Bachmann sowie Werner Karlen in den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt. Die Konstituierung im Nachgang zur Versammlung ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Werner Karlen, Bernadette Koch. Des Weiteren hat Eunice Zehnder-Lai das Amt der Vizepräsidentin des Verwaltungsrats inne.

Der Verwaltungsratspräsident und alle Mitglieder des Verwaltungsrats stehen an der ordentlichen Generalversammlung 2026 für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Sie sind gemäss dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse unabhängig. Der Verwaltungsrat beabsichtigt,

Bernadette Koch, welche seit 2019 Mitglied des Revisionsausschusses ist, bei Wiederwahl zum Mitglied des Verwaltungsrats neu zur Vorsitzenden des Revisionsausschusses und damit zur Nachfolgerin von Felix R. Ehrat, der seit 2013 Mitglied und seit 2016 Vorsitzender des Revisionsausschusses ist, zu ernennen. Es ist vorgesehen, dass Felix R. Ehrat bei Wiederwahl in den Verwaltungsrat Mitglied des Revisionsausschusses bleibt. Die übrige 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) sowie dem → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de) (vgl. dazu auch → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 75).

Entsprechend den Bestimmungen des Obligationenrechts und in Übereinstimmung mit den → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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.

Aufgaben und Kompetenzen des Präsidenten des Verwaltungsrats gehen aus dem → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de) hervor. Bei Geberit ist die Funktion des VR-Präsidenten kein Vollzeitmandat, erfordert jedoch ein hohes Mass an Verfügbarkeit, Engagement und Einsatzbereitschaft. Der Präsident des Verwaltungsrats gewährleistet zum einen die ordnungsmässigen Abläufe von Vorbereitung, Durchführung und Beschlussfassung und zum andern eine enge Verbindung zwischen dem Verwaltungsrat und dessen Ausschüssen sowie mit dem CEO. Der Präsident ist insbesondere verantwortlich, dass alle Vorkehrungen zur Wahrung der Konzerninteressen getroffen werden, sowie für die regelmässige Abstimmung der strategischen Ausrichtung des Konzerns mit dem Verwaltungsrat und für die Überwachung der vom Verwaltungsrat beschlossenen Massnahmen. Die Funktion eines Lead Independent Director besteht nicht, da dies in der Konstellation der Geberit Gruppe (keine Personalunion zwischen Verwaltungsratspräsident und CEO bzw. Verwaltungsratspräsident gehört seit mehr als drei Jahren nicht mehr der Konzernleitung an) vom Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance nicht verlangt wird.

Weitere Ausführungen zur Aufgabenteilung im Verwaltungsrat finden sich im → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de).

Der Verwaltungsrat tagt gemäss → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de), sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich, in der Regel jeweils einen halben bis einen ganzen Tag (2025 sieben Sitzungen und zwei Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2025 durchgeführten Sitzungen betrug 5,1 Stunden, die der Telefonkonferenzen 5 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. Kein Präsenzerfordernis besteht, wenn ausschliesslich die Durchführung einer Kapitalerhöhung oder Kapitalherabsetzung festzustellen und die anschliessend vorzunehmende Statutenänderung zu beschliessen ist. Die Anwesenheit kann auch per Telefon oder via elektronische Mittel 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.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Corporate Governance → 3. Verwaltungsrat

Im Jahr 2025 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 100%.

	6. Feb	5. Mrz	16. Apr	8./9. Jul	19. Aug	11. Sep	12. Sep	29. Okt	12. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas Bachmann	X	X	X	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
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X	X	X	X	X	X

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

Nominations- und Vergütungsausschuss (Nomination and Compensation Committee, NCC)

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.

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2025 Eunice Zehnder-Lai (Vorsitz), Thomas Bachmann und Werner Karlen. Der Ausschuss tagt gemäss → Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC) (www.geberit.com/downloadcenter-de) mindestens drei Mal jährlich (2025 drei Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2025 durchgeführten Sitzungen betrug 1,8 Stunden. Im Berichtsjahr haben bei drei 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 2025 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen des Nominations- und Vergütungsausschusses bei 100%.

	6. Feb	11. Sep	12. Dez
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X
Thomas Bachmann	X	X	X
Werner Karlen	X	X	X

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

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

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

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

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

Revisionsausschuss (Audit Committee, AC)

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. Bei Stimmengleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichentscheid zu. CEO und CFO sowie externe und interne Revision nehmen fallweise an den Sitzungen teil. Im Jahr 2025 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 2025 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Werner Karlen und Bernadette Koch zusammen. Er tagt gemäss → Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC) (www.geberit.com/downloadcenter-de) mindestens zwei Mal pro Jahr (2025 drei Sitzungen und drei Telefonkonferenzen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2025 durchgeführten Sitzungen betrug 3,1 Stunden, die der Telefonkonferenzen 10 Minuten.

Im Jahr 2025 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen des Revisionsausschusses bei 94%.

	15. Jan	28. Feb	5. Mai	15. Aug	3. Nov	10. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	-	X	X	X
Werner Karlen	X	X	X	X	X	X
Bernadette Koch	X	X	X	X	X	X

Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erfüllung der ihm vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben, insbesondere im Bereich Finanzkontrolle (Oberaufsicht über die externe und interne 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 Risikomanagements (vgl. auch → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 75). 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 (www.geberit.com/downloadcenter-de), Reglemente und Weisungen
- die Erstellung des Geschäftsberichts und des Vergütungsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
- die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Fall der 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 → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 (www.geberit.com/downloadcenter-de). 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 sechs Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

Die → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) und/oder das → Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Corporate Governance → 3. Verwaltungsrat

Darüber hinaus steht der Präsident des Verwaltungsrats mit dem CEO zu allen wesentlichen unternehmenspolitischen Fragen in regelmässigem Kontakt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann einzeln Auskunft über alle Angelegenheiten der Gruppe 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 Risikomanagements zuständig. Zudem werden im Unternehmen Verantwortliche für wesentliche Einzelrisiken benannt. Diese Verantwortlichen treffen konkrete Massnahmen für das Management der Risiken und kontrollieren deren Umsetzung. Die interne Revision erstellt alle zwei Jahre einen Risikobericht zuhanden des Verwaltungsrats. Wesentliche Risiken werden zudem laufend in den regelmässig stattfindenden Konzernleitungs- und Verwaltungsratssitzungen diskutiert. Vgl. dazu → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risikomanagement, S. 23. Zum Management von Finanzrisiken vgl. → Geschäftsbericht 2025, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Risk assessment and management, S. 0. Betreffend weitere im Berichtsjahr erfasste Risiken und den Umgang mit diesen vgl. → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risikomanagement, S. 23.

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Information Technology (IT-)Security zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Organisatorisch kümmert sich ein IT-Sicherheitskomitee, bestehend aus dem CFO (Leitung), dem Head of Operations der Gruppe, dem Head IT der Gruppe und dem Chief IT-Security Officer, um alle relevanten Aspekte der IT-Security. Der Chief IT-Security Officer verfügt über ein internes Team von IT-Security-Spezialisten und ein Netzwerk von externen Dienstleistern im Bereich IT-Security. Die Konzernleitung wird zwei Mal pro Jahr intensiv zu IT-Security-Themen geschult, inklusive Simulation von Hacker-Angriffen. Das IT-Sicherheitskomitee unterrichtet den Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen (mindestens ein Mal pro Jahr) über Fragen der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT, Digital, Information Security, KI. Geberit unterzieht die IT-Systeme unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss gängiger Information Security Standards und unter Berücksichtigung der neusten Bedrohungslage. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem besteht ein Schulungsprogramm zur Information Security für alle Mitarbeitenden – mit zusätzlichem Fokus auf neue Mitarbeitende und solche, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat sich auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen entschieden, keine IT-Security-Versicherung abzuschliessen. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

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 eingesehen werden.

4. Konzernleitung

4.1/4.2 Mitglieder der Konzernleitung

Der Konzernleitung gehörten Ende 2025 sieben Personen an.

Unten stehend werden im Einklang mit der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation AG pro Mitglied der Konzernleitung die Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien bedeutender schweizerischer und ausländischer Körperschaften, Anstalten und Stiftungen und dauernde Leitungs- und Beraterfunktionen für wichtige schweizerische und ausländische Interessengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Ämter (soweit vorhanden und wesentlich) offengelegt.

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 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.

Tobias Knechtle (1972)

- **Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2022**
- **Bei Geberit seit 2021**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied und Vorsitzender des Audit Committee V-Zug, Zug (CH)**



Tobias Knechtle schloss 1995 sein Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Universität Bern (CH) ab. Seine berufliche Karriere startete er im Bereich Internal Audit bei Nestlé, zuerst als Assistent, später als Teamleiter. Anschliessend war er bei der Boston Consulting Group in Zürich (CH) und São Paulo (BR) tätig. Er leitete dabei Projekte mit Fokus auf Unternehmensentwicklung und Operational Excellence in Industrie- und Konsumgüterunternehmen. Von 2005 bis 2009 war er Geschäftsführer der deutschen Niederlassung des Private-Equity-Unternehmens Cinven in Frankfurt (DE). Von 2009 bis 2014 bekleidete er führende Positionen im Finanzbereich bei der börsenkotierten Kudelski Group in Cheseaux-sur-Lausanne (CH). Ab 2014 war er CFO und

Mitglied der Konzernleitung bei der börsenkotierten Valora Group, Muttenz (CH), mit umfangreichen Verantwortlichkeiten zusätzlich zu denjenigen eines klassischen Finanzchefs. Nach seinem Eintritt in die Geberit Gruppe Ende 2021 ist er seit 2022 für den Konzernbereich Finanzen (CFO) zuständig, vgl. auch → [Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.](#)

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 Teams Strategy & Corporate Finance 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 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.](#)

Andreas Lange (1975)

- **Leitung Konzernbereich Products**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2022**
- **Bei Geberit seit 2012**
- **Schweizer und deutscher Staatsbürger**
- **Keine externen Verwaltungsratsmandate**



Andreas Lange schloss 2002 sein Diplomstudium an der ETH Zürich (CH) in Physik und anschliessend das MBA-Programm am Collège des Ingénieurs in Paris (FR) ab. Von 2003 bis 2010 arbeitete er bei McKinsey & Company in Zürich (CH) und Singapur (SG), zuletzt in der Rolle eines Projektleiters für verschiedene internationale Unternehmen hauptsächlich in der chemischen Industrie. Von 2010 bis 2012 leitete er das Team Corporate Planning & Development bei Rieter AG in Winterthur (CH). Als Head of Strategic Planning wechselte er 2012 zu Geberit und war in dieser Rolle massgeblich bei der Akquisition und der anschliessenden Integration des 2015 akquirierten Sanitec Keramikgeschäfts beteiligt. Von 2018 bis 2022 war er für die Produktqualität der Geberit Gruppe verantwortlich. Seit 2022 ist er für den Konzernbereich Products zuständig, vgl. auch → [Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.](#)

Clemens Rapp (1981)

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb Europa**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 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 2020 ist Clemens Rapp für den Konzernbereich Vertrieb Europa zuständig, vgl. auch → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.

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 und 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 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.

Martin Ziegler (1969)

- **Leitung Konzernbereich Operations**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2018**
- **Bei Geberit seit 1995**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied Piancabo SA, Agarone (CH); VR-Mitglied Golfplatz Schönenberg, Schönenberg (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. Von April 2020 bis September 2022 war er für den aus den beiden zusammengeführten Konzernbereichen Operations und Produktmanagement & Innovation entstandenen Konzernbereich Products & Operations zuständig. Seit Oktober 2022 leitet Martin Ziegler wieder den Konzernbereich Operations, vgl. auch [→ Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 17.](#)

Für frühere Konzernleitungsmitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf den folgenden Link verwiesen:

- [→ Roland Iff](#), ausgeschieden 31. Dezember 2021

4.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten

Mitglieder der Konzernleitung dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu zwei Mandate in Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck und bis zu vier Mandate in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Zweck bzw. gemeinnützigen Unternehmen (wie z. B. Vereine und andere karitative, soziale, kulturelle oder im Bereich des Sports tätigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgeeinrichtungen) ausüben.

Mandate eines Mitglieds der Konzernleitung in Unternehmen, 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 Unternehmen wahrnimmt, zählen nicht als Mandate ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mandate eines Mitglieds der Konzernleitung der Gesellschaft in verbundenen Unternehmen ausserhalb der Geberit Gruppe sowie Mandate, die dieses Mitglied in vergleichbaren Funktionen bei einem Unternehmen ausserhalb der Geberit Gruppe oder im Auftrag dieses Unternehmens oder von diesem kontrollierten Unternehmen wahrnimmt, zählen als ein Mandat ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mitglieder der Konzernleitung, welche im Zeitpunkt ihrer Wahl bzw. Ernennung die Anforderungen dieser Statutenbestimmung nicht erfüllen, haben bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung Zeit, ihre Anzahl Mandate auf das erlaubte Mass zu reduzieren. Während dieser Zeit sind sie Mitglied der Konzernleitung mit allen Rechten und Pflichten.

Die Annahme von Mandaten durch Mitglieder der Konzernleitung in Unternehmen 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 Tätigkeiten, welche die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen ausüben.

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 2025, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 89.

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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) entnommen werden. Gemäss Art. 26 der → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) 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 (www.geberit.com/downloadcenter-de) durch einen Vertreter ihrer Wahl (dieser muss nicht Aktionär der Gesellschaft sein) oder den 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, die extern verantwortliche Unternehmung für das Führen des Aktienbuchs der Gesellschaft, 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 2025, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 66.

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 → Statuten (www.geberit.com/downloadcenter-de) der Gesellschaft sehen ferner keine Beschlüsse der Generalversammlung vor, die über die unübertragbaren Befugnisse der Gesellschaft gemäss Gesetz hinausgehen.

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 Sonderuntersuchung und auf Wahl einer Revisionsstelle, 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 oder verlangen, dass Anträge zu Verhandlungsgegenständen in die Einberufung der Generalversammlung aufgenommen werden. Mit der Traktandierung oder den Anträgen können die Aktionäre eine kurze Begründung einreichen. Diese muss in die Einberufung der Generalversammlung aufgenommen werden. Die Traktandierung und die Anträge haben mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich zu erfolgen.

Ferner können ein oder mehrere Aktionäre die Einberufung einer Generalversammlung verlangen, sofern sie zusammen mindestens 3% des Aktienkapitals oder der Stimmen vertreten. Sie müssen die Einberufung gemeinsam schriftlich verlangen. Die Verhandlungsgegenstände und Anträge müssen im Begehren enthalten sein. Wenn es sich um einen Antrag für Wahlen handelt, sind im Antrag auch die Namen der vorgeschlagenen Kandidaten anzugeben.

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

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.

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

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-up oder Opting-out, d. h., es gelten vollumfänglich die gesetzlichen Bestimmungen über öffentliche Kaufangebote gemäss FinfraG.

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

7.2 Kontrollwechselklauseln

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vgl. → Geschäftsbericht 2025, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung, Bestimmungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, S. 103.

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Ernst & Young AG (EY) wurde an der Generalversammlung vom 16. April 2025 als neue Revisionsstelle der Geberit Gruppe sowie der Geberit AG und damit als Nachfolgerin von PricewaterhouseCoopers AG, Zürich (CH), ab dem Jahr 2025 gewählt. Als leitender Revisor ist Christoph Michel für das Revisionsmandat verantwortlich. Der leitende Revisor wechselt alle sieben Jahre.

PricewaterhouseCoopers AG war seit über 20 Jahren die Revisionsstelle der Geberit Gruppe sowie der Geberit AG. Geberit führte deshalb im Sinne guter Corporate Governance im Jahr 2024 eine Ausschreibung für die Neuvergabe des Prüfungsmandats durch.

8.2 Revisionshonorar

EY stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2025 TCHF 1 810 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 EY TCHF 14 für Steuerberatung und -support und TCHF 11 für übrige Dienstleistungen.

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 2025, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.5 Interne Organisation, Revisionsausschuss (Audit Committee, AC), S. 74.

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 – sofern gewünscht – Halbjahresberichte zugeschickt. Der Geschäftsbericht inklusive eines Nachhaltigkeits- und eines Vergütungsberichts sowie dieses Corporate-Governance-Berichts ist als umfassende Online-Version im Internet unter [→ www.geberit.com/geschaeftsbericht](https://www.geberit.com/geschaeftsbericht) zugänglich. Es werden Quartalsabschlüsse veröffentlicht. Mindestens ein Mal jährlich findet eine Medien- und Analystenkonferenz statt.

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

Unter [→ https://www.geberit.com/de/kontakte#mailingliste](https://www.geberit.com/de/kontakte#mailingliste) können sich interessierte Personen auf einer Mailingliste eintragen, um zum Beispiel Ad-hoc-Mitteilungen oder weitere Unternehmensinformationen zu erhalten. Unter [→ www.geberit.com/de/medien-und-investoren](https://www.geberit.com/de/medien-und-investoren) stehen alle veröffentlichten Medienmitteilungen der Geberit Gruppe der letzten Jahre zum Herunterladen zur Verfügung. Unter [→ www.geberit.com/de/medien-und-investoren/termine/](https://www.geberit.com/de/medien-und-investoren/termine/) ist eine Übersicht der anstehenden Termine einsehbar.

Das Publikationsorgan der Geberit AG ist das Schweizerische Handelsamtsblatt (SHAB). Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch Bekanntmachung in den Publikationsorganen, können aber auch in einer Form, die den Nachweis durch Text ermöglicht (auch elektronisch), an die im Aktienbuch verzeichneten Kontaktangaben erfolgen.

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 2025, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 13.](#)

Hauptsitz:
Geberit
AG Schachenstrasse 77
8645 Jona
Schweiz
[→ www.geberit.com](https://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 2025 wurden folgende Zeitperioden (insgesamt 26 Wochen) als Handelssperrzeiten (Non-Trading Windows) festgelegt:

- 01.01.2025 – 16.01.2025
- 22.01.2025 – 06.03.2025
- 01.04.2025 – 06.05.2025
- 01.07.2025 – 20.08.2025
- 01.10.2025 – 04.11.2025

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 erfassten 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 aktualisierte 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.

Im Berichtsjahr wurden von den obgenannten Handelssperrzeiten keine Ausnahmen gewährt.

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 (VR) und die Konzernleitung (KL) im Geschäftsjahr 2025. Der Bericht enthält relevante Informationen für Aktionärinnen und Aktionäre als Entscheidungsgrundlage für die Abstimmung über die Vergütungen des VR und der KL an der Generalversammlung (GV) 2026.

Der Bericht wurde gemäss den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange sowie dem «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von economiesuisse verfasst.

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. → [Einleitung](#)
2. → [Vorwort der Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses](#)
3. → [Vergütungen im Überblick](#)
4. → [Vergütungs-Governance](#)
5. → [Aufbau Vergütungssystem: Verwaltungsrat](#)
6. → [Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung](#)
7. → [Vergütungen an den Verwaltungsrat und Beteiligungen im Jahr 2025](#)
8. → [Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025](#)
9. → [Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2025](#)
10. → [Zusammenfassung der vom Verwaltungsrat, von der Konzernleitung und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2025](#)
11. → [Funktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in anderen Unternehmen](#)
12. → [Bericht der Revisionsstelle](#)

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2025 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 (Nomination and Compensation Committee, NCC) den Vergütungsbericht 2025 vorzulegen.

Ein wiederum anspruchsvolles Geschäftsjahr liegt hinter uns. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen in der Bauindustrie in Europa konnten wir Umsatz und Verkaufsvolumina deutlich steigern. Sehr erfreulich in diesem Zusammenhang war die Entwicklung von neu eingeführten Produkten, das breit in den Märkten abgestützte Wachstum und die hohe Marktakzeptanz. Die operativen Margen lagen nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Ohne die einmalige Belastung infolge einer Werksschliessung wären die operativen Margen unter anderem dank Effizienzgewinnen gestiegen. Gleichzeitig wurde weiter in die Innovationspipeline investiert und alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wie geplant umgesetzt. Damit gelang es, unsere Marktposition als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter auszubauen und zu stärken.

Der NCC ging im Lauf des Jahres seinen regulären Aufgaben im Bereich der Vergütungsangelegenheiten nach. Dazu zählen die jährliche Überprüfung der Vergütungsprogramme, die Festlegung der Leistungsziele der KL zum Jahresbeginn und ihre Leistungsbeurteilung zum Jahresende. Ferner bestimmte er die Vergütung der VR- und KL-Mitglieder, erstellte den Vergütungsbericht und bereitete die «Say on Pay»-Abstimmungen an der GV vor.

Darüber hinaus führte der NCC eine Vergleichsanalyse durch, um die Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung des VR und der KL zu beurteilen. Der Vergleich der Vergütung des VR ergab, dass die Struktur und die Höhe der Vergütungen weitestgehend der marktüblichen Praxis entsprechen. Folglich werden an der Vergütung des VR keine Anpassungen vorgenommen. Dagegen ergab der Vergleich der Vergütung der KL, dass die Gesamtvergütung für die meisten Positionen unterhalb des Marktes liegt. Das Ziel des langfristigen Beteiligungsprogramms (LTP) für den CEO wurde daher – ab dem Geschäftsjahr 2025 – von 125% auf 135% des jährlichen Grundgehalts und für die anderen KL-Mitglieder von 70% auf 80% angehoben, um die langfristige Ausrichtung der Vergütung der KL-Mitglieder stärker zu betonen. Ansonsten werden keine weiteren Anpassungen erfolgen. Zudem beschloss der Nominations- und Vergütungsausschuss, die individuellen Ziele im Rahmen unseres kurzfristigen Beteiligungsprogramms (STP) für die KL-Mitglieder abzuschaffen. Damit wird das STP zu einem umfassenden Beteiligungsprogramm, das mit der Kultur von Geberit im Einklang steht, Leistung zu fördern und gleichzeitig die Teams zu einer engen Zusammenarbeit zu ermutigen.

An unserer GV 2025 wurde eine prospektive bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des VR und der KL durchgeführt. Dabei hatten unsere Aktionärinnen und Aktionäre die Möglichkeit, ihre Auffassungen zu unserer Vergütungspolitik durch eine konsultative Abstimmung über den Vergütungsbericht zum Ausdruck zu bringen. Unsere Aktionärinnen und Aktionäre genehmigten das vorgeschlagene Vergütungsniveau für den VR und die KL mit 98% bzw. 91% der Stimmen. Nach der GV 2024 leitete Geberit einen Dialog mit institutionellen Aktionären und Stimmrechtsberatern ein, um deren Einwände zu verstehen und die Bedenken aufzugreifen. Auf Grundlage der Rückmeldungen beschloss der VR, die Transparenz des Vergütungsberichts zu erhöhen und das Vergütungssystem für die KL nuancierter auszugestalten. Bei der GV 2025 mündete dies in eine Zustimmungsquote für den Vergütungsbericht von 95%.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 2. Vorwort der Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

An der GV 2026 werden Sie Gelegenheit haben, Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht in einer konsultativen Abstimmung zum Ausdruck zu bringen. Ferner werden Sie die Gelegenheit haben, die Gesamtvergütung an den VR für den Zeitraum bis zur nächsten GV sowie die maximale Gesamtvergütung an die KL für das Geschäftsjahr 2027 zu genehmigen.

Bei der Weiterentwicklung unserer Vergütungssysteme werden wir auch künftig einen offenen und regelmässigen Dialog mit unseren Aktionärinnen und Aktionären und ihren Vertretern führen. Der Nominations- und Vergütungsausschuss schätzt Ihre Anmerkungen und Rückmeldungen zu unseren Vergütungsprogrammen.

Wir freuen uns auf die GV im April 2026.

Freundliche Grüsse



Eunice Zehnder-Lai
Vorsitzende des NCC

3. Vergütungen im Überblick

Verwaltungsrat

Übersicht aktuelles Vergütungssystem

Um die Unabhängigkeit der Aufsichtsfunktion sicherzustellen, erhalten die Verwaltungsräte 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
Vizepräsidentin	245 000	gesperrte Aktien
VR-Mitglied	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: Verwaltungsrat.

Vergütungen im Jahr 2025

Die Vergütung an den VR für die Dauer des Mandats bis zur GV 2026 liegt innerhalb der von den Aktionären an den Generalversammlungen genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
GV 2024 bis GV 2025	2 350 000	2 287 217
GV 2025 bis GV 2026	2 350 000	2 287 293 ¹

¹ Da die Vergütungsperiode noch nicht abgeschlossen ist, wird der endgültige Betrag (inklusive Sozialversicherungsabgaben) im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2026 ausgewiesen.

Konzernleitung

Übersicht aktuelles Vergütungssystem

Die Vergütung der KL umfasst fixe und variable Elemente. Die fixe Vergütung besteht aus Grundgehalt und Nebenleistungen und orientiert sich an den Marktverhältnissen. Die variable Vergütung ist ein Gruppenbeteiligungssystem, mit dem erstklassige Leistungen auf Grundlage ambitionierter Zielsetzungen gefördert und belohnt werden und das auf die Interessen der Aktionärinnen und Aktionäre abgestimmt ist. Sie enthält kurz- und langfristige Elemente:

Grundgehalt	Jährliches Grundgehalt	Entgelt für die Funktion, Vergütung in bar	Fixe Vergütung
Vorsorge/ Nebenleistungen	Altersvorsorge Nebenleistungen	Deckung Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken, Mitarbeitergewinnung/-bindung	
Kurzfristige Beteiligung	Kurzfristiges Beteiligungsprogramm (STP)	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung, Auszahlung in bar oder in Geberit Aktien	Variable Vergütung
	Aktienbeteiligungsplan (MSPP)	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, zusätzliche Aktienoptionen des STP für den späteren Erwerb von Geberit Aktien	
Langfristige Beteiligung	Langfristiges Beteiligungsprogramm (LTP) (Aktienoptionsplan/MSOP)	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeitergewinnung/-bindung	

Vgl. auch → 6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 3. Vergütungen im Überblick

Vergütungen im Jahr 2025

Die Gesamtvergütung an die KL für das Geschäftsjahr 2025 liegt innerhalb der von den Aktionären an der GV genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
Geschäftsjahr 2025	12 900 000	12 703 194

Performance im Geschäftsjahr 2025

Angesichts der sehr guten Unternehmensleistung im Geschäftsjahr wurden alle vier Gruppen-Finanzziele sowie das ESG-Ziel (CO₂-Emissionen) übertroffen.

Vgl. auch [→ 8.1 Vergütungen an die Konzernleitung im Jahr 2025.](#)

Richtlinie für Aktienbeteiligungen

	CEO	Andere KL-Mitglieder
Mindestanforderung an Aktienbeteiligung	3× jährliches Grundgehalt	1,5× jährliches Grundgehalt

Zum Ende des Berichtsjahrs hielt der CEO das 18,8-Fache seines jährlichen Grundgehalts in Geberit Aktien, während die anderen KL-Mitglieder durchschnittlich das 4,5-Fache ihres jährlichen Grundgehalts hielten.

4. Vergütungs-Governance

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

- Die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen an VR und KL werden der GV zur bindenden Abstimmung vorgelegt.
- Der Vergütungsbericht für die vorangegangene Periode wird zur konsultativen Abstimmung vorgelegt.

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 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
- Vorgängige Festlegung der erwarteten kurzfristigen jährlichen Finanz- und ESG-Ziele für den CEO und die anderen KL-Mitglieder sowie vorgängige Festlegung des jährlichen Leistungsziels für das langfristige Beteiligungsprogramm zur Genehmigung durch den VR
- Jährliche Überprüfung der individuellen Vergütungen des CEO und der übrigen KL-Mitglieder
- Jährliche Leistungsbeurteilung des CEO und der übrigen KL-Mitglieder
- Erstellung des Vergütungsberichts
- Personalentwicklung der KL
- Nachfolgeplanung und Nominationen für Positionen in der KL
- Vorauswahl von Kandidierenden zur Wahl oder Wiederwahl in den VR

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 des jährlichen Grundgehalts, STP ¹ und LTP ²)		schlägt vor	genehmigt	
Individuelle Vergütungen der übrigen KL-Mitglieder	schlägt vor	prüft	genehmigt	
Zuteilung von LTP ² für andere Anspruchsberechtigte	schlägt vor	prüft	genehmigt	
Vergütungsbericht		schlägt vor	genehmigt	konsultative Abstimmung

¹ Kurzfristiges Beteiligungsprogramm

² Langfristiges Beteiligungsprogramm

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich und besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht exekutiven VR-Mitgliedern, die jährlich von den Aktionärinnen und Aktionären an der GV gewählt werden. Seit der GV 2021 gehören dem Nominations- und Vergütungsausschuss Eunice Zehnder-Lai als Vorsitzende sowie Werner Karlen und Thomas Bachmann als Mitglieder an. Im Jahr 2025 befasste sich der Ausschuss in drei Sitzungen mit den unten aufgeführten Traktanden. Die Teilnahmequote an den Sitzungen lag bei 100%.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 4. Vergütungs-Governance

	Februar	September	Dezember
Vergütungspolitik	• Beteiligungsprogramme (STP und LTP, ständige Überprüfung im Jahresverlauf)		
Angelegenheiten KL	• STP-Auszahlung (Vorjahr) • Vesting von Aktien-/Optionszuteilungen (aus Vorjahren) • Optionsbewertung und Festlegung des Leistungsziels für LTP-Zuteilung	• Nachfolgeplanung für KL-Positionen • Beratung über Talent-Management	• Generelle Entwicklung der Governance • Vergütungsniveau (Folgejahr) • Zielsetzung für STP (Folgejahr)
Angelegenheiten VR		• VR-Beurteilung	• VR-Vergütung (Folgejahr)
Governance	• GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an VR und KL für «Say on Pay»-Abstimmungen)	• Prüfung der Rückmeldungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht	• Ausarbeitung des Vergütungsberichts • NCC-Agenda für Folgejahr • Vergütungsniveau Leiter interne Revision (Folgejahr)

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

Nach jeder Sitzung berichtet die Vorsitzende des NCC dem VR über Tätigkeiten und Empfehlungen des NCC. Die Protokolle der Sitzungen des NCC stehen dem gesamten VR zur Verfügung.

Rolle externer Berater

Der NCC kann beschliessen, für bestimmte vergütungsbezogene Angelegenheiten von Zeit zu Zeit auf externe Berater zurückzugreifen. Im Jahr 2025 erbrachte PricewaterhouseCoopers (PwC) Schweiz Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Vergütung der KL. PwC Schweiz war bis 2025 (Prüfung des Geschäftsberichts 2024) die Revisionsstelle von Geberit. PwC erbringt aktuell andere Dienstleistungen für Geberit. Es bestehen klare Regeln, um die Unabhängigkeit von Prüfungsgesellschaften und der Berater von PwC sicherzustellen. Ausserdem standen interne Vergütungsexperten wie der Head Corporate Human Resources mit ihrem Fachwissen unterstützend zur Verfügung.

4.2 Beteiligung der Aktionäre

Die Aktionärinnen und Aktionäre sind eingebunden und verfügen über Entscheidungsbefugnis in verschiedenen Vergütungsfragen. So genehmigen sie jährlich in gesonderten Abstimmungen die maximalen Gesamtvergütungen an den VR und die KL. Ausserdem werden sie jährlich im Rahmen der konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht um ihre Meinung und Rückmeldungen zu unserem Vergütungssystem im Allgemeinen gebeten. Die Vergütungsgrundsätze unterliegen zusätzlich den Statuten, die von den Aktionärinnen und Aktionären genehmigt wurden.

4.3 Statuten

Wie gemäss dem Schweizerischen Obligationenrecht vorgeschrieben, enthalten die → Statuten von Geberit folgende Bestimmungen zur Vergütung:

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

Die Bestimmungen der Statuten wurden allgemein gehalten, damit dem VR 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 VR-Mitglieder keinen Anspruch auf eine variable Vergütung oder Leistungen bei Pensionierung (siehe hierzu ebenfalls → 5. Aufbau Vergütungssystem: Verwaltungsrat).

4.4 Prozess zur Festlegung der Vergütungen

Benchmarking und Vergleichsgruppen

Geberit überprüft alle zwei bis drei Jahre die Vergütungen des VR und der Führungskräfte, einschliesslich jener der KL-Mitglieder. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2025 führte PwC Schweiz die letzten Vergleichsanalysen der Vergütung des VR, des CEO und der anderen KL-Mitglieder durch. Die Vergütungsanalysen stützten sich auf eine Vergleichsgruppe aus den folgenden 15 Industrieunternehmen, die ihren Hauptsitz in der Schweiz haben, deren Grösse – gemessen an Marktkapitalisierung, Umsatz und Nettoergebnis – vergleichbar ist und deren Aktien an der SIX Swiss Exchange gehandelt werden: Barry Callebaut, Dormakaba, Georg Fischer, Givaudan, Holcim, Mettler Toledo, Lonza, OC Oerlikon, Schindler, SFS Group, SGS, Sika, Sonova, Straumann und Sulzer. Während für die Bestimmung des Vergütungsniveaus 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. Die Struktur und die Höhe der aktuellen Vergütungen des VR werden beibehalten, da der Vergleich der Vergütungen des VR ergab, dass sie weitestgehend der marktüblichen Praxis entsprechen. Dagegen ergab der Vergleich der Vergütung der KL, dass die Gesamtvergütung für die meisten Positionen unterhalb des Marktes liegt. Das Ziel des langfristigen Beteiligungsprogramms für den CEO wurde – ab dem Geschäftsjahr 2025 – von 125% auf 135% des jährlichen Grundgehalts und für die anderen KL-Mitglieder von 70% auf 80% des jährlichen Grundgehalts angehoben. Ansonsten beschloss der NCC keine weiteren Anpassungen an der Vergütung der KL.

4.5 Vergütungsgrundsätze

Vergütungsgrundsätze für den Verwaltungsrat

Die VR-Mitglieder 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 Aktionärinnen und Aktionäre abgestimmt ist.

Vergütungsgrundsätze für die Konzernleitung

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

- Die Vergütung ist mit derjenigen von anderen Unternehmen vergleichbar, mit denen Geberit um Talente konkurriert.
- Der Unternehmenserfolg wird anerkannt und belohnt.
- In den Vergütungsprogrammen werden nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern auch die langfristige Wertschöpfung ausgewogen berücksichtigt.
- Beteiligungsprogramme fördern das langfristige Engagement und Mindset der Führungskräfte sowie die Abstimmung ihrer Interessen mit denen der Aktionäre.
- Die Führungskräfte sind durch angemessene Pensions- und Versicherungspläne gegen Risiken abgesichert.

5. Aufbau Vergütungssystem: Verwaltungsrat

Die Vergütung der VR-Mitglieder ist in einem vom VR 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 VR-Mitglieder eine Spesenpauschale, die in bar ausbezahlt wird.

Der VR-Präsident 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 die Teilnahme in Ausschüssen.

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	885 000	bar und gesperrte Aktien
Vizepräsidentin	245 000	gesperrte Aktien
VR-Mitglied	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 abzuziehen sind, wird zum Ende der Mandatszeit ausbezahlt. Die VR-Mitglieder sind nicht im Vorsorgeplan des Unternehmens versichert.

Im Todesfall unterliegen die Aktien einer beschleunigten Freigabe. In allen anderen Fällen unterliegen sie der regulären Sperrfrist von vier Jahren.

Weitere Informationen zu den Vergütungen für die Periode ab der GV 2026 bis zur GV 2027 finden Sie in der Einladung zur GV 2026.

6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung

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

- Grundgehalt
- Variable Vergütung
 - Kurzfristiges Beteiligungsprogramm (STP)
 - Langfristiges Beteiligungsprogramm (LTP)
- Zusätzliche Leistungen wie Pensions- und weitere Nebenleistungen

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungskennzahlen
Grundgehalt	Jährliches Grundgehalt	Monatliche Barvergütung	Vergütung für die Funktion		
Kurzfristige Beteiligung, STP	Kurzfristige Beteiligung, STP	Jährliche variable Barvergütung oder gesperrte Aktien	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatzwachstum, EBITDA-Marge, EPS-Wachstum, ROIC, CO ₂ -Emissionen
	Aktienbeteiligungsplan (MSPP)	Bei Bezug des STP in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien 3-jährige Sperrfrist	Aktienoptionen: ROIC
				Aktienoptionen: 3-jähriger Vesting-Zeitraum, 10-jährige Planperiode	
Langfristige Beteiligung, LTP	Aktienoptionsplan (MSOP)	Aktienoptionen mit Leistungskriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	3-jährige Leistungsperiode, 10-jährige Planperiode	ROIC
Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschafts-/Sammelstiftung (Zusatzvorsorge nach Art. 1e BVV 2)	Abdeckung von Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

6.1 Jährliches 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 Leistung des Unternehmens sowie die Erfahrung des jeweiligen Stelleninhabers berücksichtigt.

6.2 Kurzfristiges Beteiligungsprogramm (STP)

Das STP stellt eine zielorientierte variable Vergütung dar, mit der die jährliche Leistung der KL-Mitglieder sowie von rund 220 zusätzlichen Mitgliedern des Gruppen-Managements vergütet wird. Wie im Vergütungsbericht 2024 angekündigt, umfasst das STP der KL-Mitglieder ab dem Geschäftsjahr 2025 keine individuellen Ziele mehr. Folglich basiert das STP für diese Mitglieder vollständig auf den Gruppen-Finanzzielen, bestehend aus Umsatzwachstum, EBITDA-Marge, EPS-Wachstum, ROIC und dem ESG-Ziel (CO₂-Emissionen), die allesamt gleichgewichtet sind. Für Mitarbeitende unterhalb der KL wird das STP weiterhin individuelle Ziele umfassen, die im Rahmen des jährlichen Performance-Management-Prozesses vereinbart und beurteilt werden. Die variable Vergütung wird in bar ausbezahlt. Die KL-Mitglieder haben dabei die Möglichkeit, ihre Zuteilung über das Management-Share-Participation-Programm (MSPP) ganz oder teilweise in gesperrte Aktien des Unternehmens zu investieren. Für jede über das Programm erworbene Aktie werden ihnen zwei kostenlose Aktienoptionen mit Leistungskriterium zugeteilt (siehe hierzu → [Management-Share-Participation-Programm \(MSPP\)](#)).

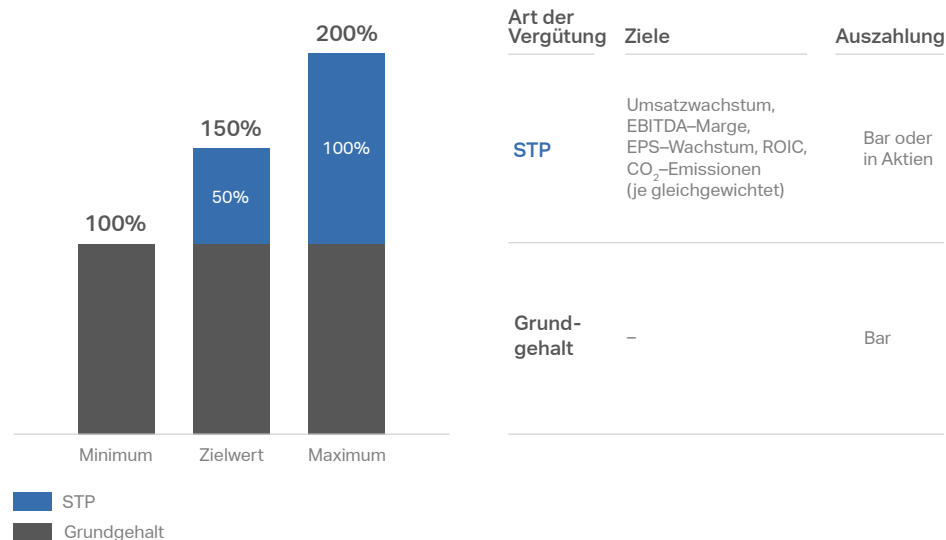
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung

Ziel und maximale mögliche Auszahlung für die Konzernleitung

Die Zielvorgabe des STP beträgt 50% des jährlichen Grundgehalts für den CEO sowie für die anderen KL-Mitglieder. Die maximal mögliche Auszahlung des STP ist auf 100% des jährlichen Grundgehalts begrenzt (unverändert gegenüber den Vorjahren).

Vergütungsstruktur der Konzernleitung



Gruppen-Finanzziele und ESG-Ziel

Die Gruppenziele umfassen die identische Gewichtung von vier Finanzzielen und einem ESG-Ziel. Ausgehend von der Empfehlung des NCC legt der VR jährlich das Zielniveau für jedes Finanzziel und das ESG-Ziel für das Folgejahr fest. Geberit will seine Position als Marktführer stärken und stetig überdurchschnittliche Leistungen erzielen. Ziele werden grundsätzlich unter Berücksichtigung des jeweiligen Markumfelds, der aktuellen Geschäftslage und des mittelfristigen Ziels, die Marktentwicklung zu übertreffen, festgelegt. Auf Basis dieser anspruchsvollen Zielsetzung soll Geberit eine Best-in-Class-Performance erzielen und 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 steigt zwischen diesen Eckpunkten – Untergrenze, Zielvorgabe, Obergrenze – proportional zur Zielerreichung an (lineare Interpolation). Die maximale mögliche Auszahlung ist begrenzt auf das Doppelte des Zielniveaus – sowohl für jedes Ziel als auch für die Gesamtsumme der Ziele.

Die Zielniveaus für jedes Finanzziel werden unter Berücksichtigung des Budgets festgelegt. Das Budget ist ehrgeizig, spiegelt das aktuelle Marktumfeld wider, bildet den Anspruch ab, die Marktposition zu stärken, und berücksichtigt die Erreichung der mittelfristigen Ziele.

Überblick über die Gruppen-Finanzziele und das ESG-Ziel

Gruppen-Leistungskennzahlen	Umsatzwachstum	EPS-Wachstum	EBITDA-Marge	ROIC	ESG
Leistungsperiode	Geschäftsjahr 2025				
Gewichtung (prozentualer Anteil am STP-Ziel)	20%	20%	20%	20%	20%
Zweck	Belohnung für Unternehmenswachstum und den Gewinn von Marktanteilen	Belohnung für die Steigerung der Profitabilität auf Basis je Aktie	Belohnung für die Steigerung der Profitabilität des operativen Geschäfts	Belohnung für die Steigerung der Effizienz der Kapitalverwendung zur Renditegenerierung	Belohnung für den Beitrag zum Klimaschutz
Messung	Währungsbereinigtes organisches Nettoumsatzwachstum gegenüber Vorjahr	Wachstum des Gewinns je Aktie in CHF gegenüber Vorjahr	Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) als prozentualer Anteil am Nettoumsatz	Rendite auf dem investierten Betriebskapital (Netto-Betriebsgewinn nach Steuern/investiertes Kapital)	Senkung der CO ₂ -Emissionen im Verhältnis zum Nettoumsatz (gegenüber Vorjahr)

Management-Share-Participation-Programm (MSPP)

Die KL-Mitglieder haben die Möglichkeit, ihre STP-Zuteilung über das MSPP ganz oder teilweise in Aktien des Unternehmens zu investieren. Sie können eine bestimmte Anzahl Aktien oder einen bestimmten Betrag oder Prozentsatz ihrer STP-Zuteilung zur Investition in Aktien festlegen. Für die Aktien gilt eine Sperrfrist von drei Jahren. Für jede im Rahmen des Programms gekaufte Aktie werden zwei kostenlose Aktienoptionen zugeteilt. Die Aktienoptionen unterliegen den leistungsbasierten Vesting-Bedingungen, die auch für die im Rahmen des langfristigen Beteiligungsprogramms (MSOP) gewährten Optionen mit Leistungskriterium gelten (siehe hierzu auch → 6.3 Langfristiges Beteiligungsprogramm (LTP)).

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		Reguläre Verfügungssperre
	Invalidität			
	Andere Gründe	Beschleunigte vollständige Übertragung auf Basis der effektiven Leistung nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	Regulärer Ausübungszeitraum	Sofortige Aufhebung der Verfügungssperre
	Liquidation/Kontrollwechsel ¹			
	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 KL-Mitglieder werden unzureichende Leistungen oder inadäquates Verhalten vom VR nach pflichtgemäßem Ermessen bestimmt.

6.3 Langfristiges Beteiligungsprogramm (LTP)

Das LTP ist ein Programm für Aktienoptionen mit Leistungskriterium (Management-Stock-Option-Programm, MSOP) mit Vesting nach einem dreijährigen Zeitraum, sofern das Leistungskriterium, d. h. der ROIC, erfüllt ist. Ziel dabei ist, die KL-Mitglieder und Teilnehmende des Gruppen-Managements langfristig im Unternehmen zu halten, sie für die langfristige Wertschöpfung zu belohnen und ihre Interessen an diejenigen der Aktionärinnen und Aktionäre anzugleichen.

Da einige Aktionäre und Stimmrechtsberater anmerkten, dass im LTP nur der ROIC als Kennzahl verwendet werde und eine Kennzahl zur relativen Performance fehle, führte der VR 2025 eine umfassende Überprüfung durch, um zu beurteilen, ob der ROIC durch einen Indikator zur relativen Performance ersetzt oder ergänzt werden sollte. Nach eingehender Überlegung gelangte der VR zu der Auffassung, dass der ROIC als Leistungskennzahl im LTP beibehalten werden sollte. Der VR betrachtet den ROIC als wesentlichen Faktor für die Wertschöpfung von Geberit, zumal sich mit ihm die Effizienz der Kapitalallokation sehr gut messen lässt. Folglich ist er eng auf das Interesse des Managements an einer nachhaltigen und langfristig ausgerichteten Entscheidungsfindung abgestimmt. Obwohl der relative Total Shareholder Return (TSR) als potenzieller zusätzlicher Leistungsindikator in Betracht gezogen wurde, wurde dieser Ansatz wieder verworfen, da die Aktienoptionen mit Leistungskriterium bereits eng auf die Aktienkursentwicklung und die Interessen der Aktionäre abgestimmt sind. Schliesslich prüfte der VR ebenfalls, den ROIC aus dem STP herauszunehmen, um eine Überschneidung der Leistungsmessung zwischen beiden Anreizplänen zu verhindern. Aufgrund der strategischen Bedeutung des ROIC wurde jedoch beschlossen, ihn weiterhin im STP und im LTP zu belassen, da er in operativer Hinsicht für die Erreichung der jährlichen Ziele relevant bleibt und ebenso als wichtige Kennzahl für Entscheidungen zur langfristigen Kapitalallokation fungiert. Das LTP-Ziel wird jährlich überprüft. Im Jahr 2025 genehmigte der VR eine Anpassung des Zielvergütungsmix für den CEO, einschliesslich einer Erhöhung des Ziel-LTP auf 135% des jährlichen Grundgehalts (2024: 125%). Für die anderen KL-Mitglieder wurde das Ziel-LTP auf 80% ihres jeweiligen jährlichen Grundgehalts erhöht (2024: 70%). Mit diesen Änderungen soll die langfristige Ausrichtung der Vergütung der KL-Mitglieder noch stärker betont werden. Für rund 190 weitere Teilnehmende des Gruppen-Managements betrug der Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt je nach Ebene der Funktion 5%, 10% oder 15% des Grundgehalts und bleibt damit unverändert.

Zu Beginn des Vesting-Zeitraums wird jedem Teilnehmenden eine bestimmte Anzahl Aktienoptionen mit Leistungskriterium zugeteilt. Der Zielwert für die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) und der Leistungskorridor werden zu Beginn der Leistungsperiode vom VR auf Empfehlung des NCC festgelegt. Die Erreichung des Zielwerts wird am Ende der Leistungsperiode als Durchschnitt über die drei Jahre ermittelt. Der Zielwert und die Leistungsobergrenze sind anspruchsvoll und liegen deutlich über den gewichteten

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung

durchschnittlichen Kapitalkosten. Die Auszahlungskurve ist anspruchsvoll gestaltet, um sicherzustellen, dass nur eine herausragende Leistung zu einer vollständigen Übertragung der Optionen führt. Wenn die Leistung unterhalb der Mindestschwelle bleibt, werden keine Optionen übertragen. Wird das Zielniveau erreicht, werden 50% der zugeteilten Optionen übertragen. Eine überdurchschnittliche Leistung wird bis zu einem Höchstwert von 100% Vesting der zugeteilten Optionen (Obergrenze) belohnt, was dem Zweifachen des Ziel-LTP entspricht. Wie viele Optionen zwischen der Mindestschwelle und der Obergrenze vesten, wird durch lineare Interpolation ermittelt.

Die Optionen können zwischen dem Vesting-Zeitpunkt, d. h. drei Jahre nach Zuteilung, und der Fälligkeit, d. h. sieben Jahre nach dem Vesting-Zeitpunkt, ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Die Komponenten des MSOP 2025 sind nachfolgend dargelegt:

	CEO	KL-Mitglieder
LTP-Ziel 2025 als prozentualer Anteil am jährlichen Grundgehalt	135%	80%
LTP-Vesting-Möglichkeit als prozentualer Anteil am Ziel-LTP	0%–200%	0%–200%
LTP-Vesting-Möglichkeit als prozentualer Anteil am jährlichen Grundgehalt	0%–270%	0%–160%
Leistungsperiode	2025–2027	
Leistungskennzahl	Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC)	
Zweck	Gibt Aufschluss über die Effizienz der Kapitalverwendung zur Renditegenerierung.	
Definition	Durchschnitt über den dreijährigen Vesting-Zeitraum, berechnet am Ende des Jahres 2027. Es gilt dieselbe Definition wie im → Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 17 dargelegt.	
Leistungs-Vesting	Obergrenze Zielwert 0 Leistungsgrenze Zielwert minus 4 Prozentpunkte Zielwert ROIC Leistungsobergrenze Zielwert plus 4 Prozentpunkte	
Vesting- und Halteperioden	Dreijähriger Vesting-Zeitraum Keine zusätzlichen Halteperioden Zehn Jahre Laufzeit insgesamt (dreijähriger Vesting- und siebenjähriger Ausübungszeitraum)	

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 6. Aufbau Vergütungssystem: Konzernleitung

Bestimmungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses

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		
	Invalidität	Pro-rata-Vesting auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt ¹	
	Andere Gründe		Regulärer Ausübungszeitraum
	Liquidation/Kontrollwechsel ²	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 ³	Verfall	Regulärer Ausübungszeitraum

¹ Diese Regel gilt für den Fall, dass der Teilnehmende vor Ende des Geschäftsjahres ausscheidet.

² Diese Regel findet nur Anwendung, wenn der Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels oder einer Liquidation aufgelöst wird (sog. «Double-Trigger»).

³ Für KL-Mitglieder werden unzureichende Leistungen oder inadäquates Verhalten vom VR nach pflichtgemäßem Ermessen bestimmt.

6.4 Offenlegung von Zielen

Geberit hat keine börsenkotierten Wettbewerber, die in allen Geschäftsbereichen tätig sind. Die Wettbewerber in den einzelnen Bereichen sind meist in Privatbesitz und legen nur sehr begrenzt Informationen über Finanz- und Leistungskennzahlen offen. Die Offenlegung geschäftskritischer zukunftsgerichteter Ziele hätte für Geberit einen Wettbewerbsnachteil zur Folge und wäre letztlich nicht im besten Interesse der Aktionärinnen und Aktionäre. Daher wurde entschieden, zum Zeitpunkt der Zielsetzung keine Einzelheiten über diese Ziele offenzulegen, jedoch am Ende des Zeitraums relevante Leistungen und die daraus resultierenden Auszahlungsfaktoren zu kommunizieren. Die Zielsetzung stimmt überein mit dem Anspruch, die → mittelfristigen Ziele zu erreichen, die das Unternehmen seinen Aktionärinnen und Aktionären regelmässig kommuniziert.

Siehe hierzu auch → 8. Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025.

6.5 Rückforderungs- und Malusklauseln

Im Sinne einer guten Corporate Governance hat Geberit Rückforderungsklauseln für Zahlungen in Kraft gesetzt, die im Rahmen des STP sowie des LTP geleistet worden sind. Diese Klauseln sehen vor, dass bei einer Ergebnisberichtigung aufgrund von Verstössen gegen Rechnungslegungsstandards, Betrug und/oder einem Verstoss gegen Gesetze oder interne Regeln durch einen Teilnehmenden der VR folgende Massnahmen ergreifen kann: Noch nicht ausbezahlte Zuteilungen für das STP oder noch nicht gevestete langfristige Aktienoptionen aus dem LTP können ganz oder teilweise entzogen werden (Malusklausel) oder bereits ausbezahlte Vergütungen im Rahmen des STP oder gevestete langfristige Aktienoptionen aus dem LTP können ganz oder teilweise zurückgefordert werden (Rückforderungsklausel). Die Rückforderungs- und Malusklauseln haben eine Gültigkeit von drei Jahren ab dem Jahr der Ergebnisberichtigung und/oder dem Jahr des betrügerischen Verhaltens.

6.6 Richtlinie für Aktienbeteiligungen

Um die Interessen der KL-Mitglieder mit denen der Aktionärinnen und Aktionäre in Einklang zu bringen und die Bindung zum Unternehmen zu stärken, müssen der CEO und jedes KL-Mitglied die Mindestanforderungen hinsichtlich des Besitzes von Geberit Aktien erfüllen. Die KL-Mitglieder müssen innert fünf Jahren nach ihrer Berufung in die KL oder der Einführung dieser Richtlinie mindestens für ein bestimmtes Mehrfaches ihres jährlichen Grundgehalts Geberit Aktien erwerben und halten.

Die Mindestanforderungen an den Aktienbesitz für die KL-Mitglieder bleiben unverändert:

CEO	300% des jährlichen Grundgehalts
KL-Mitglieder	150% 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.

Zum Ende des Jahres 2025 erfüllten die KL-Mitglieder die jeweilige Vorgabe für Aktienbeteiligungen. Der CEO hält das 18,8-Fache seines jährlichen Grundgehalts in Geberit Aktien, während die anderen KL-Mitglieder durchschnittlich das 4,5-Fache ihres jährlichen Grundgehalts in Geberit Aktien halten.

Die Beteiligungen der KL sind in [→ 10. Zusammenfassung der vom Verwaltungsrat, der Konzernleitung und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen](#) dargelegt.

6.7 Vorsorge und Nebenleistungen

Die KL-Mitglieder sind wie alle Mitarbeitenden in der Schweiz in der regulären Vorsorgeeinrichtung versichert. Der Pensionsplan besteht zum einen aus einem Basisplan, der Jahreseinkünfte bis zu TCHF 159 mit altersabhängigen Beitragssätzen abdeckt, die vom Unternehmen und vom Mitarbeitenden gezahlt werden; und zum anderen aus einem ergänzenden Plan (Sammelstiftung nach Art. 1e BVV 2 [Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge]), in dem Einkünfte über TCHF 159 (einschliesslich der tatsächlichen variablen Vergütung) bis zum gesetzlich zulässigen Höchstbetrag versichert sind.

Darüber hinaus hat jedes KL-Mitglied 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.

6.8 Anstellungsbedingungen

Alle KL-Mitglieder besitzen unbefristete Arbeitsverträge mit einer Kündigungsfrist von höchstens einem Jahr. KL-Mitglieder haben keinen Anspruch auf eine Abgangsentschädigung.

Die Arbeitsverträge der KL-Mitglieder können Wettbewerbsverbotsklauseln enthalten, die nach Beendigung der Tätigkeit in Kraft treten und für eine Dauer von 18 Monaten gültig sind. Beschliesst das Unternehmen, das Wettbewerbsverbot nach Beendigung der Tätigkeit in Kraft zu setzen, darf die gezahlte Entschädigung 50% der letzten jährlichen Barvergütung (jährlicher Grundgehalt und STP) nicht überschreiten.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 7. Vergütungen an den Verwaltungsrat und Beteiligungen im Jahr 2025

7. Vergütungen an den Verwaltungsrat und Beteiligungen im Jahr 2025

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Die Vergütung des VR besteht ausschliesslich aus einer fixen Komponente, die in bar und in gesperrten Aktien ohne Rabatt ausbezahlt wird. Im Jahr 2025 erhielten die VR-Mitglieder Gesamtvergütungen von TCHF 2 287 (Vorjahr TCHF 2 287). Die Vergütung für die ordentliche Tätigkeit des VR und Ausschussmandate betrug TCHF 2 100 (Vorjahr TCHF 2 100). Die Struktur der Vergütung an den VR hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

Angaben zu den Vergütungen (brutto) an die VR-Mitglieder entnehmen Sie bitte folgenden Tabellen:

	A. Baehny Präsident CHF	E. Zehnder-Lai Vizepräsidentin CHF	F. Ehrat CHF	B. Koch CHF	W. Karlen CHF	T. Bachmann CHF	Total CHF
2025							
Vergütung an den VR							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ¹	270 000	290 000	235 000	220 000	250 000	220 000	1 485 000
Honorar (bar)	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	90 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	43 045	13 808	8 994	10 888	12 135	8 370	97 240
Total	943 045	318 808	258 994	245 888	277 135	243 370	2 287 240

¹ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2026 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à 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.

Im Jahr 2025 fanden keine Vergütungen an ehemalige VR-Mitglieder statt.

	A. Baehny Präsident CHF	E. Zehnder-Lai Vizepräsidentin CHF	F. Ehrat CHF	B. Koch CHF	W. Karlen CHF	T. Bachmann CHF	Total CHF
2024							
Vergütung an den VR							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ¹	270 000	290 000	235 000	220 000	250 000	220 000	1 485 000
Honorar (bar)	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	90 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	43 054	13 818	8 996	10 882	12 131	8 360	97 241
Total	943 054	318 818	258 996	245 882	277 131	243 360	2 287 241

¹ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgte im ersten Quartal 2025 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à 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.

Im Jahr 2024 fanden keine Vergütungen an ehemalige VR-Mitglieder statt.

Für die Periode ab der GV 2025 bis zur GV 2026 wird dem VR voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 287 293 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der GV 2025 genehmigten Grenze von CHF 2 350 000.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 7. Vergütungen an den Verwaltungsrat und Beteiligungen im Jahr 2025

Gegenüberstellung der ausgewiesenen Vergütung an den Verwaltungsrat und des von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Betrags

(in CHF)	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6 ⁶
GV 2025 bis GV 2026	2025	1. Jan. 2025 bis GV 2025	1. Jan. 2026 bis GV 2026	GV 2025 bis GV 2026	GV 2025	GV 2025
VR (Total)	2 287 240	-571 811	571 864	2 287 293	2 350 000	97%
GV 2024 bis GV 2025	2024	1. Jan. 2024 bis GV 2024	1. Jan. 2025 bis GV 2025	GV 2024 bis GV 2025	GV 2024	GV 2024
VR (Total)	2 287 241	-571 835	571 811	2 287 217	2 350 000	97%

¹ Ausgewiesene Vergütung für das Geschäftsjahr (A)² Abzüglich Vergütung von Januar bis zur GV des Geschäftsjahrs (B)³ Zuzüglich Vergütung von Januar bis zur GV des folgenden Geschäftsjahrs (C)/Budgetwert für 2026⁴ Gesamtvergütung für den Zeitraum von GV zu GV (A – B + C)⁵ Von Aktionären an jeweiliger GV genehmigter Betrag⁶ Verhältnis der Vergütung für den Zeitraum von GV zu GV gegenüber dem von den Aktionären genehmigten Betrag

Aktienbeteiligungen

Per Ende 2025 und 2024 hielten die VR-Mitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	E. Zehnder-Lai Vizepräsidentin	F. Ehrat	B. Koch	W. Karlen	T. Bachmann	Total
2025							
Beteiligungen VR							
Aktien	116 306	3 806	6 280	2 390	2 099	1 764	132 645
Stimmrechtsanteil	0,34%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,39%

	A. Baehny Präsident	E. Zehnder-Lai Vizepräsidentin	F. Ehrat	B. Koch	W. Karlen	T. Bachmann	Total
2024							
Beteiligungen VR							
Aktien	115 808	3 274	5 845	1 987	1 641	1 357	129 912
Stimmrechtsanteil	0,33%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,37%

Per 31. Dezember 2025 bestanden im Einklang mit den → Statuten der Geberit AG keine Darlehens- oder Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und VR-Mitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen VR-Mitgliedern.

8. Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025

8.1 Vergütung im Jahr 2025

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Die Vergütung der KL betrug im Jahr 2025 TCHF 12 703 (Vorjahr TCHF 11 566). Der höchstbezahlte Angestellte im Jahr 2025 war CEO Christian Buhl. Die Faktoren, die sich auf die ausbezahlte Vergütung auswirken, sind in den erläuternden Kommentaren der Vergütungstabelle zusammengefasst.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen (brutto) für die Jahre 2025 und 2024:

	2025		2024	
	C. Buhl CEO CHF	Total CHF	C. Buhl CEO CHF	Total CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung (ohne Repräsentationsspesen)	1 001 806	3 647 661	986 804	3 597 642
- Variable Vergütung ¹	987 595	3 604 965	924 000	3 349 240
davon 2025 in Aktien bezogen ²			923 493	2 639 590
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2025 ³	1 370 235	3 522 131	1 249 976	3 111 886
- Call-Optionen MSPP 2025 ⁴	100 191	286 371	94 237	236 934
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 932	42 144	7 932	42 144
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge	130 350	840 503	124 645	762 997
- Beiträge AHV, ALV	384 359	749 591	191 812	454 377
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	1 344	9 828	1 512	11 003
Total ⁶	3 983 812	12 703 194	3 580 918	11 566 223

¹ Ausgewiesen sind die auszahlenden Beträge für das laufende Jahr und die effektiv ausbezahlten Beträge für das Vorjahr. Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt im Folgejahr. Bei der Auszahlung der variablen Vergütung kann das KL-Mitglied zwischen einem Bezug in Form von Aktien und einem Bezug in bar frei wählen.

² Namenaktien der Gesellschaft à CHF 0.10 Nennwert; dreijährige Sperrfrist, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt von CHF 519.40 (Vorjahr CHF 513.20).

³ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à 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 557.90 (Vorjahr CHF 527.65); Zuteilung entspricht der Vergütung bei Erreichung des ROIC-Zielwerts; definitiver Erwerb der Option (Vesting) ist abhängig von effektiver Zielerreichung, dreijährige Vesting-Periode (1 Tranche: 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum bewertet. Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 56.35 (Vorjahr CHF 67.12).

⁴ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à 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 557.90 (Vorjahr CHF 527.65); Zuteilung entspricht der Vergütung bei Erreichung des ROIC-Zielwerts; definitiver Erwerb der Option (Vesting) ist abhängig von effektiver Zielerreichung, dreijährige Vesting-Periode (1 Tranche: 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum bewertet. Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 56.35 (Vorjahr CHF 67.12).

⁵ Bewertung gemäss Richtlinien der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) (0,9% des Anschaffungswerts pro Monat).

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

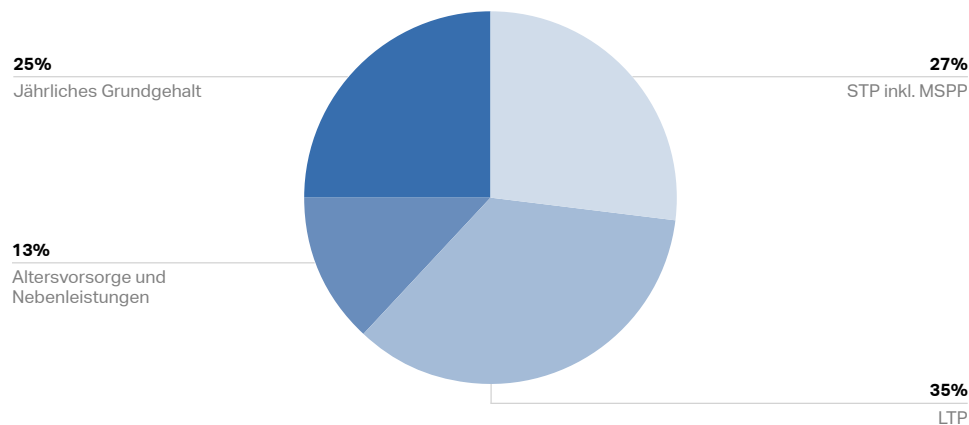
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 8. Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025

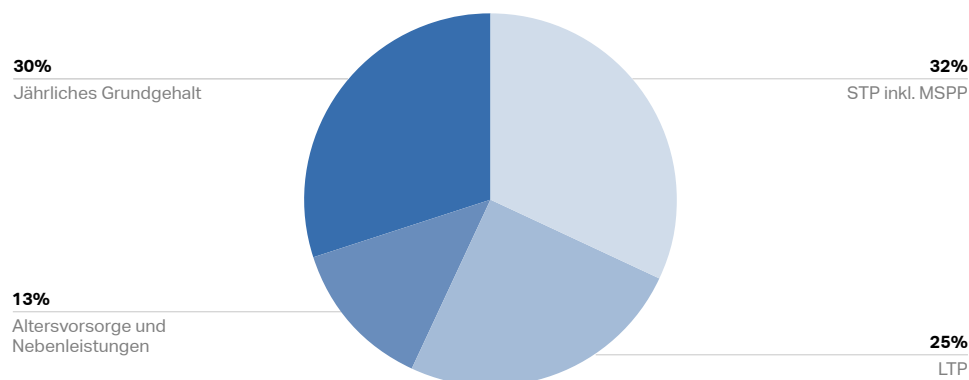
Kommentare zur Tabelle

- Im Jahr 2025 gab es sieben Mitglieder in der KL (gleiche Anzahl wie 2024), die eine Vergütung für das gesamte Jahr erhielten.
- Die an die KL gezahlte fixe Vergütung entspricht in etwa dem Vorjahresniveau. Die fixe Vergütung des CEO wurde um 1,5% erhöht, während die anderen KL-Mitglieder eine durchschnittliche Erhöhung von rund 1,1% erhielten.
- Die variable Vergütung (STP-Auszahlung) an den CEO stieg im Vergleich zum Auszahlungsbetrag für das Leistungsjahr 2024 um insgesamt 8%, für die übrigen KL-Mitglieder um 9%, insgesamt um 9%. Dies spiegelt die sehr gute Unternehmensleistung wider, wobei alle vier finanziellen Gruppenziele und das ESG-Ziel der Gruppe (CO₂-Emissionen) fast oder maximal erreicht wurden. Die Erreichung der einzelnen Ziele wird im nachstehenden Abschnitt über die STP-Leistung beschrieben.
- Der Wert der LTP-Zuteilung im Jahr 2025 stieg um insgesamt 13% im Vergleich zum Wert der LTP-Zuteilung im Jahr 2024. Dies spiegelt die Erhöhung des LTP-Zielniveaus für den CEO auf 135% und für die anderen KL-Mitglieder auf 80% des jährlichen Grundgehalts wider.
- Die Sozialversicherungsbeiträge stiegen aufgrund der Beiträge im Rahmen von Optionsausübungen.

Vergütungsmix für den CEO im Jahr 2025



Vergütungsmix für andere Mitglieder der Konzernleitung (exkl. CEO) im Jahr 2025



Im Vergütungsmix für den CEO und andere KL-Mitglieder spiegelt sich der Fokus von Geberit auf eine leistungsorientierte Vergütung wider, die auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist. Beim CEO entfallen 38% der gesamten Zielvergütung auf die fixen Komponenten (jährliches Grundgehalt sowie Altersvorsorge/ Nebenleistungen) und 62% auf die variablen Komponenten (STP und LTP). Bei den anderen KL-Mitgliedern (mit Ausnahme des CEO) machen die fixen Komponenten im Jahr 2025 durchschnittlich 43% und die variablen Komponenten 57% der gesamten Zielvergütung aus.

8.2 Performance im Jahr 2025

Dieser Abschnitt wurde nicht von der externen Revisionsstelle geprüft.

Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2025 um 2,5% auf CHF 3 163 Mio. zu. Bereinigt um negative Währungseffekte in Höhe von CHF 72 Mio. betrug der Anstieg 4,8%. Die Zunahme war durch ein starkes Volumenwachstum begründet; dies aufgrund der weiterhin sehr erfreulichen Entwicklung von neu eingeführten Produkten und des Wachstums in den meisten europäischen Ländern/Regionen. Die Länder ausserhalb Europas trugen trotz des Markteinbruchs in China mit einem Anteil von 25% überproportional zum erfreulichen Umsatzwachstum der Gruppe bei.

Die operativen Margen erreichten vor dem Hintergrund eines anhaltend schwierigen Marktumfelds ein Niveau leicht unter demjenigen des Vorjahres – dies inklusive der Einmalbelastungen durch die im Januar 2025 angekündigte Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland in Höhe von EUR 18 Mio. (60 Basispunkte) auf Stufe EBITDA und EUR 24 Mio. auf Stufe EBIT. Bereinigt um diese Einmalbelastung hätte ein Anstieg der EBITDA-Marge um 40 Basispunkte resultiert. Positiv auf die Margen wirkten sich das erfreuliche Volumenwachstum, Effizienzsteigerungen sowie die im Vorjahresvergleich leicht tieferen direkten Materialkosten aus. Die Lohninflation, höhere Energiepreise, Investitionen in Wachstumsinitiativen in ausgewählten Entwicklungsmärkten, diverse Digitalisierungs- und IT-Projekte sowie negative Währungsentwicklungen hatten einen reduzierenden Einfluss.

Insgesamt erwirtschaftete die Geberit Gruppe einen operativen Cashflow (EBITDA) von CHF 931 Mio., ein Anstieg von 2,0%; währungsbereinigt konnte ein Anstieg von 5,3% erzielt werden. Als Folge der vorerwähnten Einmalbelastung lag die EBITDA-Marge mit 29,4% leicht unter dem Vorjahresniveau von 29,6%. Das Nettoergebnis erreichte mit CHF 598 Mio. das Vorjahresniveau (+0,1%), was einer Nettoumsatzrendite von 18,9% (Vorjahr 19,4%) entspricht. Unter Ausschluss der Einmalkosten hätte das Nettoergebnis CHF 617 Mio. bei einer Nettoumsatzrendite von 19,5% betragen. Beim Gewinn je Aktie führten die positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms zu einer im Vergleich zur Entwicklung beim Nettoergebnis positiveren Entwicklung von +0,5% auf CHF 18.15 (Vorjahr CHF 18.06); bereinigt um die Einmalkosten und in lokalen Währungen würde der Gewinn je Aktie bei CHF 19.59 stehen, was einem deutlichen Anstieg von 8,5% entspräche. Erfreulich entwickelte sich der Free Cashflow mit einer Zunahme von 7,4% auf CHF 659 Mio. (Vorjahr CHF 613 Mio.). Hauptgründe für den Anstieg waren der höhere operative Cashflow und das im Vorjahresvergleich tiefere Investitionsvolumen. Die Free-Cashflow-Marge betrug 20,8% (Vorjahr 19,9%).

Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) stieg leicht auf 23,2% (Vorjahr 23,0%).

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 8. Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025

STP-Performance

Die Erreichung der einzelnen Finanzziele der Gruppe und des ESG-Ziels im Rahmen des STP sowie die Auszahlungsspanne sind nachfolgend dargelegt. Wie in → Abschnitt 6.4 Offenlegung von Zielen erläutert, handelt es sich um geschäftskritische Informationen, weswegen keine weiteren Einzelheiten zu den erforderlichen Leistungsniveaus offengelegt werden.

2025 erreichte Gruppen-Finanzziele und ESG-Ziel

Leistung			Vergütung			
	Gewichtung (in % des Grund- gehalts ¹)	Effektive Leistung	Auszahlung (in % des Grund- gehalts ¹)	Min. (0%)	Ziel (50%)	Max. (100%)
Leistungsziel der Gruppe						
Umsatzwachstum (währungsbereinigt)	20%	+4,8%	17,3%			
EPS-Wachstum	20%	+0,5%	20%			
EBITDA-Marge	20%	29,4%	20%			
ROIC	20%	23,2%	20%			
CO ₂ -Emissionen	20%	-6,9%	20%			
Total Gewichtung	100%					
Gewichtete durchschnittliche Gesamtvergütung (des Grundgehalts ¹)			97,3%			

¹ Jährliches Grundgehalt

Die gesamte STP-Auszahlungsspanne (Gruppen-Finanzziele und ESG-Ziel) des jährlichen Grundgehalts für die KL-Mitglieder einschliesslich des CEO beläuft sich auf 97,3%. Im Jahr 2024 reichte die gesamte STP-Auszahlungsspanne auf Basis des früheren STP-Plans einschliesslich der individuellen Leistungskomponente von 87,4% bis 92,4% des jährlichen Grundgehalts der KL-Mitglieder.

LTP-Performance (MSOP)

Die Leistungsperiode für die Aktienoptionen mit Leistungskriterium, die 2023 im Rahmen des MSOP gewährt wurden, lief von 2023 bis 2025. Der erzielte durchschnittliche ROIC betrug in den drei Jahren 23,3%, was zu einem Vesting von 53% führte.

Die ROIC-Performance und das Auszahlungsniveau beim Vesting sind nachfolgend dargestellt:

Leistung			Vesting (der zugeteilten Optionen)			
	Leistungs- periode	Erzielter durchschnitt- licher ROIC ¹	Vesting	Min. (0%)	Ziel (50%)	Max. (100%)
Zuteilung						
2023	2023–2025	23,3%	53%			

¹ Über die dreijährige Leistungsperiode

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 8. Vergütungen an die Konzernleitung und Beteiligungen im Jahr 2025

8.3 Beteiligungen Konzernleitung

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Per Ende 2025 und 2024 hielten die KL-Mitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	T. Knechtle CFO	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	C. Rapp	A. Lange	Total
2025										
Beteiligungen KL										
Aktien			30 765	2 244	2 090	3 915	6 590	3 153	1 736	50 493
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,15%
Call-Optionen ¹										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2025–2032	482.42	196 288	4 411	57 258	49 539	67 597	45 539	8 068	428 700
	2026	504.45	36 996	12 501	9 226	7 295	12 111	10 272	8 048	96 449
	2027	527.65	40 054	12 354	9 177	7 300	11 777	10 631	8 493	99 786
	2028	557.90	52 189	17 176	12 635	10 079	15 972	15 159	11 963	135 173
Total Optionen			325 527	46 442	88 296	74 213	107 457	81 601	36 572	760 108
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,96%	0,14%	0,26%	0,22%	0,32%	0,24%	0,11%	2,25%

¹ Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option. Die Anzahl Optionen entspricht der Zuteilung bei maximaler Zielerreichung, d. h., die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vesting-Bedingung.

	Verfall	Ø Ausübungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	T. Knechtle CFO	R. van Triest	M. Baumüller	M. Ziegler	C. Rapp	A. Lange	Total
2024										
Beteiligungen KL										
Aktien			23 609	1 462	2 090	4 965	6 602	2 787	1 078	42 593
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,12%
Call-Optionen ¹										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2024–2030	442.97	200 925	0	58 118	49 823	60 629	40 466	7 851	417 812
	2025	584.10	48 788	14 911	12 395	10 478	16 203	13 687	1 802	118 264
	2026	504.45	36 996	12 501	9 226	7 295	12 111	10 272	8 048	96 449
	2027	527.65	40 054	12 354	9 177	7 300	11 777	10 631	8 493	99 786
Total Optionen			326 763	39 766	88 916	74 896	100 720	75 056	26 194	732 311
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,93%	0,11%	0,25%	0,21%	0,29%	0,21%	0,07%	2,07%

¹ Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option. Die Anzahl Optionen entspricht der Zuteilung bei maximaler Zielerreichung, d. h., die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vesting-Bedingung.

Per 31. Dezember 2025 bestanden im Einklang mit den → Statuten der Geberit AG keine Darlehens- oder Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und den KL-Mitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen KL-Mitgliedern.

8.4 Vergütungsverhältnisse

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Im Jahr 2025 betrug die durchschnittliche fixe Jahresvergütung für alle Mitarbeitenden der Gruppe CHF 49 097 (ohne CEO). Das Verhältnis der an den CEO gezahlten fixen jährlichen Vergütung zur durchschnittlichen jährlichen fixen Vergütung aller Mitarbeitenden (ohne CEO) betrug 20.

Für weitere Details siehe → Nachhaltigkeitsbericht.

9. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2025

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

Im Jahr 2025 nahmen Mitarbeitende, das Management und der VR an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme für den VR und das Management sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben, die Beteiligungsprogramme für die Mitarbeitenden unter → Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 17. Im Rahmen der drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogramme wurde insgesamt die nachstehende Anzahl Aktien zugeteilt:

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmende	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis CHF
Mitarbeitenden-Programm (ESPP)	2027	3 182	20 368	285.65
Management-Programm (MSPP)	2028	108	14 946	519.40
Vergütung VR	2029	6	2 733	519.40
Total			38 047	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 38 047 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2025 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen Optionsprogrammen (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben.

	Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmende	Anzahl gewährte Optionen ¹	Ausübungspreis CHF
Management-Programm (MSPP)	2025–2028	2035	108	29 892	557.90
Options-Programm (MSOP)	2025–2028	2035	191	222 787	557.90
Total				252 679	

¹ Die Anzahl der Optionen, die am Ende des Vesting-Zeitraums endgültig zugeteilt werden, hängt von der Zielerreichung (durchschnittlicher ROIC) ab.

Der Fair Value der 2025 zugeteilten Optionen per März 2025 betrug am jeweiligen Zuteilungsstichtag im Durchschnitt CHF 56.35 für MSPP (Vorjahr CHF 67.12) und CHF 56.35 für MSOP (Vorjahr CHF 67.12). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» ermittelt.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis ² CHF	Erwartete Volatilität (Ø) %	Erwartete Dividendenrendite (Ø) %	Laufzeit Jahre	Risikoloser Zinssatz (Ø) %
Management-Programm (MSPP)	557.90	22,57	2,60	10	0,35
Options-Programm (MSOP)	557.90	22,57	2,60	10	0,35

² Der Ausübungspreis entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 21.02. bis zum 20.03.2025.

Die Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2025 auf CHF 5,0 Mio. (Vorjahr CHF 3,5 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 11,7 Mio. (Vorjahr CHF 8,8 Mio.).

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 10. Zusammenfassung der vom Verwaltungsrat, von der Konzernleitung und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2025

10. Zusammenfassung der vom Verwaltungsrat, von der Konzernleitung und den Mitarbeitenden gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2025

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 zu kontrollieren. Per 31. Dezember 2025 hielten VR, KL und Mitarbeitende insgesamt 414 164 Aktien (Vorjahr 417 854) der Geberit AG, d. h. 1,2% (Vorjahr 1,2%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2025 laufenden Optionspläne zusammen¹:

Vesting-Jahr	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen «in the money»	Ø Ausübungspreis CHF
Gevestet	2026–2032	806 881	483.28	806 881	483.28
2026	2033	187 987	504.45	187 987	504.45
2027	2034	189 001	527.65	189 001	527.65
2028	2035	250 146	557.90	250 146	557.90
Total		1 434 015	504.92	1 434 015	504.92

¹ Die Anzahl der Optionen, die am Ende des Vesting-Zeitraums endgültig zugeteilt werden, hängt von der Zielerreichung (durchschnittlicher ROIC) ab.

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

Folgende Bewegungen haben 2025 und 2024 stattgefunden¹:

	MSOP		MSPP		Total 2025		Total 2024	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
Ausstehend per 1. Januar	1 328 138	494.27	129 071	520.70	1 457 209	496.61	1 314 234	489.06
Gewährte Optionen	222 787	557.90	29 892	557.90	252 679	557.90	190 668	527.65
Verwirkte Optionen	0	0	0	0	0	0	154	435.95
Verfallene Optionen	114 631	583.32	18 511	583.57	133 142	583.35	1 718	530.29
Ausgeübte Optionen	133 964	439.46	8 767	459.23	142 731	440.68	45 821	408.27
Ausstehend per 31. Dezember	1 302 330	502.95	131 685	524.40	1 434 015	504.92	1 457 209	496.61
Ausübbar per 31. Dezember	749 916	480.98	56 965	513.54	806 881	483.28	667 059	435.48

¹ Die Anzahl der Optionen, die am Ende des Vesting-Zeitraums endgültig zugeteilt werden, hängt von der Zielerreichung (durchschnittlicher ROIC) ab.

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

Die per 31. Dezember 2025 ausstehenden Optionen hatten einen Ausübungspreis zwischen CHF 361.75 und CHF 584.10 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 5,6 Jahren.

11. Funktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in anderen Unternehmen

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Im Einklang mit Art. 734e des Schweizerischen Obligationenrechts sind in den nachfolgenden Tabellen Funktionen aufgeführt, die von VR- und KL-Mitgliedern bei anderen gewinnorientierten Unternehmen wahrgenommen werden, insoweit diese Funktionen mit ihrer Funktion bei Geberit vergleichbar sind.

Mitglieder des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2025

Externe Interessen und Mandate

	Unternehmen	Mandat
Albert M. Baehny	Investis Holding SA, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
Eunice Zehnder-Lai	DKSH Holding AG, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
	Julius Bär Group AG/Julius Bär & Co. AG, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
Thomas Bachmann	CTC Analytics AG, Zwingen (CH)	VR-Präsident
	Endress+Hauser AG, Reinach (CH)	VR-Mitglied
Felix R. Ehrat	Globalance Bank AG, Zürich (CH)	VR-Präsident
	Swiss Fintech AG (Loanbox), Zürich (CH)	VR-Präsident
	Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH)	VR-Mitglied
	Katadyn Group AG, Kempthal (CH)	VR-Mitglied
Werner Karlen	Fr. Sauter AG, Basel (CH)	CEO
	Frutiger Unternehmungen AG, Thun (CH)	VR-Mitglied
Bernadette Koch	Mobimo Holding AG, Luzern (CH) ¹	VR-Mitglied
	Swiss Post AG, Bern (CH)	VR-Mitglied
	PostFinance AG, Bern (CH)	VR-Mitglied
	Energie Oberkirch AG, Oberkirch (CH)	VR-Mitglied

¹ Börsennotierte Unternehmen

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 11. Funktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in anderen Unternehmen

Mitglieder des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2024

Externe Interessen und Mandate

	Unternehmen	Mandat
Albert M. Baehny	Investis Holding SA, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
Eunice Zehnder-Lai	DKSH Holding AG, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
	Julius Bär Group AG/Julius Bär & Co. AG, Zürich (CH) ¹	VR-Mitglied
Thomas Bachmann	CTC Analytics AG, Zwingen (CH)	VR-Mitglied
	Cytosurge AG, Glattbrugg (CH)	VR-Mitglied
	Endress+Hauser AG, Reinach (CH)	VR-Mitglied
Felix R. Ehrat	Globalance Bank AG, Zürich (CH)	VR-Präsident
	Swiss Fintech AG (Loanbox), Zürich (CH)	VR-Präsident
	Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH)	VR-Mitglied
Werner Karlen	Fr. Sauter AG, Basel (CH)	CEO
	Frutiger Unternehmungen AG, Thun (CH)	VR-Mitglied
Bernadette Koch	Mobimo Holding AG, Luzern (CH) ¹	VR-Mitglied
	Swiss Post AG, Bern (CH)	VR-Mitglied
	PostFinance AG, Bern (CH)	VR-Mitglied
	Energie Oberkirch AG, Oberkirch (CH)	VR-Mitglied

¹ Börsennotierte Unternehmen

Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2025

Externe Interessen und Mandate

	Unternehmen	Mandat
Christian Buhl	–	–
Tobias Knechtle	V-Zug AG, Zug (CH) ¹	VR-Mitglied und Vorsitzender des Revisionsausschusses
	Adastra Investment & Consulting AG, Arlesheim (CH)	VR-Mitglied
Martin Baumüller	–	–
Andreas Lange	–	–
Clemens Rapp	–	–
Ronald van Triest	–	–
Martin Ziegler	Piancabo SA, Cugnasco-Gerra (CH)	VR-Mitglied
	Golfplatz Schönenberg AG, Schönenberg (CH)	VR-Mitglied

¹ Börsennotierte Unternehmen

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Vergütungsbericht → 11. Funktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in anderen Unternehmen

Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2024

Externe Interessen und Mandate

	Unternehmen	Mandat
Christian Buhl	–	–
Tobias Knechtle	V-Zug AG, Zug (CH) ¹	VR-Mitglied und Vorsitzender des Revisionsausschusses
	Adastra Investment & Consulting AG, Arlesheim (CH)	VR-Mitglied
Martin Baumüller	–	–
Andreas Lange	–	–
Clemens Rapp	–	–
Ronald van Triest	–	–
Martin Ziegler	Piancabo SA, Cugnasco-Gerra (CH)	VR-Mitglied
	Golfplatz Schönenberg AG, Schönenberg (CH)	VR-Mitglied

¹ Börsennotierte Unternehmen

12. Bericht der Revisionsstelle



Ernst & Young AG
Maagplatz 1
Postfach
CH-8010 Zürich
Telefon: +41 58 286 31 11
→ www.ey.com/de_ch

Zürich, 11. März 2026

An die Generalversammlung der
Geberit AG, Rapperswil-Jona



Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der Geberit AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2025 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 734a-734f OR in den als „geprüft“ gekennzeichneten Abschnitten auf den Seiten 105 bis 116 des Vergütungsberichts.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Angaben nach Art. 734a-734f OR im Vergütungsbericht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.



Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts“ unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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



Sonstiger Sachverhalt

Der Vergütungsbericht für das am 31. Dezember 2024 endende Jahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 5. März 2025 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu diesem Vergütungsbericht abgegeben hat.



Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die mit „geprüft“ gekennzeichneten Abschnitten im Vergütungsbericht, die Konzernrechnung, die Jahresrechnung und unsere dazugehörigen Berichte.

Unser Prüfungsurteil zum Vergütungsbericht erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zu den geprüften Finanzinformationen im Vergütungsbericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für den Vergütungsbericht

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung eines Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist. Zudem obliegt ihm die Verantwortung über die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.



Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben gemäss Art. 734a-734f OR frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern sind, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieses Vergütungsberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Vergütungsbericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

gewinnen wir ein Verständnis von für die Prüfung relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gesellschaft abzugeben.

beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.

Wir kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel in internen Kontrollen, die wir während unserer Prüfung identifizieren.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und – sofern zutreffend – über Massnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen oder getroffene Schutzmassnahmen.

Ernst & Young AG

Christoph Michel
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Dominique Frutiger
Zugelassener Revisionsexperte

Abkürzungsverzeichnis

VR	Verwaltungsrat
KL	Konzernleitung
GV	Generalversammlung
NCC	Nominations- und Vergütungsausschuss
STP	Kurzfristiges Beteiligungsprogramm
LTP	Langfristiges Beteiligungsprogramm
MSPP	Aktienbeteiligungsplan
MSOP	Aktienoptionsplan
ESPP	Mitarbeitenden-Programm
ROIC	Rendite auf dem investierten Betriebskapital (Netto-Betriebsgewinn nach Steuern/investiertes Kapital)
EBITDA	Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
EPS	Wachstum des Gewinns je Aktie