

20

23

Geschäftsbericht

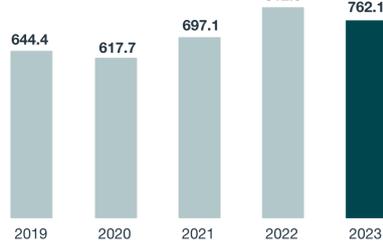
---

# Inhaltsverzeichnis

<b>3</b>	Kennzahlen
<b>5</b>	Firmenprofil und Standorte
<b>6</b>	Lagebericht
<b>15</b>	Corporate Governance
<b>51</b>	Vergütungsbericht
<b>80</b>	Finanzbericht
<b>131</b>	Weitere Informationen für Investoren

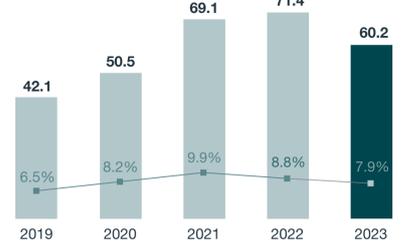
## Kennzahlen

**Umsatz**  
Mio. EUR



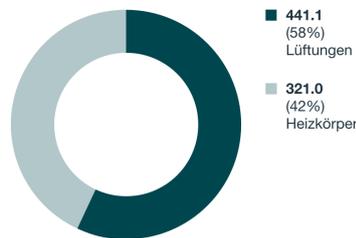
**EBIT**

Mio. EUR, % des Umsatzes



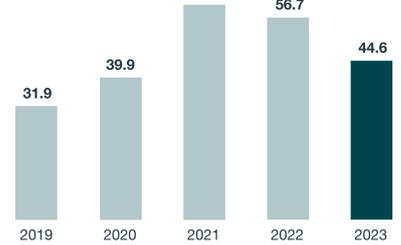
**Umsatz nach Segmenten**

2023, Mio. EUR



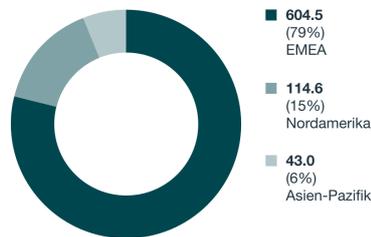
**Reingewinn**

Mio. EUR



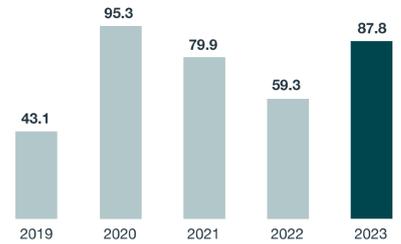
**Umsatz nach Regionen**

2023, Mio. EUR



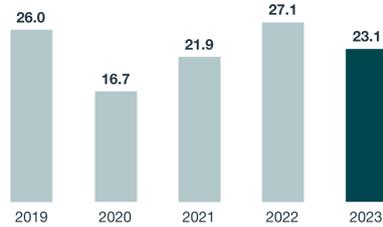
**Geldfluss aus Betriebstätigkeit**

Mio. EUR



**Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Werte**

Mio. EUR



**Aktienkursentwicklung**

1. Januar bis 31. Dezember 2023, %



		2023	2022	%
<b>Umsatz</b>	Mio. EUR	<b>762.1</b>	<b>812.5</b>	<b>-6.2</b>
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	Mio. EUR	<b>84.8</b>	<b>95.3</b>	<b>-11.0</b>
	% des Umsatzes	11.1	11.7	
<b>EBIT</b>	Mio. EUR	<b>60.2</b>	<b>71.4</b>	<b>-15.7</b>
	% des Umsatzes	7.9	8.8	
<b>Reingewinn<sup>2</sup></b>	Mio. EUR	<b>44.6</b>	<b>56.7</b>	<b>-21.3</b>
	% des Umsatzes	5.9	7.0	
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	Mio. EUR	<b>87.8</b>	<b>59.3</b>	<b>48.1</b>
	% des Umsatzes	11.5	7.3	
<b>Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Werte</b>	Mio. EUR	<b>23.1</b>	<b>27.1</b>	<b>-14.7</b>
<b>Abschreibungen</b>	Mio. EUR	<b>-24.6</b>	<b>-23.9</b>	<b>2.9</b>
<b>Bilanzsumme</b>	Mio. EUR	<b>516.8</b>	<b>532.8</b>	<b>-3.0</b>
<b>Anlagevermögen</b>	Mio. EUR	<b>226.4</b>	<b>228.6</b>	<b>-1.0</b>
<b>Nettoliquidität/(Nettoverschuldung)<sup>1</sup></b>	Mio. EUR	<b>70.8</b>	<b>45.4</b>	<b>55.8</b>
<b>Eigenkapital<sup>2</sup></b>	Mio. EUR	<b>347.3</b>	<b>340.8</b>	<b>1.9</b>
	% der Bilanzsumme	67.2	64.0	
<b>ROCE<sup>1</sup></b>	%	<b>17.1</b>	<b>18.9</b>	
<b>Personalbestand</b>	Ø Vollzeitstellen	<b>3 772</b>	<b>3 827</b>	<b>-1.4</b>
<b>Börsenschlusskurs Namenaktie A</b>	CHF	<b>53.50</b>	<b>55.80</b>	<b>-4.1</b>
<b>Reingewinn je Namenaktie A<sup>3</sup></b>	EUR	<b>3.84</b>	<b>4.84</b>	<b>-20.6</b>
<b>Eigenkapital je Namenaktie A<sup>3</sup></b>	EUR	<b>29.55</b>	<b>28.20</b>	<b>4.8</b>
<b>Dividende je Namenaktie A<sup>4</sup></b>	CHF	<b>1.30</b>	<b>1.80</b>	<b>-27.8</b>
<b>Ausschüttungsquote</b>	%	<b>35</b>	<b>37</b>	

1 Siehe in der **konsolidierten Jahresrechnung** im Finanzbericht

2 Inklusive Minderheitsanteile

3 Exklusive Minderheitsanteile

4 Für 2023 gemäss Antrag des Verwaltungsrats

## Firmenprofil

Die Zehnder Group bietet weltweit führende Lösungen für komfortables, energieeffizientes und gesundes Raumklima an. Die Produkte und Dienstleistungen der Gruppe umfassen Heizung, Kühlung, Raumlüftung und Luftreinigung. Die Gruppe entwickelt und fertigt ihre Produkte in eigenen Werken in Europa, China und Nordamerika. Im Geschäftsjahr 2023 beschäftigte die Zehnder Group rund 3500 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz von 762.1 Mio. EUR. Die Gesellschaft ist an der SIX Swiss Exchange kotiert (Valorensymbol: ZEHN, Valorennummer: 27 653 461). Die nicht kotierten Namenaktien B werden durch die Graneco AG gehalten, welche durch die Familien Zehnder kontrolliert wird.

## Standorte



## Zehnder Group erzielt Umsatz von 762.1 Mio. EUR bei einer EBIT-Marge von 7.9%

Der Umsatz der Zehnder Group im Geschäftsjahr 2023 ging um 6% auf 762.1 Mio. EUR zurück. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) sank um 16% auf 60.2 Mio. EUR bei einer EBIT-Marge von 7.9% (Vorjahr: 8.8%). Der Reingewinn lag bei 44.6 Mio. EUR (Vorjahr: 56.7 Mio. EUR).



---

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Neben einer sich abschwächenden Baukonjunktur war das erste Halbjahr 2023 bei der Zehnder Group massgeblich durch eine Normalisierung in den Lieferketten und eine Verbesserung der Lieferfähigkeit geprägt. Folglich konnten wir den Auftragsbestand bei den Lüftungsprodukten weitgehend abbauen. In der zweiten Jahreshälfte trübte sich aufgrund der wirtschaftlichen Unsicherheiten, des erhöhten Zinsniveaus sowie der gestiegenen Baukosten die Baukonjunktur weiter ein. In der Folge zeigte sich ein deutlicher Rückgang der Neubauaktivitäten in wichtigen europäischen Märkten. Insgesamt waren sowohl das Lüftungs- als auch das Heizkörpersegment durch eine niedrigere Nachfrage betroffen. Das bereits im Jahr 2022 eingeführte, differenzierte Kostenmanagement im Bereich Radiatoren bauten wir fortlaufend aus und erweiterten es auf das Lüftungssegment. Gleichzeitig tätigten wir weiterhin gezielte strategische Investitionen in den Bereichen Innovation, Digitalisierung, Marktbearbeitung und Nachhaltigkeit. Erfreulich ist der erneute Rekordumsatz in Nordamerika von rund 115 Mio. EUR, welcher durch die Akquisition von Airia in Kanada massgeblich unterstützt wurde.

Nach vorne schauend ist die Zehnder Group auf verschiedene wirtschaftliche Szenarien gut vorbereitet. Wir erwarten keine kurzfristige Erholung der Märkte.

Aufgrund unserer starken Marktpositionierung, unserer ausgeprägten Kundenbindungen und unserer hohen Innovationskraft sind wir solide aufgestellt, um gestärkt aus der derzeitigen Schwächephase der Bauindustrie hervorzugehen. Unsere bewährte und langfristig ausgerichtete Strategie verbunden mit unserer Flexibilität unterstützen uns dabei.

---

### Niedrigerer Umsatz aufgrund eines eingetrübten Marktumfeldes

Der Umsatz der Zehnder Group im Geschäftsjahr 2023 ging um 6% (organisch -7%<sup>1</sup>) auf 762.1 Mio. EUR zurück (Vorjahr: 812.5 Mio. EUR). Akquisitionen aus dem Vorjahr trugen mit 2% positiv zum Umsatz bei, während negative Währungseffekte mit 1% belasteten. In der ersten Jahreshälfte 2023 verbesserte sich die Lage in den Lieferketten. In der Folge kompensierte der Abbau des Auftragsbestands im Lüftungssegment den Volumentrückgang bei Radiatoren. In der zweiten Jahreshälfte verzeichnete auch das Lüftungssegment einen Umsatzrückgang.

Der Umsatz im Lüftungssegment lag im Gesamtjahr 2023 bei 441.1 Mio. EUR, was einem Umsatzrückgang von 2% (organisch -3%) entspricht. Die Akquisitionen von Airia in Kanada und Filtech in den Niederlanden trugen mit 3% positiv zum Umsatz bei, während negative Währungseffekte mit 2% belasteten. Der Geschäftsbereich Wohnungslüftungen hielt sich dank dem Auftragsbestand aus dem Vorjahr und den Akquisitionen auf Vorjahresniveau. Gleichzeitig wurde der Umsatz bei Luftreinigungslösungen aufgrund eines breiten Nachfragewachstums erneut deutlich gesteigert. Demgegenüber fiel im Wärmetauscher-Geschäft aufgrund der schwächeren Nachfrage der OEMs (Original Equipment Manufacturer) und anderer Kunden der Umsatz unter das Vorjahresniveau. Das Lüftungssegment machte im Berichtsjahr rund 58% des Gesamtumsatzes der Gruppe aus, was einer Zunahme von 3 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

336.2 Mio. EUR (Vorjahr: 349.4 Mio. EUR) des Lüftungsumsatzes entfielen auf die Region EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika). In der zweiten Jahreshälfte begann der Umsatz aufgrund der schwächeren Nachfrage zu sinken. Dennoch wurden in den Niederlanden, in Grossbritannien, Frankreich und der Schweiz für das Gesamtjahr positive Wachstumsraten verzeichnet. Die Niederlande erzielten aufgrund einer guten Penetrationsrate und eines hohen Marktanteils im Berichtsjahr absolut den grössten Landesumsatz im Lüftungssegment. In der Schweiz konnte das Servicegeschäft mit Wartungsverträgen und der Reinigung von Lüftungsanlagen ausgebaut werden. In Grossbritannien haben anhaltend starke Lüftungsverkäufe bei Neubauten und Renovierungen im Sozialwohnungsbau den Umsatz unterstützt.

69.1 Mio. EUR (Vorjahr: 59.4 Mio. EUR) des Lüftungsumsatzes stammten aus der Region Nordamerika. Dank der erstmaligen Konsolidierung des Gesamtjahresumsatzes der kanadischen Firma Airia stieg der Lüftungsanteil am Umsatz in Nordamerika von 57% auf 60% und trug damit erneut zum weiteren Ausbau dieses Geschäfts, in Kanada und den USA, bei. Die Region Asien-Pazifik erwirtschaftete einen niedrigeren Umsatz von 35.8 Mio. EUR (Vorjahr: 41.6 Mio. EUR). Der chinesische Markt war aufgrund der geringeren Bautätigkeit im Land durch einen weiteren Nachfragerückgang betroffen.

Das Heizkörpersegment erzielte im Geschäftsjahr 2023 einen Umsatz von 321.0 Mio. EUR und lag damit 11% (organisch -11%) unter dem Vorjahresumsatz von 362.1 Mio. EUR. Preiserhöhungen beeinflussten den Segmentumsatz nur geringfügig positiv. Aufgrund einer Kombination aus gestiegenen Baukosten, einem unsicheren Gesetzgebungsumfeld und einer schwierigen Wirtschaftslage verzeichnete das Heizkörpersegment auch im zweiten Halbjahr einen Umsatzrückgang. Der Umsatzrückgang wurde durch den

Abbau von Lagerbeständen bei Kunden noch verstärkt. Die Unsicherheit bei der Ausgestaltung staatlicher Anreizsysteme für den Ersatz fossiler Brennstoffe bei Heizungen in Deutschland führte, bis zur Einführung des Erneuerbare-Wärme-Gesetzes, zu einer spürbaren Kaufzurückhaltung bei der Produktlinie Heizkörper. Demgegenüber entwickelte sich der Umsatz der Produktlinie Heiz- und Kühldecken im Geschäftsjahr 2023 erneut positiv. Die Umstellung von fossilen auf erneuerbare Energien hat den vermehrten Einsatz von Wärmepumpen zur Folge und führt zu einer Reduzierung der Vorlauftemperatur. Dieser Trend erwies sich im abgelaufenen Geschäftsjahr als ein wesentlicher Wachstumstreiber für Heiz- und Kühldecken. Insgesamt lag der Anteil des Heizkörperumsatzes im Berichtsjahr bei 42% des Gesamtumsatzes der Zehnder Group, was einer Abnahme von 3 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

268.2 Mio. EUR (Vorjahr: 310.1 Mio. EUR) des Umsatzes im Heizkörpersegment stammten aus der Region EMEA. Wichtige Märkte wie Frankreich, Grossbritannien, Deutschland und Italien verzeichneten deutliche Umsatzrückgänge. Der Wegfall des Russlandumsatzes, als Folge der Beendigung der dortigen Geschäftstätigkeit im Jahr 2022, trug ebenfalls zu einem geringeren Segmentumsatz bei. Entgegen dem allgemeinen Trend verzeichnete die Schweiz aufgrund unserer starken Marktposition Umsatzzuwächse. Die Region Nordamerika erzielte einen leicht höheren Umsatz von 45.5 Mio. EUR (Vorjahr: 44.3 Mio. EUR). Die weiterhin robuste Nachfrage nach Heizkörpern und der stabile Onlineverkauf stützten die dortigen Verkäufe. Die Region Asien-Pazifik trug 7.2 Mio. EUR (Vorjahr: 7.8 Mio. EUR) zum Gesamtumsatz im Heizkörpersegment bei. Der erneute Umsatzrückgang ist auf die schwache Entwicklung des Bausektors in China zurückzuführen.

<sup>1</sup> Siehe **Alternative Performancekennzahlen** in der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht.

---

### Geringeres operatives Ergebnis in einem anspruchsvollen Umfeld

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) der Zehnder Group sank im Geschäftsjahr 2023 um 16% auf 60.2 Mio. EUR. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 7.9% (Vorjahr: 8.8%). Deutlich niedrigere Volumen und gestiegene Personalkosten führten zu einem EBIT-Rückgang. Die Zehnder Group hat mit verstärkten Kostensenkungsmassnahmen dem Nachfragerückgang gezielt entgegengesteuert. Dies wiederum verursachte Restrukturierungskosten in Höhe von 2.8 Mio. EUR. Gleichzeitig wurde weiterhin in strategisch wichtige Themen wie Innovationen, Digitalisierung, Marktbearbeitung und Nachhaltigkeit investiert.

Im ersten Halbjahr lag die EBIT-Marge mit 9.2% auf Höhe des Vorjahres. In der zweiten Jahreshälfte 2023 waren wegen der sich verschlechternden Marktbedingungen sowohl das Heizkörper- als auch das Lüftungssegment von rückläufigen Volumen betroffen. Dies führte beim Heizkörpergeschäft zu einer geringeren Auslastung der Produktionskapazitäten und somit zu anteilig höheren Fixkosten. Als Montagegeschäft weist das Lüftungssegment typischerweise niedrigere Fixkosten auf.

Im Lüftungssegment sank 2023 das EBIT um 3% auf 53.0 Mio. EUR gegenüber der Vorjahresperiode. Die EBIT-Marge verringerte sich leicht auf 12.0% (Vorjahr: 12.2%). Im ersten Halbjahr 2023 führte die Auflösung der globalen Lieferschwierigkeiten zu einer merklichen Verbesserung der Lieferfähigkeit. Dies wirkte sich positiv auf die Rentabilität aus. In der Folge stieg in der ersten Jahreshälfte das EBIT um 24% auf 36.1 Mio. EUR. Das zweite Halbjahr 2023 verzeichnete einen deutlichen Nachfragerückgang und das EBIT sank um 34% auf 16.9 Mio. EUR. Diese Entwicklung gewann aufgrund des verstärkten

Lagerabbaus auf Kundenseite zusätzlich an Dynamik. Investitionen in neue Produkte und die Digitalisierung wurden unvermindert fortgeführt.

Im Geschäftsjahr 2023 sank im Heizkörpersegment das EBIT um 57% auf 7.2 Mio. EUR. Entsprechend hat sich die EBIT-Marge auf 2.2% (Vorjahr: 4.6%) reduziert. Der Trend rückläufiger Auftragsvolumen angesichts eines schwierigeren wirtschaftlichen Umfelds zeigte sich auch im zweiten Halbjahr deutlich. Insbesondere der Nachfragerückgang in Europa und China führte zu geringeren Produktionsauslastungen. In der Schweiz und in Frankreich wurden bereits im ersten Halbjahr selektiv Kurzarbeit in der Heizkörperproduktion eingeführt. In China wurde die Produktion teilweise ausgelagert. Im Weiteren wurden die Personalbestände an den Standorten in Deutschland, der Türkei und Polen reduziert. Dies verursachte für das Jahr 2023 zusätzliche Kosten in Höhe von 2.2 Mio. EUR.

Die Steuerrate in der Berichtsperiode 2023 lag bei 22% (Vorjahr: 20%). Der Reingewinn lag bei 44.6 Mio. EUR (Vorjahr: 56.7 Mio. EUR).

---

### Luftreinigungslösungen – saubere Luft als Dienstleistung

Im Geschäftsbereich Clean Air Solutions konzipiert, installiert, vermietet und unterhält die Zehnder Group Luftreinigungslösungen bei Endkunden. Bei diesem Dienstleistungsgeschäft erwerben Industriekunden Servicepakete für saubere Innenraumluft. Die hierfür eingesetzten Geräte sind mit Reinigungsfiltern ausgestattet, die eine hohe Luftqualität garantieren und Feinstaub- sowie andere Verunreinigungen herausfiltern. Über ein Abonnementmodell deckt die Zehnder Group sämtliche Serviceleistungen, von der Installation und Inbetriebnahme bis hin zur Wartung einschliesslich des regelmässigen Austausches der Filter, ab. Im Geschäftsjahr 2023 konnte der Umsatz mit Luftreinigung erneut gesteigert werden.

**„Clean Air Solutions ist ein Geschäftsbereich mit konstanten Wachstumsraten.“**

Die industrielle Luftreinigung bietet Kunden unmittelbare Vorteile in Bezug auf die Senkung der Betriebskosten und die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeiterschutz. Sie reduziert die Kosten arbeitsintensiver, professioneller Reinigungen und die Ausfallzeiten von Maschinenanlagen.

---

### Kundenmehrwert durch Innovationen schaffen

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Berichtsjahr 2023 auf 25.5 Mio. EUR (Vorjahr: 24.7 Mio. EUR). Davon entfielen rund 70% auf das Lüftungssegment. Im Geschäftsjahr konnten verschiedene Produktneuheiten und Innovationen aus dem Lüftungsbereich erfolgreich am Markt eingeführt werden, wie zum Beispiel das neue Komfort-Lüftungsgerät Zehnder ComfoAir Fit 100. Dieses kompakte und vielseitige Gerät eignet sich besonders für Mehrfamilienhäuser und Etagenwohnungen. Der Einbau spart Platz und erfolgt wandintegriert in der Aussenfassade oder in der Isolierung, dem Aufputz oder an der Decke.

**„Rund 70% der Ausgaben für Forschung und Entwicklung flossen 2023 in das Lüftungssegment.“**

Des Weiteren bietet die französische Zehnder-Gesellschaft Caladair mit der Einführung von Zehnder Eversky seit 2023 ein innovatives und kompaktes Lüftungsgerät für Räume mit hoher Personenbelegung. Zehnder Eversky wird als Einzelraumgerät an der Decke installiert und benötigt keine aufwendige Luftverteilungsinstallation. Insbesondere grössere Räumlichkeiten wie Besprechungs- und Veranstaltungsräume sowie Klassenzimmer und Büros können mit diesem flachen Kompaktgeräte bestmöglich belüftet werden.

Darüber hinaus erweiterte Zehnder das Angebot an dekorativen Handtuchheizkörpern mit dem neuesten ikonischen Design: Zehnder Tetris. Entworfen vom renommierten Designstudio King & Miranda schreibt Zehnder Tetris die erfolgreiche Geschichte zeitlosen Heizkörperdesigns fort.

Zum vierten Mal in Folge erhielt die Zehnder Group Schweiz AG den Golden Award des renommierten „Architects Darling“ im Bereich Haustechnik und HLK (Heizung, Lüftung, Klima). In Grossbritannien wurde der ComfoAir Q600 bei den prestigeträchtigen H&V News Awards 2023 als „Domestic Ventilation Product of the Year“ ausgezeichnet. Zehnder ComfoAir Q600 ist ein zentrales, kompaktes und energieeffizientes Lüftungsgerät mit Wärmerückgewinnung, welches sich ideal für Neubauten sowie für Sanierungen eignet. Die beiden Auszeichnungen spiegeln die Bemühungen und die Leidenschaft wider, die von der Konzeption und Entwicklung der Produkte über die Herstellung und Lieferung bis hin zum Service und Support reichen.

Seit dem Umzug in die neuen Räumlichkeiten des „Center of Climate“ in Lahr (DE) im Frühjahr 2023 wurden zahlreiche Veranstaltungen mit Vertriebsmitarbeitenden und Kundinnen und Kunden vor Ort durchgeführt. Der neue, grosszügige Markenerlebnisraum des „Center of Climate“ kommt als Kommunikationszentrum und Ausgangspunkt für Besuchsprogramme seither regelmässig zum Einsatz.

---

### Ausbau des erprobten Weiterbildungsangebots Zehnder Academy

Das erfolgreiche Zehnder Weiterbildungsangebot Zehnder Academy, welches sowohl online als auch offline stattfindet, wurde im Berichtsjahr weiter ausgebaut. In den Ländergesellschaften in Spanien und Tschechien wurden die bestehenden Akademien auf den neusten technischen Stand gebracht und erweitert. Die Räumlichkeiten vor Ort bieten Weiterbildungsangebote für unsere Partner wie Architekten, Energieberater, Planer, Installateure oder Hauswarte. Von der Planung bis zur regelmässigen Wartung können unterschiedliche Berufsgruppen bedarfsgerecht zu spezifischen Lüftungsthemen weitergebildet werden. Die Schulungen erfolgen in eigens dafür aufgebauten Wohnsituationen und Lerninseln, die mit innovativen Haustechnik- und Lüftungssystemen ausgerüstet sind.

---

### Solide Nettoliquidität trotz Aktienrückkauf

Der Geldfluss aus Betriebstätigkeit stieg im Geschäftsjahr 2023 um 48% von 59.3 Mio. EUR auf 87.8 Mio. EUR. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sanken aufgrund des geringeren Umsatzes. Ebenso nahmen die Warenvorräte aufgrund niedrigerer Einkaufspreise ab. Die Investitionstätigkeit wurde deutlich reduziert: Bei Sachanlagen und immateriellen Werten von 27.1 Mio. EUR auf 23.1 Mio. EUR und bei Akquisitionen von 63.9 Mio. EUR auf 0.1 Mio. EUR. Zusätzlich wurden Aktienrückkäufe im Wert von 17.1 Mio. EUR getätigt. Die Nettoliquidität<sup>1</sup> nahm per Ende 2023 auf 70.8 Mio. EUR zu (Vorjahr 45.4 Mio. EUR). Das Eigenkapital belief sich auf 347.3 Mio. EUR (Vorjahr 340.8 Mio. EUR), was einer hohen Eigenkapitalquote von 67% (Vorjahr 64%) entspricht.

„Trotz Aktienrückkaufprogramm verfügt die Zehnder Group über eine solide Nettoliquidität und eine weiterhin hohe Eigenkapitalquote.“

Im Rahmen des abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms erwarb die Zehnder Group 487 800 kotierte Namenaktien A für einen Gesamtwert von 33.8 Mio. EUR (davon 10.5 Mio. EUR im Jahr 2023). Zusätzlich wurden im Jahr 2023 101 500 kotierte Namenaktien A für total 6.6 Mio. EUR für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme zurückgekauft.

<sup>1</sup> Siehe **Alternative Performancekennzahlen** in der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht.

---

### Steigende Mitarbeiterzufriedenheit und erfolgreicher Start der „Employee-Branding“-Kampagne

Im Jahr 2023 wurde erneut eine globale Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage unter Teilnahme von rund 3000 Zehnder-Mitarbeitenden durchgeführt, was einer Rücklaufquote von 83% entspricht. Alle Werte verbesserten sich und lagen über dem Industriedurchschnitt.

Die Zehnder Group hat mit dem Start der internen und externen „Employee-Branding“-Kampagne einen wichtigen Schritt getan, um erstklassige Arbeitskräfte zu halten und zu fördern. Der Ausbau der attraktiven und inspirierenden Arbeitgebermarke Zehnder soll helfen, den Wettbewerbsvorteil mit Talenten zu stärken. In diesem Zusammenhang wurde die Kampagne unter dem Titel „All about climate. All about you.“ eingeführt, die die Unternehmenskultur und das Versprechen von Zehnder an seine Mitarbeitenden und potenziellen Bewerberinnen und Bewerber repräsentiert. Interne Zehnder-Botschafter, die ihre persönlichen Geschichten erzählen, bilden dabei das authentische Herzstück der neuen Karriere- und Arbeitgeberwebseite. Die Kampagne fand intern und extern sehr grossen Anklang. Laut der jüngsten Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage konnten wir unsere Weiterempfehlungsrate als Arbeitgeber von 82% auf 84% steigern.

Zum Jahresende 2023 lag die Anzahl Mitarbeitende, in Vollzeitstellen gemessen, bei 3544 (Vorjahr: 3863), was einem Rückgang von 8% entspricht. Der Personalarückgang ist primär auf die strukturellen Anpassungsmassnahmen zurückzuführen. Der durchschnittliche Personalbestand ging auf 3772 Mitarbeitende zurück (Vorjahr: 3827). Davon waren 321 (Vorjahr: 401) temporär angestellt und 62 (Vorjahr: 64) in Ausbildung. 1930 Mitarbeitende (Vorjahr: 1816) waren im Segment Lüftungen beschäftigt und 1843 (Vorjahr: 2011) im Segment Heizkörper.

---

### Klare Zielverfolgung für Wachstum im Lüftungsbereich

Mit der Akquisition von Airia in Kanada im Jahr 2022 wurden die Weichen für die Expansion des Lüftungsgeschäfts im vielversprechenden nordamerikanischen Markt erfolgreich gestellt. Zusätzlich ist es gelungen, mit Hilfe der Akquisition der französischen Caladair im Jahr 2021 Lösungen im Bereich Light-Commercial auf weitere Länder zu erweitern. Zukünftig sollen im Lüftungsbereich die Möglichkeiten aus Renovierungen und Bestandskunden noch besser ausgeschöpft werden. Hierbei spielen neue Lösungen für Renovierungen und Serviceleistungen wie Wartungen und Reparatur sowie ein wachsendes Geräteersatzgeschäft eine immer grösser werdende Rolle.

**„Zukünftig sollen im Lüftungsbereich die Möglichkeiten aus Renovierungen und erweiterten Dienstleistungen noch besser ausgeschöpft werden.“**

Insgesamt wurde im Geschäftsjahr 2023 in weitere Projekte für zukünftiges Wachstum investiert. Als ein weltweit führendes Technologieunternehmen für hochwertige Enthalpie- und Wärmetauscher brachte die Zehnder Group mit dem innovativen „Blue Dot“-Wärmetauscher C-HRV 366-LL der Marke CORE eine ressourcensparende Wärmetauscherlösung auf den Markt. Die hierbei verwendete, neuartige Kanalgeometrie verringert den Materialeinsatz bei gleichbleibend hoher Leistung deutlich und schont somit die Umwelt.

Im Bereich Digitalisierung wurde das Angebot an neuen digitalen Produkten und Dienstleistungen systematisch erweitert. So führte die Zehnder Group mit der Zehnder Cloud in Deutschland und der Schweiz eine digitale Steuerungslösung für eine intelligente Überwachung der Raumklimaqualität ein. Mit Hilfe des Zehnder Cloud Dashboards können Nutzer ihre Klimasysteme in Echtzeit überwachen und optimieren. Dieses neuartige Angebot soll in weiteren Märkten eingeführt werden und erlaubt es Zehnder, zukünftig noch bedarfsgerechter Kundenlösungen anzubieten.

Im Heizkörpersegment verfügt die Zehnder Group über starke Positionen in Schlüsselmärkten, insbesondere bei Bad- und Mehrsäulenheizkörpern. Optimierungen der Produktionsprozesse, Qualitätsverbesserungen und Produktivitätssteigerungen tragen weiterhin zu Effizienzsteigerungen bei. Produktneuheiten bei Niedertemperatur-Heizkörpern sowie der Ausbau von Elektronik und automatischen Steuerungen unterstützen die Weiterentwicklung des Heizkörpergeschäfts bei der Zehnder Group.

---

**Bestes Klima für  
Mensch und Umwelt**

Mit der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts 2022 und einer neuen Nachhaltigkeitswebsite im Sommer 2023 hat die Zehnder Group ihre langfristige Nachhaltigkeitsstrategie aufgezeigt. Diese orientiert sich an den Schwerpunktthemen Umwelt, Mitarbeitende und Gesellschaft. Zur Sicherstellung einer lebenswerten Umwelt setzt Zehnder beispielsweise auf die Verwendung wiederverwertbarer Materialien, eine zirkuläre Wertschöpfung in der Produktion von Lüftungsanlagen sowie den Einsatz erneuerbarer Energien und energieeffizienter Produktionsprozesse im Heizkörpersegment. Als attraktiver Arbeitgeber fördert die Zehnder Group ein positives Arbeitsklima, Chancengleichheit, Fairness und Vielfalt. Unsere Investitionen in die persönliche und fachliche Weiterentwicklung sowie in eine Kultur des fortlaufenden Lernens sollen die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden sicherstellen. Darüber hinaus bedeutet gesellschaftliche Verantwortung für Zehnder nachhaltige Beschaffung und die Einhaltung fairer Geschäftspraktiken, die insbesondere auch die Achtung der Menschenrechte mitberücksichtigen. Zudem setzen wir auf eine moderne und ethisch korrekte Corporate Governance, um Aktionärs- und Stakeholder-Interessen zu schützen und eine verantwortungsbewusste, transparente Unternehmensführung sicherzustellen.

Die jüngsten Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit bei Zehnder Group können im Nachhaltigkeitsbericht 2023 detailliert nachvollzogen werden: [www.zehndergroup.com/de/nachhaltigkeit-zehnder](http://www.zehndergroup.com/de/nachhaltigkeit-zehnder).

---

## Abschluss des Aktienrückkaufprogramms

Auf Basis des Ergebnisses des Berichtsjahrs 2023 schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung am 11. April 2024 die Ausschüttung einer Dividende von 1.30 CHF (Vorjahr: 1.80 CHF) je Namenaktie A vor. Die Ausschüttungsquote von 35% liegt im Rahmen der bisherigen Dividendenpolitik der Zehnder Group. Diese sieht vor, 30–50% des konsolidierten Reingewinns auszuzahlen.

Das im März 2021 gestartete Aktienrückkaufprogramm wurde im September 2023 erfolgreich abgeschlossen. Seit Beginn des Rückkaufprogramms hatte die Zehnder Group AG sukzessive insgesamt 487 800 Namenaktien A zurückgekauft, was einem Anteil von 5% aller Namenaktien A entspricht. Der Gesamtwert des abgeschlossenen Aktienrückkaufs liegt bei 34 270 603 CHF beziehungsweise einem durchschnittlichen Kaufpreis von 70.26 CHF pro Namenaktie A. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, an der kommenden Generalversammlung am 11. April 2024 die unter dem Rückkaufprogramm erworbenen Namenaktien A der Zehnder Group AG zur Vernichtung mittels Kapitalherabsetzung zu beantragen.

---

## Ausblick auf das Geschäftsjahr 2024

Im aktuellen Umfeld rechnet die Zehnder Group weiterhin mit einer herausfordernden Marktentwicklung. Das Geschäftsjahr 2024 wird aufgrund des anhaltenden Abschwungs in der Bauindustrie anspruchsvoll. Die Zehnder Group geht davon aus, dass das hohe Zinsniveau und die gestiegenen Baukosten weiter zu rückläufigen Neubauaktivitäten und zu einem anspruchsvollen Umfeld bei Renovierungsaktivitäten führen werden. Sowohl das Heizkörper- als auch das Lüftungssegment sind von dieser Entwicklung betroffen.

Die Zehnder Group verstärkt ihre bereits 2022 eingeführten Kostensenkungen in Form von gezielten strukturellen Massnahmen laufend und passt sie dem aktuellen Marktumfeld an. Die eingeleiteten Massnahmen zielen darauf ab, die betriebliche Effizienz weiter zu steigern und die Resilienz zu erhöhen. Nach vorne schauend ist die Zehnder Group auf verschiedene wirtschaftliche Szenarien gut vorbereitet. Aufgrund ihrer starken Marktpositionierung, ihrer ausgeprägten Kundenbindungen und ihrer hohen Innovationskraft ist die Zehnder Group solide aufgestellt, um gestärkt aus der derzeitigen Schwächephase der Bauindustrie hervorzugehen.

Aufgrund der derzeitigen Marktunsicherheiten und der damit verbundenen eingeschränkten Visibilität kann das Geschäftsjahr 2024 derzeit nicht zuverlässig prognostiziert werden. Spätestens anlässlich der Veröffentlichung der Halbjahreszahlen plant die Zehnder Group, den Ausblick für das Gesamtjahr zu kommunizieren.

Langfristig schätzt die Zehnder Group die Wachstumsaussichten insbesondere im Lüftungssegment als unverändert positiv ein. Der Rückstand bei Neubau- und Renovierungsaktivitäten, neue Bauvorschriften für besser isolierte Gebäudehüllen, der steigende Bedarf an energiesparenden und effizienten Klimalösungen sowie der Wunsch nach gesunder Raumluftqualität zusammen mit den ausbaubaren Penetrationsraten in verschiedenen Ländern werden das Wachstum vor allem im Lüftungsbereich begünstigen. Daher bleiben die Mittelfristziele, ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 5% und eine EBIT-Marge von 9–11%, unverändert.

**„Wir bestätigen unsere Mittelfristziele: ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 5% und eine EBIT-Marge von 9–11%.“**

---

## Dank und Anerkennung

Ein herzlicher Dank und die Anerkennung des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung gilt unseren Mitarbeitenden für ihre hervorragenden Leistungen und ihr kontinuierliches Engagement für die Zehnder Group.

Gleichermassen geht unser aufrichtiger Dank an unsere Kunden, Lieferanten und Partner für ihre Treue zu unseren Produkten und Dienstleistungen sowie die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Abschliessend möchten wir Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, unseren Dank für Ihre fortwährende Verbundenheit mit der Zehnder Group und Ihr Vertrauen in unsere erfolgreiche Zukunft aussprechen.

Freundliche Grüsse



**Dr. Hans-Peter Zehnder**  
Präsident des Verwaltungsrats



**Matthias Huenerwadel**  
Vorsitzender der Gruppenleitung, CEO

---

Die im Lagebericht dargestellten Erwartungen beruhen auf Annahmen. Sollten diese sich als nicht zutreffend erweisen, verändern sich auch die damit verbundenen Ergebnisse.

---

# Corporate Governance

16	Einleitung
17	1. Konzernstruktur und Aktionariat
19	2. Kapitalstruktur
22	3. Verwaltungsrat
37	4. Gruppenleitung
43	5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
44	6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre
47	7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
48	8. Revisionsstelle
49	9. Informationspolitik
50	10. Handelssperrzeiten

# Einleitung

---

Unter Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf die Aktionärsinteressen ausgerichteten Grundsätze und Regeln zu verstehen, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.

Der Bericht zur Corporate Governance enthält die erforderlichen Angaben gemäss der per 31. Dezember 2023 gültigen Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation AG und folgt im Aufbau deren Struktur. Der **Vergütungsbericht** ist in einem separaten Kapitel im Geschäftsbericht aufgeführt.

Die Zehnder Group publiziert auf ihrer Website die Statuten und das Organisationsreglement, auf die in diesem Bericht verwiesen wird, sowie den Verhaltenskodex. Diese können unter [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance) aufgerufen werden.

# 1. Konzernstruktur und Aktionariat

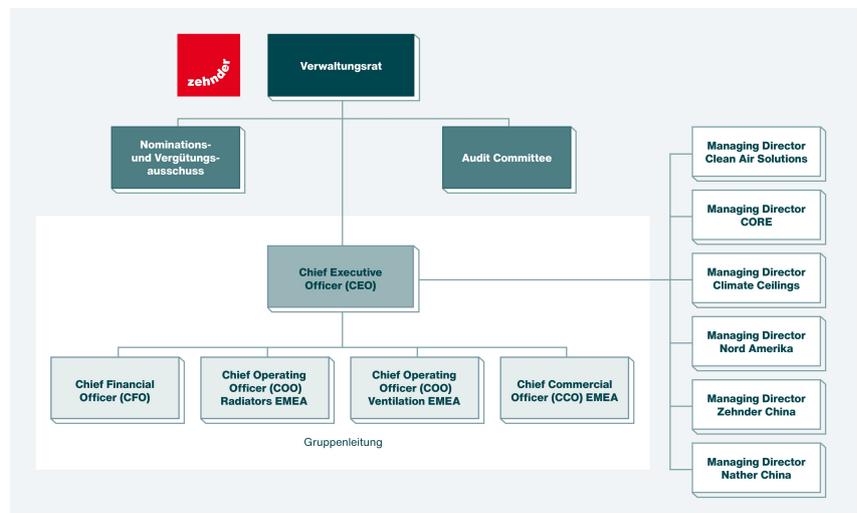
## 1.1 Konzernstruktur

Die Zehnder Group gliedert sich konzernweit nach den Geschäftssegmenten Lüftungen und Heizkörper.

Die Zehnder Group AG, die Holdinggesellschaft der Zehnder Group, ist die einzige kotierte Gesellschaft, die in den Konsolidierungskreis einbezogen ist. Sie hat ihren Sitz in Gränichen (CH). Die Namenaktien A sind an der SIX Swiss Exchange kotiert (Valorenummer: 27 653 461; ISIN: CH0276534614). Die nicht kotierten Namenaktien B (Nominalwert 0.01 CHF) werden durch die Graneco AG gehalten, welche durch die Familien Zehnder kontrolliert wird. Die Börsenkapitalisierung (Namenaktien A) belief sich per 31. Dezember 2023 auf 521.9 Mio. CHF, die Gesamtkapitalisierung auf 627.9 Mio. CHF.

Sämtliche in den Konsolidierungskreis der Zehnder Group AG einbezogenen Gesellschaften sind in der **Übersicht Gesellschaften** in der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht dargestellt.

## Organigramm Zehnder Group



## 1.2 Bedeutende Aktionärinnen und Aktionäre

Gemäss den dem Verwaltungsrat zur Verfügung stehenden Informationen hielt am Bilanzstichtag, d. h. am 31. Dezember 2023, folgender Aktionär mehr als 3% des Aktienkapitals der Zehnder Group AG:

- Graneco AG, Gränichen (CH): 6840 Namenaktien A und 9 900 000 Namenaktien B, entsprechend einer Stimmbeteiligung von 50.4% (Vorjahr: 50.0%); zusammen mit den durch die Aktionäre der Graneco AG gehaltenen weiteren Namenaktien der Gesellschaft hält diese Gruppe 52.1% der Stimmrechte.

Zwischen den Aktionären der Graneco AG (Familien Zehnder und ihnen nahestehende Personen) besteht ein Aktionärsbindungsvertrag. Es ist ihre Absicht, sich langfristig einen massgeblichen Einfluss auf die Zehnder Group AG

zu sichern. Gemeinsam stimmen sie sich in wichtigen Entscheiden ab und stellen die erfolgreiche Entwicklung der Zehnder Group vor die eigenen Interessen. Der Vertrag wurde am 23. November 2022 erneuert und läuft bis mindestens 31. Dezember 2032.

Per 31. Dezember 2023 hielt die Zehnder Group AG 583 148 eigene Namenaktien A. Diese wurden im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsplans, der langfristigen variablen Vergütung der Gruppenleitung sowie des am 24. März 2021 gestarteten und am 18. September 2023 abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms erworben.

Für Meldungen zur Offenlegung von Beteiligungen verweisen wir auf die Webseite der SIX Swiss Exchange: [Bedeutende Aktionäre](https://www.six.ch/de/bedeutende-aktionaere) (ser-ag.com).

Die Statuten der Zehnder Group AG sehen eine Opting-out-Klausel vor, die in Ziffer [7.1 Angebotspflicht](#) dieses Corporate-Governance-Berichts erläutert wird.

---

### 1.3 Kreuzbeteiligungen

Kreuzbeteiligungen bestehen nicht.

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Kapital

	Namen- aktien A Stück 2023	Namen- aktien B Stück 2023	Nennwert CHF 2023	Namen- aktien A Stück 2022	Namen- aktien B Stück 2022	Nennwert CHF 2022
Bestand Namenaktien A 9 756 000 per 1.1.			487 800	9 756 000		487 800
Bestand Namenaktien B per 1.1.		9 900 000	99 000		9 900 000	99 000
<b>Bestand per 31.12.</b>	<b>9 756 000</b>	<b>9 900 000</b>	<b>586 800</b>	<b>9 756 000</b>	<b>9 900 000</b>	<b>586 800</b>

Wie im Vorjahr betrug das Aktienkapital der Zehnder Group AG 586 800 CHF. Es setzt sich aus 9 756 000 Namenaktien A mit einem Nennwert von je 0.05 CHF und 9 900 000 Namenaktien B mit einem Nennwert von je 0.01 CHF zusammen.

Die nicht kotierten Namenaktien B (Nominalwert 0.01 CHF) werden durch die Graneco AG (CH) gehalten, welche durch die Familie Zehnder kontrolliert wird. Die Graneco AG und deren Aktionäre hielten am Stichtag gemeinsam 52.1% der Namenaktien und Stimmrechte der Gesellschaft.

### 2.2 Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Es besteht weder ein genehmigtes noch ein bedingtes Kapital im Besonderen.

### 2.3 Kapitalveränderungen

In den letzten drei Berichtsjahren, d. h. im Zeitraum zwischen dem 1. Januar 2021 und dem 31. Dezember 2023, gab es keine Kapitalveränderungen.

Sämtliche Kapitalveränderungen seit des Going Public 1986 sind auf unserer Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/aktien](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/aktien) dargestellt.

### 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Zehnder Group AG besteht aus 9 756 000 an der SIX Swiss Exchange kotierten Namenaktien A mit einem Nominalwert pro Aktie von 0.05 CHF (gesamt 487 800 CHF) und 9 900 000 Namenaktien B mit einem Nominalwert pro Aktie von 0.01 CHF (gesamt 99 000 CHF). Das gesamte Aktienkapital beläuft sich auf 586 800 CHF bzw. setzt sich aus 19 656 000 Aktien zusammen. Jede Aktie berechtigt, unabhängig von ihrem Nominalwert, zu einer Stimme. Die Namenaktien A entsprechen einem Stimmenanteil von 49.6% bzw. einem Kapitalanteil von 83.1%, die Namenaktien B entsprechen einem Stimmenanteil von 50.4% bzw. einem Kapitalanteil von 16.9%. Die Dividende pro Namenaktie B beträgt ein Fünftel der Dividende pro Namenaktie A. Für ergänzende Angaben zu den Aktien verweisen wir auf unsere Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/aktien](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/aktien).

Die Zehnder Group hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

---

## 2.5 Genussscheine

Die Zehnder Group hat keine Genussscheine ausstehend.

---

## 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

### Eintragungsbeschränkungen der Namenaktien A

Gemäss Artikel 5 (Eintragungsbeschränkungen der Namenaktien A) der Statuten werden Erwerber von Namenaktien A der Zehnder Group AG auf Gesuch hin als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, sofern sie ausdrücklich erklären, dass sie diese Namenaktien im eigenen Namen und für eigene Rechnung erworben haben, keine Vereinbarung über die Rücknahme oder die Rückgabe entsprechender Aktien besteht, sie das mit den Aktien verbundene wirtschaftliche Risiko tragen und sie die gesetzlichen Meldepflichten erfüllen.

Personen, die im Eintragungsgesuch oder auf Aufforderung der Gesellschaft nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten (Nominees), werden ohne Weiteres bis maximal 3% des jeweils ausstehenden Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen.

Über diese Limite hinaus werden Namenaktien A von Nominees nur dann mit Stimmrecht eingetragen, wenn der betreffende Nominee beim Gesuch zur Eintragung oder danach auf Aufforderung der Gesellschaft die Namen, Adressen und Aktienbestände derjenigen Personen bekannt gibt, für deren Rechnung er 0.3% oder mehr des jeweils ausstehenden Aktienkapitals hält, und wenn die gesetzlichen Meldepflichten erfüllt werden.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, mit Nominees Vereinbarungen über deren Meldepflichten abzuschliessen.

### Übertragbarkeit der Namenaktien B

Gemäss Artikel 6 (Übertragbarkeit der Namenaktien B) der Statuten können die Namenaktien B nur mit Zustimmung des Verwaltungsrats zu Eigentum oder zu einem beschränkten dinglichen Recht übertragen werden.

Der Verwaltungsrat kann das Gesuch um Zustimmung ablehnen, wenn er einen wichtigen Grund hierfür bekannt gibt. Wichtige Gründe sind:

- Wenn der Erwerber in einem Konkurrenzverhältnis zur Gesellschaft oder zu einer mit ihr verbundenen Gesellschaft steht;
- Soweit und solange die Genehmigung des Erwerbs von Namenaktien B durch den Gesuchsteller die Gesellschaft daran hindern könnte, durch Bundesgesetze geforderte Nachweise über die Zusammensetzung des Kreises der Aktionäre zu erbringen, namentlich nach dem Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland und der entsprechenden Verordnung.

Der Verwaltungsrat kann das Gesuch um Zustimmung ferner ablehnen, wenn er dem Veräusserer der Namenaktien B anbietet, diese für Rechnung der Gesellschaft, für Rechnung anderer Aktionäre oder für Rechnung Dritter zum wirklichen Wert im Zeitpunkt des Gesuchs zu übernehmen.

### Weitere Eintragungsbeschränkungen für Namenaktien A und B

Gemäss Artikel 7 (Weitere Eintragungsbeschränkungen für Namenaktien A und B) der Statuten gelten juristische Personen und rechtsfähige Personengesellschaften, die untereinander kapital- oder stimmenmässig, durch einheitliche Leitung oder auf ähnliche Weise zusammengefasst sind, sowie natürliche oder juristische Personen oder Personengesellschaften, die im Hinblick auf eine Umgehung der Eintragungsbeschränkung koordiniert vorgehen, in Bezug auf die Übertragungsbestimmungen als ein Erwerber.

Die Eintragungsbeschränkungen gelten auch für Aktien, die über die Ausübung eines Bezugs-, Options- oder Wandelrechts gezeichnet oder erworben werden.

Der Verwaltungsrat kann nach Anhörung des Betroffenen Eintragungen im Aktienbuch streichen, wenn diese durch falsche Angaben des Erwerbers zustande gekommen sind. Dieser muss über die Streichung sofort informiert werden.

Für die Aufhebung oder Erleichterung der Beschränkung der Übertragbarkeit der Namenaktien B und der Eintragungsbeschränkungen der Namenaktien A ist ein Beschluss der Generalversammlung erforderlich, der mindestens zwei Drittel der vertretenen Aktienstimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte auf sich vereinigt.

Der Verwaltungsrat hat im Berichtsjahr keine Ausnahmen zu den Übertragungs- und Eintragungsbeschränkungen gewährt.

---

### 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandelanleihen oder Optionen ausstehend.

## 3. Verwaltungsrat

---

Wir verweisen auf die Statuten und das Organisationsreglement der Zehnder Group AG auf unserer Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance).

---

### Fähigkeiten und Kompetenzen des Verwaltungsrats

In Übereinstimmung mit der Richtlinie des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance für eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats verfügen die Mitglieder des Verwaltungsrats über ein breites Spektrum an Ausbildungshintergründen, Berufserfahrung und Fachkenntnissen aus verschiedenen Branchen.

Neben der Vielfalt in Bezug auf Alter, Geschlecht und geografische Herkunft bewertet der Verwaltungsrat den Grad seiner Diversität anhand einer vom Nominations- und Vergütungsausschuss erstellten Kompetenzmatrix. Die Matrix umfasst die folgenden beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen:

- Internationale Unternehmensführung (einschliesslich China und Nordamerika);
- Corporate Governance/Compliance/Recht;
- Finanzen/Audit/Risikomanagement;
- Heizen Lüften Klima (HLK)/verwandte Industrien;
- Strategie/Transformation/M&A;
- Informationstechnologie/Digitalisierung einschliesslich neuer Geschäftsmodelle (getrieben durch Digitalisierung);
- Personalmanagement und -vergütung;
- Nachhaltigkeit – Umwelt, Soziales und Governance (ESG).

Die Bewertung der Kompetenzen des Verwaltungsrats erfolgt auf der Grundlage der wichtigsten drei Fähigkeiten eines jeden Verwaltungsratsmitglieds. Der Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft die Zusammensetzung und Ausgewogenheit des Verwaltungsrats periodisch auf der Grundlage der oben genannten Merkmale sowie der Strategie der Zehnder Group, um zu bestätigen, dass der Verwaltungsrat für die Ausübung seiner Pflichten über die notwendigen Fähigkeiten und die Erfahrung verfügt. Die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen werden im Verwaltungsrat diskutiert.

Alle derzeit erforderlichen Kompetenzen sind im Verwaltungsrat vertreten. Die Details zur beruflichen Laufbahn und Ausbildung der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder per 31. Dezember 2023 sind unter der nachfolgenden Ziffer **3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats** biografisch dargestellt.

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats



**Dr. Hans-Peter Zehnder**  
Präsident des Verwaltungsrats  
Schweizer, geboren 1954  
Erstmals gewählt 1988  
Nicht exekutives Mitglied seit 2019

#### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- 1993–31.10.2014 und 5.2.–31.12.2018: Vorsitzender der Gruppenleitung, Chief Executive Officer (CEO) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 1988–1992: Stellvertretender Vorsitzender der Gruppenleitung, Leiter Bereich Heizkörper der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 1985–1988: Mitglied der Gruppenleitung, Leiter Bereich Messgeräte (1986–1988) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 1981–1984: Leiter Konzernstab Finanzen, Gebr. Bühler AG, Uzwil (CH)
- 1974–1980: Dr. oec. HSG, Universität St. Gallen (CH)
- Er gehörte bis Ende 2018 der Gruppenleitung der Zehnder Group AG an.
- Er hält noch vereinzelte Verwaltungsratsmandate bei Tochtergesellschaften, die sich im Prozess der Übertragung an CEO Matthias Huenerwadel befinden. Darüber hinaus unterhält er keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

#### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Mitglied des Verwaltungsrats der Lagerhäuser der Centralschweiz AG (CH)
- Präsident des Verwaltungsrats der Graneco AG (CH), die zusammen mit deren Aktionären 52.1% der Stimmrechte an der Zehnder Group AG hält
- Präsident des Verwaltungsrats der Granarium AG (CH), welche die Mehrheit des Kapitals und der Stimmrechte an der Graneco AG (CH) hält

**Jörg Walther****Vizepräsident des Verwaltungsrats**

Schweizer, geboren 1961

Erstmals gewählt 2016

Nicht exekutives Mitglied

Vorsitzender des Audit Committee

**Berufliche Laufbahn und Ausbildung**

- Seit 2010: Wirtschaftsanwalt und Partner, Schärer Rechtsanwälte, Aarau (CH)
- 2010–2012: General Counsel und Leiter Corporate Services, Mitglied der Geschäftsleitung, Resun AG, Aarau (CH)
- 2001–2009: Rechtskonsulent, Leiter Recht M&A und Wettbewerbsrecht, Mitglied des Group Legal Executive Committee, Novartis International AG, Basel (CH)
- 1999–2001: Group Vice President M&A, ABB Asea Brown Boveri AG, Zürich (CH)
- 1995–1998: Rechtskonsulent, ABB Schweiz AG, Baden (CH)
- 1991–1995: Rechtskonsulent und Leiter Recht, Danzas Management AG, Basel (CH)
- 1999: MBA University of Chicago (US), Booth School of Business
- 1997: Advanced Management Programme, University of Oxford (UK)
- 1993: Europäisches Wirtschaftsrecht, Zertifikat HSG, St. Gallen (CH)
- 1990: Anwaltspatent
- 1989: lic. iur., Universität Zürich (CH)
- Er gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Er unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

**Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen**

- Vizepräsident und Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses der AEW Energie AG (CH), Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Audit Committee der HUBER+SUHNER AG (CH) und der SFS Group AG (CH), Vizepräsident des Verwaltungsrats der Immobilien AEW AG (CH), Mitglied des Verwaltungsrats der Kraftwerk Augst AG (CH), der Apotheke im Stadtpital Zürich AG (CH) und der Aare-Apotheke Rombach AG (CH)
- Mitglied des Vorstands des Vereins swissVR (CH)



**Dr. Urs Buchmann**  
**Mitglied des Verwaltungsrats**  
Schweizer, geboren 1957  
Erstmals gewählt 2010  
Nicht exekutives Mitglied  
Mitglied des Audit Committee

### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Seit 1985: langjährige Laufbahn bei der Credit Suisse im Corporate und Investment Banking in Asien und in der Betreuung institutioneller Kunden im Asien-Pazifik-Raum, derzeit Vice Chairman der Credit Suisse (Hong Kong) Ltd.
- 1977-1984: Studium der Jurisprudenz mit anschliessendem Doktorat an der Universität Bern (CH)
- Er gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Er unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Mitglied des Verwaltungsrats von Swiss Re Asia Pte. Ltd. (SG)
- Mitglied des Aufsichtsrats der ICBC Credit Suisse Asset Management in Beijing (CN)

**Riet Cadonau****Mitglied des Verwaltungsrats**

Schweizer, geboren 1961

Erstmals gewählt 2013

Nicht exekutives Mitglied

Vorsitzender des Nominations- und

Vergütungsausschusses

**Berufliche Laufbahn und Ausbildung**

- 2015–2021: CEO, dormakaba Gruppe, Rümlang (CH)
- 2011–2015: CEO, Kaba Gruppe, Rümlang (CH)
- 2007–2011: CEO, Ascom Gruppe, Dübendorf (CH)
- 2005–2007: Managing Director, ACS Europe + Transport Revenue (später Teil von Xerox), Glattbrugg (CH)
- 2001–2005: Mitglied Konzernleitung, Ascom Gruppe, Bern (CH), ab 2002 Stellvertreter des CEO und Leiter Division Transport Revenue, die 2005 an ACS verkauft wurde
- 1990–2001: diverse Führungsfunktionen bei IBM Schweiz, Zürich (CH), zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung und Chef Dienstleistungsgeschäft IBM Global Services
- 2007: Advanced Management Program, INSEAD (FR)
- 1985–1988: lic. oec. publ., Universität Zürich (CH)
- Er gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Er unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

**Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen**

- Präsident des Verwaltungsrats von Swiss-American Chamber of Commerce (CH)

**Sandra Emme****Mitglied des Verwaltungsrats**

Doppelbürgerin Deutschland und Schweiz, geboren 1972  
Erstmals gewählt 2022  
Nicht exekutives Mitglied  
Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

**Berufliche Laufbahn und Ausbildung**

- Seit 2011: Google Online Marketing, Global Business Development, Digital Transformation Consulting, derzeit Industry Leader Cloud der Google Switzerland GmbH, Zürich (CH)
- 2008–2009: CEO, Swixpert GmbH, Zürich (CH)
- 2000–2008: Mitgründerin und CEO, SoftThinks SA, Lille (FR) und SoftThinks USA Inc, San Jose (US)
- 1997–2000: Mitgründerin und Business Development Director, AS Media, Marseille (FR) und London (UK)
- 2023: Diverse Zertifizierungen im Bereich Künstliche Intelligenz, Google und Section School (US)
- 2022: ESG Designation Program for Board Members, Competent Boards (CA)
- 2020: Cybersecurity Program, Massachusetts Institute of Technology (US)
- 2017–2019: Corporate-Governance-Programm, Universität St. Gallen (CH)
- 2015: Leading Digital Business Transformation, IMD Business School, Lausanne (CH) und Singapur (SG)
- 1993–1995: École Supérieure de Commerce, Marseille (FR)
- 1991–1995: Master of Arts in Business and International Management, Hochschule Bremen (DE)
- Sie gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Sie unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

**Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen**

- Mitglied des Verwaltungsrats der Belimo Holding AG (CH)
- Mitglied des Vorstands von digitalswitzerland (CH)



**Milva Inderbitzin-Zehnder**  
**Mitglied des Verwaltungsrats**

Schweizerin, geboren 1985  
Erstmals gewählt 2016  
Nicht exekutives Mitglied  
Mitglied des Nominations- und  
Vergütungsausschusses

### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Seit 2013: Rechtsanwältin und Notarin, Schweizer Advokatur/Notariat, Zug (CH)
- 2010–2011: Substitutin, Schweizer Advokatur/Notariat, Zug (CH)
- 2008–2009: Juristische Mitarbeiterin in einer Anwaltskanzlei in Baden (CH)
- 2012: Anwaltspatent und Zulassung als Notarin des Kantons Zug (CH)
- 2005–2010: Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Luzern (CH) mit Abschluss als Master of Law
- 2009: Austauschsemester an der Fordham University, School of Law, New York (US)
- Sie gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Sie unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Vertreterin der Aktionärsfamilien Zehnder
- Mitglied des Verwaltungsrats der Granarium AG (CH), welche die Mehrheit des Kapitals und der Stimmrechte an der Graneco AG (CH) hält
- Mitglied des Verwaltungsrats der martin Lenz ag (CH) (ab Januar 2024)



**Ivo Wechsler**  
**Mitglied des Verwaltungsrats**  
 Schweizer, geboren 1969  
 Erstmals gewählt 2019  
 Nicht exekutives Mitglied  
 Mitglied des Audit Committee

### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Seit 2010: Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung, HUBER+SUHNER Gruppe, Herisau (CH)
- 2008–2010: Leiter Corporate Controlling, HUBER+SUHNER Gruppe, Herisau (CH)
- 2001–2007: Leiter Corporate Controlling, ab 2005 zusätzlich Leiter Corporate Treasury, Ascom Gruppe, Bern (CH)
- 1998–2000: Controller, ab 1999 Leiter Controlling & Treasury, Sunrise Communications, Rümlang (CH)
- 1995–1997: im Corporate Finance bei der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG), Zürich (CH)/London (UK)
- 1989–1994: lic. oec. HSG, Universität St. Gallen (CH)
- Er gehörte zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.
- Er unterhält keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Zehnder Group AG oder zu ihren Tochtergesellschaften.

### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Keine weiteren Tätigkeiten und Interessenbindungen

## 3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

In den Kurzprofilen der Verwaltungsratsmitglieder unter der vorangehenden Ziffer **3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats** sind die weiteren Tätigkeiten und Interessenbindungen aufgeführt. Darüber hinaus übt kein Verwaltungsratsmitglied Tätigkeiten in bedeutenden Gremien aus, hat keine dauernde Leitungs- und Beraterfunktion für Interessengruppen und bekleidet keine amtlichen Funktionen oder politischen Ämter.

## 3.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten

Gemäss Artikel 29 (Zulässige weitere Mandate ausserhalb des Konzerns) der Statuten [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance) dürfen die Mitglieder des Verwaltungsrats je die folgenden weiteren Tätigkeiten in vergleichbaren Funktionen in anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck ausüben, die nicht durch die Gesellschaft kontrolliert werden, die Gesellschaft nicht kontrollieren oder die nicht Einrichtungen der beruflichen Vorsorge sind, die Mitarbeitende der Zehnder Group versichern:

- Ein Mitglied des Verwaltungsrats darf maximal 5 Mandate in vergleichbaren Funktionen bei anderen börsenkotierten Rechtseinheiten innehaben; sowie zusätzlich

- Ein Mitglied des Verwaltungsrats darf ferner maximal 10 in vergleichbaren Funktionen bei nicht kotierten Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck innehaben.

Mandate bei Gesellschaften, die unter einheitlicher Kontrolle oder gleicher wirtschaftlicher Berechtigung stehen, gelten als ein Mandat. Nicht unter die vorstehenden Beschränkungen für Mitglieder des Verwaltungsrats fallen Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Stiftungen, Familienstiftungen, Personalfürsorgestiftungen sowie ähnlichen Organisationen.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Gemäss Artikel 19 (Anzahl der Mitglieder und Amtsdauer) der Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens drei Mitgliedern, die von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von einem Jahr gewählt werden. Eine Wiederwahl ist möglich.

Die Generalversammlung stimmt über jede Wahl (Neu- und/oder Wiederwahl) eines Verwaltungsratsmitglieds separat ab.

Für die Angabe der erstmaligen Wahl der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats verweisen wir auf die Kurzprofile der Verwaltungsratsmitglieder unter Ziffer **3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats**.

### 3.5 Interne Organisation

Der Präsident (Dr. Hans-Peter Zehnder) oder sein Stellvertreter (Jörg Walther) berufen die Sitzungen bzw. Telefon- und Videokonferenzen ein und leiten die Verhandlungen. Die Aufgaben des Verwaltungsrats werden vom Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen. Regelmässig werden Steuerungs- und Überwachungsaufgaben an Ad-hoc-Verwaltungsratsausschüsse delegiert. Sämtliche Verwaltungsräte erhalten eine Woche vor den Sitzungen die Sitzungsunterlagen. Die Mitglieder der Gruppenleitung sind während der Sitzungen des Verwaltungsrats anwesend und nehmen situativ an den Telefon- und Videokonferenzen teil. Vertreter der Revisionsstelle oder externe Berater werden bei der Behandlung spezifischer Traktanden beigezogen. In regelmässigem Rhythmus finden Verwaltungsratssitzungen bei einer Tochtergesellschaft in einem Land statt, um sich vertieft mit lokalen Strategie-, Markt-, und Kundenthemen zu befassen. Im Geschäftsjahr 2023 führte der Verwaltungsrat acht Sitzungen oder Telefon- und Videokonferenzen durch. Diese dauerten im Durchschnitt fünf Stunden. Die Teilnahmequote lag bei durchschnittlich 95%. Milva Inderbitzin-Zehnder war aufgrund von Mutterschaftsurlaub an drei Sitzungen abwesend.

	27.2.	23.3.	22.6.	3.-6.7.	26.7.	20.- 21.9.	24.10.	21.12.
Dr. Hans-Peter Zehnder	●	●	●	●	●	●	●	●
Jörg Walther	●	●	●	●	●	●	●	●
Dr. Urs Buchmann	●	●	●	●	●	●	●	●
Riet Cadonau	●	●	●	●	●	●	●	●
Sandra Emme	●	●	●	●	●	●	●	●
Ivo Wechsler	●	●	●	●	●	●	●	●
Milva Inderbitzin-Zehnder	●	●	●	●	●	x	x	x

Der Verwaltungsrat wird von einem Nominations- und Vergütungsausschuss und einem Audit Committee unterstützt.

### Nominations- und Vergütungsausschuss

Der Nominations- und Vergütungsausschuss setzt sich aus mindestens zwei und maximal vier Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, die einzeln und jährlich durch die Generalversammlung gewählt werden. Eine Wiederwahl ist zulässig.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss setzte sich per 31. Dezember 2023 wie folgt zusammen:

- Riet Cadonau, Vorsitzender;
- Sandra Emme, Mitglied;
- Milva Inderbitzin-Zehnder, Mitglied.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt, sooft es die Geschäfte erfordern, normalerweise vor den Sitzungen des Gesamtverwaltungsrats. An den Sitzungen des Nominations- und Vergütungsausschusses nehmen als Gäste der Verwaltungsratspräsident, der Vizepräsident des Verwaltungsrats, der Chief Executive Officer sowie als fachliche Unterstützung der Director Group HR teil. Der Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer nehmen jedoch nicht an den Sitzungen oder den Phasen der Sitzungen teil, in denen ihre eigenen Vergütungen und/oder Leistungen besprochen werden. Im Jahr 2023 tagte der Ausschuss fünf Mal. Die Sitzungen dauerten durchschnittlich eineinhalb Stunden. Die Teilnahmequote lag bei 87%. Milva Inderbitzin-Zehnder war aufgrund von Mutterschaftsurlaub an zwei Sitzungen abwesend.

	27.2.	23.3.	22.6.	20.9.	21.12.
Riet Cadonau	●	●	●	●	●
Sandra Emme	●	●	●	●	●
Milva Inderbitzin-Zehnder	●	●	●	x	x

Der Nominations- und Vergütungsausschuss verfügt über ein eigenes, vom Verwaltungsrat genehmigtes Reglement.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss hat gemäss Ziffer 4.3 (Der Nominations- und Vergütungsausschuss) des Organisationsreglements insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend das Vergütungssystem der Gruppe;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend Festlegung der vergütungsrelevanten Ziele der Gruppenleitung;
- Information des Verwaltungsrats über alle für den Nominations- und Vergütungsausschuss relevanten Vorkommnisse, welche nicht direkt in der Kompetenz des Verwaltungsrats liegen;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend der individuellen Vergütungen des Präsidenten des Verwaltungsrats sowie der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend der individuellen Vergütung des CEO sowie der individuellen Vergütungen der übrigen Mitglieder der Gruppenleitung;

- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend Änderungen der Statuten bezüglich des Vergütungssystems zur Entschädigung der Mitglieder der Gruppenleitung;
- Unterbreitung von Vorschlägen zuhanden des Verwaltungsrats hinsichtlich einer angemessenen Grösse und ausgewogenen Zusammensetzung des Verwaltungsrats, welcher mehrheitlich unabhängig sein soll, und Festlegung der Kriterien für die Unabhängigkeit;
- Entwicklung und Darstellung von Kriterien für die Wahl bzw. die Wiederwahl in den Verwaltungsrat bzw. zur Ernennung zum Mitglied der Gruppenleitung;
- Beurteilung von potentiellen Verwaltungsratsmitgliedern aufgrund der festgelegten Kriterien und Stellungnahme gegenüber dem Verwaltungsrat hinsichtlich deren Nomination zuhanden der Generalversammlung;
- Beurteilung von Anträgen des CEO an den Verwaltungsrat betreffend Ernennungen bzw. Abberufungen von Mitgliedern der Gruppenleitung und gegebenenfalls Stellungnahme gegenüber dem Verwaltungsrat;
- Genehmigung von Arbeitsverträgen mit dem CEO und den übrigen Mitgliedern der Gruppenleitung;
- Überprüfung von Nachfolge- und Notfallplanungen auf Stufe Gruppenleitung;
- Bewilligung der Annahme von externen Mandaten durch Mitglieder des Verwaltungsrats und Mitglieder der Gruppenleitung gemäss den Statuten.

Für weitere Details sowie eine grafische Darstellung der „Zuständigkeitsebenen zu Vergütungsfragen“ verweisen wir auf Ziffer **1.2 Nominations- und Vergütungsausschuss** im Vergütungsbericht.

### Audit Committee

Das Audit Committee besteht aus mindestens zwei Verwaltungsratsmitgliedern. Der Verwaltungsrat bestellt jährlich die Mitglieder und bezeichnet den Vorsitzenden.

Das Audit Committee setzte sich per 31. Dezember 2023 wie folgt zusammen:

- Jörg Walther, Vorsitzender;
- Dr. Urs Buchmann, Mitglied;
- Ivo Wechsler, Mitglied.

Das Audit Committee versammelt sich auf Einladung seines Vorsitzenden, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen des Audit Committee nehmen als Gäste der Verwaltungsratspräsident, der Chief Executive Officer, der Chief Financial Officer, der Director Group Controlling, der Head Internal Audit & Compliance sowie Vertreter der externen Revisionsstelle teil. Bei Bedarf behandelt das Audit Committee bestimmte Traktanden allein mit Vertretern der externen Revisionsstelle und/oder der internen Revision. 2023 tagte das Audit Committee vier Mal. Die Sitzungen dauerten durchschnittlich zwei Stunden. Die Teilnahmequote lag bei 100%.

	21.2.	24.7.	22.9.	20.12.
Jörg Walther	●	●	●	●
Dr. Urs Buchmann	●	●	●	●
Ivo Wechsler	●	●	●	●

Dem Audit Committee kommen gemäss Ziffer 4.2 (Das Audit Committee) des Organisationsreglements insbesondere die folgenden Aufgaben und Kompetenzen zu:

- Evaluierung von externen Revisionsstellen, unter Berücksichtigung der Erfüllung der notwendigen Befähigung gemäss den anwendbaren gesetzlichen Vorschriften, und Vorschlag zuhanden des Verwaltungsrats betreffend die Wahl einer solchen durch die Generalversammlung;
- Beurteilung der Arbeit der amtierenden Revisionsstelle und Genehmigung auf Antrag des CFO des von der externen Revisionsstelle unterbreiteten Honorarbudgets für Revisionsarbeiten;
- Ausgestaltung der internen Revision und Bezeichnung der internen Revisionsstelle; Erteilen von Aufträgen an diese (gegebenenfalls auf Verlangen des Verwaltungsrats) und Beurteilung ihrer Arbeit;
- Prüfung, Besprechung mit den Betroffenen und Genehmigung der Revisionspläne der internen Revision und der externen Revisionsstelle;
- Genehmigung und Überwachung der Erteilung und Durchführung von Mandaten über nicht revisionsbezogene Dienstleistungen der externen Revisionsstelle;
- Befragung der Gruppenleitung und der externen und internen Revisionsstelle zu bedeutenden Risiken, Eventualverbindlichkeiten und anderen Verpflichtungen der Gruppe sowie Beurteilung der von der Gruppe getroffenen Massnahmen zu deren Handhabung;
- Prüfung und Besprechung der Jahres- und Zwischenabschlüsse der Gesellschaft und der Gruppe inklusive wesentlicher nicht bilanzierter Positionen mit den relevanten Mitgliedern der Gruppenleitung;
- Besprechung des Ergebnisses der Jahresprüfung mit der externen Revisionsstelle und Besprechung der Berichte der internen Revision sowie Erlass allfälliger Anträge oder Empfehlungen an den Verwaltungsrat;
- Beurteilung und Sicherstellung der Zusammenarbeit zwischen externer Revisionsstelle und interner Revision.

## Präsident

Der Präsident des Verwaltungsrats leitet die Sitzungen des Verwaltungsrats und die Generalversammlung.

Zu seinen spezifischen Aufgaben gehören neben seiner Tätigkeit als Mitglied des Verwaltungsrats insbesondere:

- Überwachung der Planung und Organisation der Generalversammlung;
- Überwachung der Ausführung der Generalversammlungs- und Verwaltungsratsbeschlüsse;
- Überwachung des Geschäftsgangs und der Nachhaltigkeitsbelange zusammen mit dem Vorsitzenden der Gruppenleitung;
- Repräsentation der Gesellschaft gegenüber Aktionären und Dritten;
- Vorbereitung der Sitzungen des Verwaltungsrats.

In ausserordentlichen Situationen, die keine vorherige Benachrichtigung des Verwaltungsrats erlauben, ist der Präsident nach Rücksprache mit dem Vizepräsidenten – oder in dessen Abwesenheit mit einem anderen Verwaltungsratsmitglied – zu allen notwendigen Entscheidungen befugt, soweit sich diese Entscheidungen im Rahmen der bestehenden Geschäftsstrategie und -politik bewegen. Er hat den Gesamtverwaltungsrat unverzüglich zu orientieren.

Daneben nimmt Dr. Hans-Peter Zehnder als Präsident des Verwaltungsrats noch weitere Aufgaben und Funktionen wahr. Er verkörpert die Zehnder-Werte nach innen und aussen und steht für eine langfristige und nachhaltige Ausrichtung und Wertschöpfung der Gruppe. So nimmt er in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Gruppenleitung diverse Repräsentationsfunktionen wahr, beispielsweise im Rahmen von Strategie- und Hintergrundgesprächen mit Führungspersonen, durch Besuche und Reden an offiziellen Anlässen von Gruppengesellschaften, Gespräche mit wichtigen Kunden und Lieferanten sowie mit potenziellen Zielgesellschaften für Akquisitionen oder strategische Kooperationen. Insgesamt dürfte das zeitliche Engagement somit zeitlich und inhaltlich deutlich über dem üblichen Pensum eines beauftragten Präsidenten des Verwaltungsrats von vergleichbaren Unternehmen liegen.

### Vizepräsident

Der Verwaltungsrat ernennt den Vizepräsidenten. Der Vizepräsident unterstützt und berät den Verwaltungsratspräsidenten bei seinen Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Zusammen mit dem Verwaltungsratspräsidenten fördert er eine ausgewogene Leitung und Kontrolle innerhalb der Gruppe, des Verwaltungsrats und der Ausschüsse. Der Vizepräsident leitet pflichtgemäss bei temporärer Abwesenheit des Verwaltungsratspräsidenten oder bei dessen Befangenheit die Sitzungen des Verwaltungsrats. Er nimmt die Aufgaben des Lead Independent Director wahr. Zusammen mit dem Nominations- und Vergütungsausschuss ist er für die laufende Überwachung und die jährliche Beurteilung des Verwaltungsratspräsidenten zuständig.

Zu seinen spezifischen Aufgaben gehören neben seiner Tätigkeit als Mitglied des Verwaltungsrats insbesondere:

- Jederzeitige Sicherstellung der Einsatzbereitschaft als Stellvertreter des Präsidenten des Verwaltungsrats;
- Überwachung der Führung und Entwicklung wichtiger strategischer Projekte;
- Ansprechpartner (alternativ zum Präsidenten des Verwaltungsrats) für wichtige Aktionäre, Investoren und Stimmrechtsberater;
- Durchführung der jährlichen Leistungsbeurteilung des Präsidenten des Verwaltungsrats sowie der Selbstbeurteilung des Gesamtverwaltungsrats;
- Vorsitz in ad hoc gebildeten Ausschüssen des Verwaltungsrats in Angelegenheiten, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des Präsidenten des Verwaltungsrats fallen;
- Unterstützung des Präsidenten des Verwaltungsrats in der Unternehmensführung, insbesondere während besonderer Lagen und in Krisensituationen;
- Bewilligung der Beauftragung von und Ansprechpartner für externe Berater, die direkt dem Verwaltungsrat berichten;
- Vorprüfung, zusammen mit oder alternativ zum Präsidenten des Verwaltungsrats, der dem Gesamtverwaltungsrat zur Verfügung gestellten Unterlagen;
- Teilnahme als Vorsitzender, Mitglied oder Gast an Sitzungen der Ausschüsse des Verwaltungsrats.

Alternativ zum Präsidenten des Verwaltungsrats, insbesondere bei dessen Abwesenheit oder Befangenheit, ist der Vizepräsident Ansprechpartner für Corporate Governance und Risikomanagement und vertritt das Unternehmen gegenüber Aktionären sowie anderen externen Anspruchsgruppen.

---

### 3.6 Kompetenzregelung

Die Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und Gruppenleitung basiert auf dem Gesetz (OR), auf den Statuten der Gesellschaft und auf dem Organisationsreglement.

Der Verwaltungsrat delegiert die Geschäftsführung vollumfänglich an die Gruppenleitung, soweit nicht das Gesetz, die Statuten oder das Organisationsreglement etwas anderes vorsehen.

Der Verwaltungsrat übt die Oberleitung, die Aufsicht und die Kontrolle über die Geschäftsführung aus. Er erlässt Richtlinien für die Geschäftspolitik und orientiert sich regelmässig über den Geschäftsgang.

Der Verwaltungsrat ist oberste Instanz im Rahmen der Führungsstruktur der Gruppe. Gegenüber den dazugehörigen Gruppengesellschaften hat er, soweit gesetzlich zulässig, Initiativ-, Aufsichts- und übergeordnete Entscheidungsfunktion.

---

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Gruppenleitung

Der Verwaltungsrat wird regelmässig über verschiedene Kanäle über die Tätigkeiten der Gruppenleitung und der Unternehmensbereiche informiert.

#### Managementinformationssystem (MIS)

Im Rahmen der periodischen Berichterstattung werden dem Verwaltungsrat Monatsberichte (Erfolgsrechnung, Kennzahlen, Kommentare) und Quartalsberichte (ergänzt um Bilanz, Geldflussrechnung, Investitionen etc.) zugestellt. Der Verwaltungsrat erhält zudem eine quantifizierte Mittelfristplanung und detaillierte Auswertungen für das Budget. Die Mitglieder der Gruppenleitung nehmen an den Sitzungen des Verwaltungsrats und situativ an Telefon- und Videokonferenzen teil und erstatten dem Verwaltungsrat Bericht.

#### Risikomanagementprozess

Die Zehnder Group betreibt unter der Führung des CFO einen strukturierten Risikomanagementprozess, der vom Verwaltungsrat verabschiedet wurde und systematisch die Geschäftsrisiken inklusive Nachhaltigkeits- und Klimarisiken überwacht. In diesem Prozess werden die strategischen und operativen Risiken unter Einbezug aller Standorte und Funktionsbereiche jährlich neu identifiziert, unter den beiden Aspekten Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmass analysiert und die Schlüsselrisiken definiert. Anschliessend werden entsprechende Massnahmen zur Risikominimierung und -überwachung bestimmt. Der Risikobericht wird einmal im Jahr vom Verwaltungsrat überprüft und genehmigt. Jedes Mitglied der Gruppenleitung ist für die Umsetzung der Massnahmen in seinem Verantwortungsbereich zuständig. Das Audit Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der geschäftlichen Risiken und der Beurteilung der von der Gruppenleitung getroffenen Massnahmen. Der Verwaltungsrat wird periodisch über wesentliche Veränderungen in der Risikobewertung sowie über die durchgeführten Risikomanagementaktivitäten informiert.

Die Finanzrisiken werden unter der Führung des CFO durch die Treasury-Abteilung der Zehnder Group überwacht. Das Risikomanagement konzentriert sich auf die Erkennung, Analyse und Absicherung von Währungs-, Zins-, Liquiditäts- und Gegenpartei Risiken, um deren negativen Einfluss auf Geldfluss und Reingewinn zu minimieren. Die Überwachung der Informationssicherheitsrisiken erfolgt durch die zentrale Informatikabteilung der Zehnder Group, unter der Führung des CFO. Der Fokus des Risikomanagements

liegt auf Prävention durch wirksame Cybersicherheit: Implementierung robuster Sicherheitsrichtlinien und -verfahren, Durchführung regelmässiger Risikobewertungen und Audits, Schulungen der Mitarbeitenden zum Thema Cybersicherheit, Einführung fortschrittlicher Sicherheitstechnologien, Reaktions-/Notfallplanung sowie Pläne und Förderung einer Sicherheitskultur im gesamten Unternehmen. Externe Spezialisten werden in regelmässigen Abständen für organisatorische Belange als auch für technische Prüfungen beigezogen.

### Interne Revision

Die interne Revision ist eine unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungstätigkeit mit dem Ziel, die Wirksamkeit der Unternehmensführung, des Risikomanagements und der internen Kontrolle zu bewerten und zu verbessern. Sie wird durch den Leiter Internal Audit & Compliance wahrgenommen, der dem Verwaltungsratspräsidenten unterstellt ist und in Bezug auf diese Tätigkeit direkt an das Audit Committee berichtet.

Auf Basis des vom Audit Committee genehmigten Revisionsplans werden Konzerngesellschaften in regelmässigen Abständen allgemein sowie nach spezifischen Themen basierend auf einer laufenden Risikoeinschätzung geprüft. Im Berichtsjahr fanden zwölf interne Revisionen statt. Die mit der Geschäftsleitung der geprüften Gesellschaften oder den verantwortlichen Funktionen abgestimmten Revisionsberichte werden an den Verwaltungsratspräsidenten, das Audit Committee, die Gruppenleitung und an die externe Revisionsstelle verteilt. Der Leiter Internal Audit & Compliance stellt sicher, dass die beanstandeten Punkte adressiert und in der Verantwortung der Linienorganisation nachhaltig korrigiert werden. Er nimmt an den Sitzungen des Audit Committee teil. Materielle Feststellungen aus den internen Revisionen werden präsentiert und diskutiert.

### Integrity Line

Die Zehnder Group verfolgt einen integrierten Systemansatz zur Bekämpfung von Verstössen gegen ihren Verhaltenskodex, einschliesslich des Schutzes von Hinweisgebern. Über das Hinweisgebersystem können Hinweise zu Fehlverhalten gemeldet werden, welche die Zehnder Group oder das Wohlergehen von Mitarbeitenden und dritten Personen betreffen. Die Integrity Line ist via Gruppenwebsite ([www.zehndergroup.com](http://www.zehndergroup.com)) und lokale Firmenwebsites sowohl von intern als auch von extern zugänglich. Mitarbeitende haben ausserdem Zugang über das Gruppenintranet sowie lokale Intranets. Die Meldungen, die auch anonym eingereicht werden können, werden primär von der Rechtsabteilung der Zehnder Group bearbeitet. Das Audit Committee wird über die eingegangenen Hinweise informiert. Weiterführende Informationen zur Nutzung der Integrity Line und gemeldeten Vorfällen sind im [Sustainability Report](#) zu finden.

## 4. Gruppenleitung

### 4.1 Mitglieder der Gruppenleitung



**Matthias Huenerwadel**  
Vorsitzender der Gruppenleitung,  
Chief Executive Officer (CEO)  
Schweizer, geboren 1968  
Ernannt 2018

#### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Seit Januar 2019: Vorsitzender der Gruppenleitung, Chief Executive Officer (CEO) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 12.11.–31.12.2018: Mitglied der Gruppenleitung, designierter Chief Executive Officer (CEO) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2005–2017: Mitglied der Konzernleitung und Leitung der Geschäftsbereiche Movement Systems (2005–2012) bzw. Flooring Systems (2013–2017), Forbo International SA, Baar (CH)
- 1995–2005: verschiedene leitende Positionen im Bereich Logistik, Informatik, Kundenservice, Verkauf und Marketing bei der Franke-Gruppe, Aarburg (CH), Ruston (US) und Bad Säckingen (DE)
- 1991–1994: Master of Science in Industrial Engineering, Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich (CH)
- 1987–1990: Bachelor of Science in Mechanical Engineering, Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich (CH)

#### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Mitglied des Verwaltungsrats der Daedalus Holding AG (CH) und der Spaeter AG (CH)
- Mitglied des Vorstands der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (CH)



**René Grieder**  
Chief Financial Officer (CFO)  
Schweizer, geboren 1979  
Ernannt 2015

### **Berufliche Laufbahn und Ausbildung**

- Seit August 2015: Mitglied der Gruppenleitung, Chief Financial Officer (CFO) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2011–2015: Head of Group Controlling, Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2009–2010: Head of/Manager Group Reporting, Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2007–2009: Group Controller, Emhart Glass SA, Steinhausen (CH)
- 2003–2007: Controller, Pilatus Aircraft Ltd, Stans (CH)
- 1998–2000: Product Manager, Intercycle SA, Sursee (CH)
- 2010–2011: Master of Advanced Studies in Corporate Finance, Institut für Finanzdienstleistungen Zug (CH)
- 2001–2003: Bachelor of Science in Business Economics, Fachhochschule Luzern (CH)

### **Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen**

- Mitglied des Verwaltungsrats der imiam AG (CH)



**Johannes Bollmann**  
**Chief Operating Officer (COO)**  
**Ventilation EMEA**

Schweizerisch-italienischer  
Doppelbürger, geboren 1982  
Ernannt 2019

#### **Berufliche Laufbahn und Ausbildung**

- Seit April 2019: Mitglied der Gruppenleitung, Chief Operating Officer (COO) Ventilation EMEA der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2013–2019: verschiedene Funktionen und Führungsaufgaben bei der Zehnder Group in der Schweiz im Bereich Geschäftsentwicklung, Verkauf, Produkt- und Projektmanagement, zuletzt Geschäftsführer der Zehnder Group Schweiz AG
- 2007–2013: verschiedene Funktionen bei ABB in Zürich und Baden (CH) im Bereich Marketing, Verkauf und Internal Audit
- 2006–2008: Master of Science in Management, Technologie und Ökonomie, Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich (CH)
- 2003–2006: Bachelor of Science in Maschineningenieurwissenschaften, Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich (CH)

#### **Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen**

- Mitglied des Lenkungsausschusses von European Ventilation Industry Association (BE)
- Mitglied des Vorstands von GebäudeKlima Schweiz (CH)
- Mitglied des Verwaltungsrats von NSNW AG (CH)



**Jörg Metzger**  
Chief Operating Officer (COO)  
Radiators EMEA

Deutscher, geboren 1967  
Ernannt 2020

### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Seit Mai 2020: Mitglied der Gruppenleitung, Chief Operating Officer (COO) Radiators EMEA der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2009–2020: verschiedene leitende Positionen im Bereich Geschäftsführung und Transformation bei der Elster Gruppe und Honeywell Inc., Lorsch (DE) und Atlanta GA (US)
- 1995–2009: Führungsfunktionen in verschiedenen internationalen Unternehmen
- 1990–1995: Studium mit Abschluss in Bauingenieurwesen (Dipl.-Ing.), Fachhochschule Kaiserslautern (DE)

### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Mitglied des Beirats der Engelmann Sensor GmbH (DE)
- Mitglied des Executive Council von Association of the European Heating Industry (BE)



**Cyril Peysson**  
Chief Commercial Officer (CCO)  
EMEA

Franzose, geboren 1965  
Ernannt 2006 bis 31.12.2023

### Berufliche Laufbahn und Ausbildung

- Von 2006 bis 31.12.2023: Mitglied der Gruppenleitung, Chief Commercial Officer (CCO) EMEA (2008–2013 Verkauf und Marketing Westeuropa, 2006–2008 Verkauf und Marketing Heizkörper) der Zehnder Group, Gränichen (CH)
- 2000–2005: Geschäftsleiter, Zehnder SAS, Paris (FR)
- 1990–2000: verschiedene Tätigkeiten im Bereich Export und Verkauf bei französischen Industrieunternehmen, zuletzt Vertriebsleiter der De Dietrich Heiztechnik, Kehl (DE)
- 1985–1988: Diplom der École Supérieure de Commerce et d'Administration, Montpellier (FR)

### Weitere wesentliche Tätigkeiten und Interessenbindungen

- Keine weiteren Tätigkeiten und Interessenbindungen

Der Verwaltungsrat der Zehnder Group AG hat Dorien Terpstra als Nachfolgerin von Cyril Peysson zum neuen Chief Commercial Officer EMEA der Zehnder Group und zum Mitglied der Gruppenleitung ab dem 1. Januar 2024 ernannt.

## 4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

In den Kurzprofilen der Gruppenleitungsmitglieder unter der vorangehenden Ziffer **4.1 Mitglieder der Gruppenleitung** sind die weiteren Tätigkeiten und Interessenbindungen aufgeführt. Darüber hinaus übt kein Gruppenleitungsmitglied Tätigkeiten in bedeutenden Gremien aus, hat keine dauernde Leitungs- und Beraterfunktion für Interessengruppen und bekleidet keine amtlichen Funktionen oder politischen Ämter.

## 4.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten

Gemäss Artikel 29 (Zulässige weitere Mandate ausserhalb des Konzerns) der Statuten ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance)) dürfen die Mitglieder der Gruppenleitung je die folgenden weiteren Tätigkeiten in vergleichbaren Funktionen in anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck ausüben, die nicht durch die Gesellschaft kontrolliert werden, die die Gesellschaft nicht kontrollieren oder die nicht Einrichtungen der beruflichen Vorsorge sind, die Mitarbeitende der Zehnder Group versichern:

- Ein Mitglied der Gruppenleitung darf maximal 2 Mandate in vergleichbaren Funktionen bei anderen börsenkotierten Rechtseinheiten innehaben; sowie zusätzlich

- Ein Mitglied der Gruppenleitung darf ferner maximal 4 Mandate in vergleichbaren Funktionen bei nicht kotierten Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck innehaben.

Mandate bei Gesellschaften, die unter einheitlicher Kontrolle oder gleicher wirtschaftlicher Berechtigung stehen, gelten als ein Mandat. Nicht unter die vorstehenden Beschränkungen für Mitglieder der Gruppenleitung fallen Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Stiftungen, Familienstiftungen, Personalfürsorgestiftungen sowie ähnlichen Organisationen.

---

#### 4.4 Managementverträge

Es bestehen keine Managementverträge, welche die Führungsverantwortung an juristische oder natürliche Personen ausserhalb der Zehnder Group übertragen.

## 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

---

Für Informationen über Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen verweisen wir auf den [Vergütungsbericht](#) und auf die Statuten der Zehnder Group AG auf unserer Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance).

## 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

---

Wir verweisen auf das schweizerische Aktienrecht und in Ergänzung dazu auf die Statuten der Zehnder Group AG auf unserer Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance).

---

### 6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Das Stimmrecht der Aktionäre ist in Artikel 13 der Statuten geregelt. Jede Aktie, die im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragen ist, berechtigt, unabhängig von ihrem Nennwert, zu einer Stimme. Vorbehalten bleiben die Ausführungen unter Ziffer 2.6 **Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen** in diesem Corporate-Governance-Bericht.

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

Ein Aktionär kann sich durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder durch eine Drittperson vertreten lassen. Der Verwaltungsrat bestimmt die Anforderungen an Vollmachten und Weisungen. Gesetzliche Vertreter benötigen keine Vollmacht.

Der unabhängige Stimmrechtsvertreter wird jedes Jahr durch die Generalversammlung gewählt. Eine Wiederwahl ist möglich. Seine Pflichten richten sich nach den anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen.

Der Verwaltungsrat hat im Berichtsjahr weder Ausnahmen gewährt noch Nominees ausgeschlossen.

---

### 6.2 Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht ihre Wahlen, soweit das Gesetz und die Statuten es nicht in zwingender Weise anders bestimmen, mit der Mehrheit der gültig abgegebenen Aktienstimmen. Bei der Berechnung des Mehrs werden Stimmenthaltungen, leer eingereichte und ungültige Stimmen nicht berücksichtigt. Bei Stimmgleichheit hat der Vorsitzende bei Beschlüssen und Wahlen den Stichentscheid. Beschlüsse und Wahlen erfolgen offen, sofern der Vorsitzende nichts anderes anordnet.

Gemäss Artikel 16 (Wichtige Beschlüsse) der Statuten [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance) ist ein Beschluss der Generalversammlung, der mindestens 2/3 der vertretenen Aktienstimmen und die Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte auf sich vereinigt, insbesondere erforderlich für:

- Änderung des Gesellschaftszwecks;
- Zusammenlegung von Aktien, soweit dafür nicht die Zustimmung aller betroffenen Aktionäre erforderlich ist;

- Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlagen oder durch Verrechnung mit einer Forderung und die Gewährung von besonderen Vorteilen;
- Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts;
- Einführung eines bedingten Kapitals oder die Einführung eines Kapitalbands;
- Umwandlung von Partizipationsscheinen in Aktien;
- Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien;
- Einführung von Stimmrechtsaktien;
- Wechsel der Währung des Aktienkapitals;
- Einführung des Stichentscheids des Vorsitzenden in der Generalversammlung;
- Statutenbestimmung zur Durchführung der Generalversammlung im Ausland;
- Dekotierung der Beteiligungspapiere der Gesellschaft;
- Verlegung des Sitzes der Gesellschaft;
- Einführung einer statutarischen Schiedsklausel;
- Änderung von Artikel 5, Artikel 6 und Artikel 16 der Statuten; oder
- Auflösung der Gesellschaft.

---

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

Wie gesetzlich vorgeschrieben, wird gemäss Artikel 12 (Einberufung und Traktandierungsrecht) der Statuten [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance) die Generalversammlung durch den Verwaltungsrat, nötigenfalls durch die Revisionsstelle einberufen. Die Einberufung einer Generalversammlung erfolgt mindestens 20 Tage vor dem Versammlungstag durch Publikation im Schweizerischen Handelsamtsblatt. Soweit die Post- bzw. die elektronischen Zustellungsdaten der Aktionäre bekannt sind, kann die Einladung gleichzeitig per Post bzw. durch Verwendung elektronischer Mittel erfolgen.

In der Einberufung sind bekanntzugeben:

- Datum, Beginn, Art und Ort der Generalversammlung;
- die Verhandlungsgegenstände;
- die Anträge des Verwaltungsrats samt kurzer Begründung;
- gegebenenfalls die Anträge der Aktionäre samt kurzer Begründung; und
- der Name und die Adresse des unabhängigen Stimmrechtsvertreters.

Der Verwaltungsrat darf die Verhandlungsgegenstände in der Einberufung summarisch darstellen, sofern er den Aktionären weiterführende Informationen auf anderem Weg zugänglich macht. Aktionäre, die zusammen mindestens 5% des Aktienkapitals oder der Stimmen vertreten, können unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der Anträge jederzeit die Einberufung einer Generalversammlung verlangen. Der Verwaltungsrat kann vorsehen, dass Aktionäre, die nicht am Tagungsort anwesend sind, ihre Rechte auf elektronischem Weg ausüben können, oder alternativ, dass eine rein elektronische Generalversammlung durchgeführt wird.

---

### 6.4 Traktandierung

Der Verwaltungsrat nimmt die Traktandierung der Verhandlungsgegenstände vor. Mit Stimmrecht eingetragene Aktionäre, die einzeln oder zusammen mindestens 0,5% des Aktienkapitals oder der Stimmen der Gesellschaft

vertreten, können vom Verwaltungsrat die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes oder die Aufnahme eines Antrags zu einem Verhandlungsgegenstand in die Einberufung der Generalversammlung verlangen. Mit der Traktandierung oder den Anträgen können die Aktionäre eine kurze Begründung einreichen. Diese muss in die Einberufung der Generalversammlung aufgenommen werden. Das Begehren um Traktandierung ist mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstandes und der Anträge an den Präsidenten des Verwaltungsrats einzureichen.

---

## 6.5 Eintragungen im Aktienbuch

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

## 7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

---

### 7.1 Angebotspflicht

In Artikel 9 der Statuten ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance)) ist eine Opting-out-Klausel verankert. Ein Erwerber von Beteiligungspapieren der Gesellschaft ist im Sinne von Artikel 125 Absätze 3 und 4 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) nicht zu einem öffentlichen Kaufangebot nach den Artikeln 135 und 163 FinfraG verpflichtet.

---

### 7.2 Kontrollwechselklauseln

Kontrollwechselklauseln bestehen weder für Mitglieder des Verwaltungsrats noch für Mitglieder der Gruppenleitung.

## 8. Revisionsstelle

---

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

Die PricewaterhouseCoopers AG (PwC), Luzern (CH), amtet seit 2019 als externe Revisionsstelle der Zehnder Group AG. Sie prüft auch die konsolidierte Jahresrechnung der Zehnder Group. Die Revisionsstelle wird jeweils für ein Geschäftsjahr an der Generalversammlung gewählt. Thomas Ebinger übernahm am 1. Oktober 2020 das Amt des leitenden Revisors. Der Rotationsrhythmus für den leitenden Revisor richtet sich nach der gesetzlichen Vorschrift einer Amtsdauer von maximal sieben Jahren.

### 8.2 Revisionshonorar

Die Jahresrechnungen der Tochtergesellschaften werden von verschiedenen Revisionsgesellschaften geprüft, darunter auch von der PwC. Für die Prüfung der Einzelabschlüsse und des Konzernabschlusses haben verschiedene Revisionsgesellschaften im Berichtsjahr 2023 991 000 EUR in Rechnung gestellt (inkl. Spesen). Davon entfielen 643 000 EUR auf die PwC. Diese beinhaltet auch die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichtes.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Die zusätzlichen Honorare an die PwC belaufen sich für das Geschäftsjahr 2023 konzernweit auf 96 000 EUR, davon 67 000 EUR in Bezug auf Steuern und 29 000 EUR für sonstige Dienstleistungen. Die ausserhalb des Revisionsmandats durch die PwC erbrachten Dienstleistungen sind mit den Revisionsaufgaben vereinbar.

### 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Die Revisionsstelle nimmt an den Sitzungen des Audit Committee teil. Anlässlich dieser Sitzungen informiert sie über wesentliche Feststellungen zum Abschluss der geprüften Gesellschaften. Die Bewertung und Kontrolle der Revisionsstelle erfolgt durch das Audit Committee, das Empfehlungen zuhanden des Verwaltungsrats abgibt. Insbesondere beurteilt das Audit Committee die Revisionspläne, die Honorierung und die Leistung der Revisionsstelle. Im Jahr 2023 nahm die PwC an allen vier Sitzungen des Audit Committee teil.

## 9. Informationspolitik

---

Die Zehnder Group pflegt eine regelmässige und transparente Kommunikation mit ihren Aktionären, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit. Sie informiert halbjährlich über den Geschäftsverlauf, die Finanzergebnisse, die Strategie und über Zukunftsaussichten. Zudem gibt sie zeitgerecht kursrelevante und zusätzliche wissenswerte Informationen bekannt. Mindestens einmal jährlich organisiert die Zehnder Group eine Medien- und Analystenkonferenz.

Berichte und Mitteilungen werden in digitaler Form in Deutsch und Englisch veröffentlicht. Die deutsche Version ist massgebend. Die Geschäfts- und Halbjahresberichte wie auch Präsentationen sind auf der Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/berichte-und-praesentationen](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/berichte-und-praesentationen) verfügbar. Die Mitteilungen können unter [www.zehndergroup.com/de/news](http://www.zehndergroup.com/de/news) abgefragt und abonniert werden.

Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch Publikation im Schweizerischen Handelsamtsblatt oder, wenn das Gesetz nicht zwingend etwas anderes bestimmt, durch Brief oder durch Verwendung elektronischer Mittel an ihre der Gesellschaft zuletzt angegebene Adresse. Bekanntmachungen erfolgen durch Publikationen im Schweizerischen Handelsamtsblatt. Der Verwaltungsrat kann weitere Publikationsorgane bezeichnen.

Ansprechpartner betreffend die Kommunikation der Zehnder Group sind der Senior Manager Investor Relations & Communication, der CEO und der CFO:

Zehnder Group AG  
Investor Relations  
Moortalstrasse 1  
5722 Gränichen (CH)

Telefon +41 62 855 15 21  
[investor-relations@zehndergroup.com](mailto:investor-relations@zehndergroup.com)  
[www.zehndergroup.com](http://www.zehndergroup.com)

Der Gesellschaftskalender inklusive Datum der Generalversammlung und der Medien-/Analystenkonferenz sind unter **Weitere Informationen für Investoren** in diesem Geschäftsbericht sowie auf unserer Webseite [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/termine](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/termine) zu finden.

## 10. Handelssperrezeiten

---

Um Insiderhandel bzw. den Verdacht auf Insiderhandel zu vermeiden und die Chancengleichheit der Anleger sicherzustellen, ist nachfolgenden Personen ab dem 1. Dezember bis 24 Stunden nach der Bekanntgabe des Jahresabschlusses bzw. ab dem 1. Juni bis 24 Stunden nach der Bekanntgabe des Halbjahresabschlusses der Handel mit Zehnder-Group-Aktien untersagt:

- Mitgliedern und, soweit bestimmt, der Sekretärin oder dem Sekretär des Verwaltungsrats der Zehnder Group AG und der Zehnder Group International AG;
- Mitgliedern der Geschäftsleitung der Zehnder Group AG und der Zehnder Group International AG;
- Internen und externen Mitarbeitenden der Zehnder Group AG und der Zehnder Group International AG, die bei der Erstellung der Halbjahres- und Jahresabschlüsse mitwirken.

Diese generellen Handelssperrezeiten gelten auch für die Zehnder Group selbst. Der Kauf und Verkauf von eigenen Aktien (z. B. im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsplans) hat ausserhalb der Handelssperrezeiten zu erfolgen.

Vor Beginn der Handelssperrezeiten initialisierte Pre-Trading-Pläne (d. h. Kaufs- oder Verkaufsprogramme, bei denen mit einer Bank oder einem Effektenhändler zu im Voraus bestimmten, festen Daten oder Zeiträumen Transaktionen vereinbart wurden) dürfen unverändert weiterlaufen.

---

# Vergütungsbericht

<b>52</b>	Einleitung
<b>53</b>	Vorwort des Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
<b>55</b>	1. Kontroll- und Festsetzungsverfahren der Vergütungen
<b>59</b>	2. Vergütungspolitik und -grundsätze
<b>60</b>	3. Vergütungsstruktur des Verwaltungsrats
<b>62</b>	4. Vergütungsstruktur der Gruppenleitung
<b>69</b>	5. Weitere Informationen über Vergütungen
<b>76</b>	6. Tätigkeiten bei anderen Unternehmen
<b>78</b>	Bericht der Revisionsstelle

# Einleitung

---

Der Vergütungsbericht beschreibt unter anderem die Vergütungspolitik und die Vergütungsprogramme der Zehnder Group sowie das Festsetzungsverfahren der Vergütungen. Zudem informiert er über die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung im Geschäftsjahr 2023.

Der Vergütungsbericht wurde in Übereinstimmung mit dem Schweizerischen Obligationenrecht (OR), der „Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance“ der SIX Exchange Regulation AG und des „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ von economiesuisse erstellt.

# Vorwort des Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

---

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre,

es freut mich, Ihnen im Namen des Verwaltungsrats und des Nominations- und Vergütungsausschusses der Zehnder Group den Vergütungsbericht 2023 vorzulegen.

Im Geschäftsjahr 2023 erwies sich das Marktumfeld aufgrund einer sich eintrübenden Baukonjunktur, wirtschaftlicher Unsicherheiten, des erhöhten Zinsniveaus sowie gestiegener Baukosten als anspruchsvoll. Die frühzeitige Umsetzung eines differenzierten Kostenmanagements half dabei, einer reduzierten Nachfrage im Heizkörper- und Lüftungssegment entgegenzuwirken. Dieser Vergütungsbericht zeigt unter anderem auf, wie sich das Geschäftsergebnis 2023 auf die Vergütungen der Mitglieder der Gruppenleitung auswirkt.

Im Rahmen seiner Aufgaben prüft der Nominations- und Vergütungsausschuss regelmässig die Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Gruppenleitung. Mit der Ernennung von Dorien Terpstra zum Chief Commercial Officer EMEA per 1. Januar 2024 durch den Verwaltungsrat konnte eine international erfahrene Managerin aus der Zehnder Group in die Gruppenleitung berufen werden. Die Wahl erfolgte nach sorgfältiger Evaluation unter Einbezug von externen Kandidatinnen und Kandidaten. Mit der Ernennung wird der Frauenanteil in der Gruppenleitung ab dem 1. Januar 2024 neu 20% betragen.

Um auch weiterhin bestrebt zu sein, die Geschlechterdiversität zu erhöhen, hat der Nominations- und Vergütungsausschuss die Erweiterung um ESG-basierte Leistungskennzahlen im Long-Term Incentive (LTI) Plan geprüft und dem Verwaltungsrat ambitionierte und klar messbare Ziele, wie Erhöhung der Geschlechterdiversität und CO<sub>2</sub>e-Reduktion, zur Genehmigung ab dem LTI-Plan 2024 vorgelegt. Der Verwaltungsrat hat zugestimmt, diese zwei ESG-Ziele neu mit einer Gewichtung von total 30% in den LTI-Plan 2024 aufzunehmen. Zudem wurde eine Überprüfung der Kriterien für die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe von Unternehmen zur Erstellung von Benchmarks für die Verwaltungsratsvergütung durchgeführt und erforderliche Anpassungen vorgenommen.

Ansonsten ging der Nominations- und Vergütungsausschuss seinen regelmässigen Tätigkeiten nach, u. a. der jährlichen Leistungsbeurteilung des CEO und der anderen Gruppenleitungsmitglieder, der jährlichen Überprüfung der Vergütungspolitik unter Berücksichtigung der Rückmeldungen von Aktionärinnen und Aktionären zu den Vergütungsprogrammen und deren Offenlegung im Vergütungsbericht, der Festsetzung der Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung sowie der Erarbeitung des Vergütungsberichts und der Vergütungstraktanden der Generalversammlung.

An der ordentlichen Generalversammlung 2023 wurden bindende Abstimmungen über die maximalen Gesamtvergütungen für den Verwaltungsrat

und die Gruppenleitung sowie eine konsultative Abstimmung über den Vergütungsbericht durchgeführt, womit sich die Aktionäre direkt zum Vergütungssystem äussern konnten. Die Genehmigungen erfolgten wiederum mit einer sehr hohen Zustimmung von 96% für die Gesamtvergütungen 2023 des Verwaltungsrats sowie 99% für die Gesamtvergütungen 2023 der Gruppenleitung respektive 97% Zustimmung zum Vergütungsbericht 2022 und sind eine Bestätigung für unseren konstruktiven, kontinuierlichen Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären.

Auch in Zukunft werden wir die Vergütungsprogramme laufend überprüfen und den offenen Austausch mit Ihnen führen, um sicherzustellen, dass die Vergütungsprogramme auf eine nachhaltige Geschäftsentwicklung und somit auch auf Ihre Interessen ausgerichtet sind. An dieser Stelle möchten wir Ihnen für Ihre Rückmeldungen zum Thema Vergütung sowie das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung danken.

Freundliche Grüsse,



**Riet Cadonau**  
Vorsitzender des Nominations- und  
Vergütungsausschusses

# 1. Kontroll- und Festsetzungsverfahren der Vergütungen

## 1.1 Beteiligung der Aktionäre

Die Generalversammlung genehmigt die maximale Vergütung des Verwaltungsrats sowie diejenige der Gruppenleitung je in einer verbindlichen Abstimmung. Die Statuten der Zehnder Group ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance); Artikel 15) sehen vor, dass die Generalversammlung jährlich und im Voraus wie folgt über die jeweilige maximale Gesamtvergütung abstimmt:

- Die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung;
- Die maximale Gesamtvergütung der Gruppenleitung für das laufende Geschäftsjahr.

Die Statuten der Zehnder Group ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance); Artikel 31 ff.) beinhalten die folgenden Bestimmungen zur Vergütung:

- Grundsätze der Vergütungen und der Zuteilung von Beteiligungspapieren für die Mitglieder des Verwaltungsrats (Artikel 31 und 33);
- Grundsätze der Vergütungen und der Zuteilung von Beteiligungspapieren für die Mitglieder der Gruppenleitung (Artikel 32, 33 und 35);
- Zusatzbetrag für Vergütungen neuer Mitglieder der Gruppenleitung, die nach der Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütungen ernannt werden (Artikel 36);
- Darlehen, Kredite und Vorsorgeleistungen für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung (Artikel 34).

## 1.2 Nominations- und Vergütungsausschuss

Gemäss den Statuten wählt die Generalversammlung jährlich und einzeln mindestens zwei und maximal vier Mitglieder des Verwaltungsrats für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung in den Nominations- und Vergütungsausschuss. Die Wiederwahl ist zulässig. An der Generalversammlung 2023 wählten die Aktionäre die folgenden Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses:

	Exekutives/Unabhängiges/Nicht unabhängiges Mitglied des VR	Vorsitz/Mitglied
Riet Cadonau	Unabhängiges Mitglied des VR	Vorsitz
Sandra Emme	Unabhängiges Mitglied des VR	Mitglied
Milva Inderbitzin-Zehnder	Nicht unabhängiges Mitglied des VR <sup>1</sup>	Mitglied

VR: Verwaltungsrat

<sup>1</sup> Verwandtschaft mit dem Vertreter des kontrollierenden Mehrheitsaktionärs; hält direkt und indirekt 0.34% des Aktienkapitals der Zehnder Group

Die Aufgaben des Nominations- und Vergütungsausschusses sind in den Statuten ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance); Artikel 26) und dem Organisationsreglement ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance); Artikel 4.3.) festgelegt und beinhalten unter anderem:

- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend das Vergütungssystem der Gruppe;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend Festlegung der vergütungsrelevanten Ziele der Gruppenleitung;
- Information des Verwaltungsrats über alle für den Nominations- und Vergütungsausschuss relevanten Vorkommnisse, welche nicht direkt in der Kompetenz des Verwaltungsrats liegen;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend der individuellen Vergütungen des Präsidenten des Verwaltungsrats sowie der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend der individuellen Vergütung des CEO sowie der individuellen Vergütungen der übrigen Mitglieder der Gruppenleitung;
- Antragstellung an den Gesamtverwaltungsrat betreffend Änderungen der Statuten bezüglich des Vergütungssystems zur Entschädigung der Mitglieder der Gruppenleitung;
- Unterbreitung von Vorschlägen zuhanden des Verwaltungsrats hinsichtlich einer angemessenen Grösse und ausgewogenen Zusammensetzung des Verwaltungsrats, welcher mehrheitlich unabhängig sein soll, und Festlegung der Kriterien für die Unabhängigkeit;
- Entwicklung und Darstellung von Kriterien für die Wahl bzw. die Wiederwahl in den Verwaltungsrat bzw. zur Ernennung zum Mitglied der Gruppenleitung;
- Beurteilung von potentiellen Verwaltungsratsmitgliedern aufgrund der festgelegten Kriterien und Stellungnahme gegenüber dem Verwaltungsrat hinsichtlich deren Nomination zuhanden der Generalversammlung;
- Beurteilung von Anträgen des CEO an den Verwaltungsrat betreffend Ernennungen bzw. Abberufungen von Mitgliedern der Gruppenleitung und gegebenenfalls Stellungnahme gegenüber dem Verwaltungsrat;
- Genehmigung von Arbeitsverträgen mit dem CEO und den übrigen Mitgliedern der Gruppenleitung;
- Überprüfung von Nachfolge- und Notfallplanungen auf Stufe Gruppenleitung;
- Bewilligung der Annahme von externen Mandaten durch Mitglieder des Verwaltungsrats und Mitglieder der Gruppenleitung gemäss den Statuten.

Die Kompetenzen von Nominations- und Vergütungsausschuss, Verwaltungsrat und Generalversammlung sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

### Zuständigkeitsebenen zu Vergütungsfragen

	CEO	NVA	VR	GV
Vergütungspolitik und -grundsätze		Schlägt vor	Genehmigt	
Gesamtvergütung für VR und GEC		Schlägt vor	Prüft	Genehmigt (verbindliche Abstimmung)
Individuelle Vergütung der Mitglieder des VR		Schlägt vor	Genehmigt	
Vergütung des CEO		Schlägt vor	Genehmigt	
Individuelle Vergütung der Mitglieder des GEC	Schlägt vor	Prüft	Genehmigt	
Vergütungsbericht		Schlägt vor	Genehmigt	Konsultative Abstimmung

VR: Verwaltungsrat; CEO: Vorsitzender der Gruppenleitung; GEC: Gruppenleitung; NVA: Nominations- und Vergütungsausschuss; GV: Generalversammlung

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt sooft es die Geschäfte erfordern, normalerweise vor den Sitzungen des Gesamtverwaltungsrats, die mindestens viermal jährlich stattfinden. Im Jahr 2023 tagte der Nominations- und Vergütungsausschuss fünf Mal, durchschnittlich eineinhalb Stunden, grundsätzlich bei Teilnahme aller Mitglieder und mit fachlicher Unterstützung durch den Group HR Director. Milva Inderbitzin-Zehnder war aufgrund von Mutterschaftsurlaub an zwei Sitzungen abwesend.

Üblicherweise nehmen der Präsident des Verwaltungsrats, der Vizepräsident des Verwaltungsrats und der CEO mit beratender Stimme an den Sitzungen teil. Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses kann gegebenenfalls weitere Führungs- bzw. Fachkräfte beiziehen. Der Präsident des Verwaltungsrats und die Führungskräfte nehmen jedoch nicht an den Sitzungen oder den Phasen der Sitzungen teil, in denen ihre eigenen Vergütungen und/oder Leistungen besprochen werden. Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses erstattet über die Aktivitäten des Ausschusses nach jeder Sitzung Bericht an den Verwaltungsrat. Das Protokoll der Sitzungen wird dem gesamten Verwaltungsrat zur Verfügung gestellt.

Es steht dem Nominations- und Vergütungsausschuss frei, in spezifischen Vergütungsfragen externe Berater beizuziehen. Im Jahr 2023 beauftragte der Nominations- und Vergütungsausschuss Willis Towers Watson, einen aktuellen Benchmark zur Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder zu erstellen. Das Unternehmen hat im Berichtsjahr zudem Benchmarkdaten für einzelne Gruppenleitungspositionen zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen nimmt für die Zehnder Group weitere Mandate zu diesem Thema wahr.

Weiterhin wird der Nominations- und Vergütungsausschuss durch interne Experten wie den Group HR Director und den Group Compensation & Benefits Manager unterstützt.

### 1.3 Festsetzungsverfahren der Vergütungen

Um ein wettbewerbsfähiges Vergütungsniveau zu gewährleisten, mit dem Schlüssel Talente gewonnen und langfristig motiviert werden können, wird die Vergütung der Führungskräfte regelmässig mit der entsprechenden Vergütung von anderen international tätigen Industrieunternehmen verglichen, deren Marktkapitalisierung, Umsatz, Anzahl Mitarbeitende und geografische

Reichweite ähnlich sind wie diejenige der Zehnder Group. Bei diesen zum Vergleich herangezogenen Unternehmen handelt es sich um: Arbonia, Belimo, Bobst<sup>1</sup>, Bossard, Burckhardt Compression, Burkhalter, Bystronic, Daetwyler, Feintool, Forbo, Gurit, Huber+Suhner, Interroll, Komax, Landis+Gyr, Metall Zug, Meier Tobler, Phoenix Mecano, Rieter, Schweiter und Starrag. Führungskräfte, die ihre Aufgaben auf dem erwarteten Leistungsniveau erfüllen, erhalten im Allgemeinen eine Zielvergütung im Bereich des Marktmedians der entsprechenden Benchmarkdaten.

Diese Benchmarkdaten stellen nur einen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss zu berücksichtigenden Faktor dar, um die Vergütungen der Gruppenleitungsmitglieder festzulegen. Weitere Faktoren, wie etwa die interne Vergütungsstruktur (Gleichbehandlung), das Profil des Gruppenleitungsmitglieds (Fähigkeiten, Erfahrung) und die durch das Gruppenleitungsmitglied konkret wahrgenommene Verantwortung werden ebenfalls berücksichtigt. Der Erfolg des Unternehmens im jeweiligen Jahr wirkt sich direkt auf die variable kurz- und langfristige Vergütung des Gruppenleitungsmitglieds aus.

Im Jahr 2023 führte das Beratungsunternehmen Willis Towers Watson ein Benchmarking der Vergütung des Verwaltungsrats durch. Hierfür wurden die Daten von Benchmark-Industrieunternehmen durch Willis Towers Watson aus ihrer vorhandenen Datenbank verwendet. Dafür sind die Selektionskriterien der Vergleichsunternehmen überprüft und angepasst worden. Neben den bestehenden Selektionskriterien für Vergleichsunternehmen, die in derselben oder in einer ähnlichen Industrie tätig sind und die börsenkotiert sind und deren Hauptsitz in der Schweiz liegt und deren Geschäftstätigkeiten eine gleiche oder ähnliche geografische Reichweite haben, sind die Kriterien Marktkapitalisierung, Umsatz und Anzahl Mitarbeitende angepasst worden. Diese drei numerischen Werte können im Vergleich zur Zehnder Group bis zu 30% kleiner, jedoch maximal 3-mal so gross sein. Sind bei einem Vergleichsunternehmen die Werte der drei Kriterien alle unter- oder alle überschritten, wird das Vergleichsunternehmen aus der Vergleichsgruppe ausgeschlossen. Damit wurden die folgenden Unternehmen zum Vergleich herangezogen: Arbonia, Belimo, Bossard, Burckhardt Compression, Burkhalter, Bystronic, Daetwyler, Feintool, Forbo, Gurit, Huber+Suhner, Interroll, Kardex, Komax, Landis+Gyr, Meier Tobler, Phoenix Mecano, Rieter, Schweiter Technologies, Tecan, VAT-Group, Vetropack und V-Zug. Der Benchmark dient dem Vergütungsausschuss als Grundlage für die Analyse der Vergütung des Verwaltungsrats für die Amtsperiode 2024/25.

<sup>1</sup> Bobst Group wurde per 30. Dezember 2022 von der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange dekotiert und wird künftig durch V-Zug in der Vergleichsgruppe ersetzt.

## 2. Vergütungspolitik und -grundsätze

Die Führungskräfte und die Mitarbeitenden sind die entscheidenden Leistungsträger der Zehnder Group. Ohne ihren Einsatz und ihre Professionalität ist kein unternehmerischer Erfolg möglich. Folglich sind die klaren Ziele der Vergütungspolitik die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden, das Erzielen von Spitzenleistungen, die Gewährleistung marktbasierter Entlohnung und die Ermutigung zu einem Verhalten in Übereinstimmung mit den Werten und den hohen Integritätsstandards des Unternehmens. Die Vergütungsprogramme erfüllen diese wesentlichen Ziele auf Basis der Vergütungsgrundsätze.

### Vergütungspolitik und -grundsätze für Führungskräfte und Mitarbeitende

Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie	Vergütungsprogramme sind darauf ausgerichtet, die Geschäftsstrategie zu unterstützen.
Belohnung nachhaltiger Leistungen	Variable Vergütungen basieren auf der Ertragskraft des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche. Daher stellt der Leistungsmanagementprozess ein zentrales Führungsinstrument für den nachhaltigen Erfolg dar.
Beteiligung am langfristigen Geschäftserfolg	Führungskräfte können am langfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens teilhaben. Dies wird durch den variablen langfristigen Vergütungsplan sowie den Zehnder Group Management Share Plan ermöglicht.
Wettbewerbsfähigkeit	Die Vergütungen werden regelmässig mit den marktüblichen Methoden verglichen. Ziel ist eine Vergütung im Marktmedian gemäss dem relevanten Benchmark unter Berücksichtigung der Erfahrung in der jeweiligen Rolle.
Transparenz und Fairness	Vergütungsentscheide sind transparent und fair. Das globale Grading-System gewährleistet Vergleichbarkeit innerhalb der gesamten Organisation.

## 3. Vergütungsstruktur des Verwaltungsrats

---

Um ihre Unabhängigkeit in ihrer Aufsichtsfunktion über die Gruppenleitung sicherzustellen, erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats ausschliesslich eine fixe Vergütung, die sich aus einem fixen jährlichen Grundhonorar, einer fixen Barvergütung für ihre Mitgliedschaften in Ausschüssen des Verwaltungsrats sowie einer pauschalen Spesenentschädigung zusammensetzt.

Um eine verstärkte Anpassung an die langfristigen Interessen der Aktionäre zu erzielen, erfolgt die Vergütung des Grundhonorars des Verwaltungsrats zu 50% in bar und zu 50% in Form von Namenaktien A der Zehnder Group. Die Anzahl Aktien wird mit dem durchschnittlichen, volumengewichteten Kurs der Aktien im Zeitraum zwischen dem 1. und 31. Dezember des jeweiligen Jahres ermittelt. Die Aktien sind mit einer Verkaufssperre von drei Jahren belegt, in denen sie nicht veräussert, übertragen oder verpfändet werden können. Die Verkaufssperre gilt auch bei Aufhebung des Mandats, ausser im Todesfall oder bei Kontrollwechsel, wo die Sperre sofort erlischt.

Die Vergütung in bar wird monatlich ausbezahlt und die Namenaktien A werden im Januar für die laufende Vergütungsperiode zugeteilt, die der Amtsdauer ab der ordentlichen Generalversammlung des vergangenen Jahres bis zur ordentlichen Generalversammlung des Berichtsjahres entspricht.

Zusätzliche Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats für Beratungsdienstleistungen zugunsten der Gesellschaft oder für Tätigkeiten in Unternehmen, die durch die Gesellschaft direkt oder indirekt kontrolliert werden, sind zulässig. Diese Vergütungen sind im Betrag an den Verwaltungsrat berücksichtigt, der durch die Generalversammlung zu genehmigen ist.

Die Vergütung des Verwaltungsrats wird alle zwei bis drei Jahre überprüft, letztmals im Berichtsjahr. Die von Willis Towers Watson durchgeführte Vergleichsanalyse wurde verwendet, um zum einen die Vergleichsunternehmen eindeutiger zu definieren und zum anderen das Vergütungsmodell seit der Einführung in der Amtsperiode 2021/22 im Vergleich zum Markt zu überprüfen. Diese Überprüfung resultierte in einer Bestätigung der bestehenden Vergütung.

Die Vergütungsstruktur für den Verwaltungsrat ist in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

### Vergütungsstruktur des Verwaltungsrats

CHF	In bar	In Aktien <sup>1</sup>
<b>Grundhonorar (brutto p. a.)</b>		
Präsident des Verwaltungsrats <sup>2</sup>	210 000	210 000
Vizepräsident des Verwaltungsrats <sup>3</sup>	90 000	90 000
Mitglied des Verwaltungsrats	50 000	50 000
<b>Grundhonorar Ausschüsse (brutto p. a.)</b>		
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses bzw. Audit Committee	50 000	
Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses bzw. Audit Committee	25 000	
Pauschale Spesenentschädigung (brutto) <sup>4</sup>	2 000	

1 Umgewandelt in Aktien auf Basis des durchschnittlichen, volumengewichteten Kurses der Aktien im Zeitraum zwischen dem 1. und 31. Dezember

2 Weiterführende Aufgaben des Präsidenten des Verwaltungsrats sind im Corporate-Governance-Bericht aufgeführt.

3 Der Vizepräsident des Verwaltungsrats nimmt zusätzlich die Aufgabe des Lead Independent Director wahr.

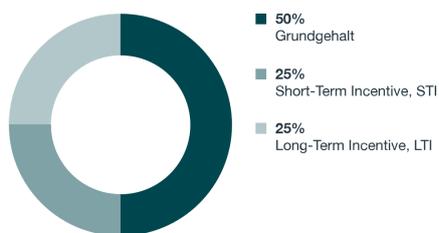
4 Der Präsident des Verwaltungsrats und der Vizepräsident des Verwaltungsrats erhalten eine pauschale Spesenentschädigung gemäss dem Spesenreglement der Gesellschaft für Führungskräfte entsprechend ihrem Arbeitspensum (derzeit 50% für den Präsidenten des Verwaltungsrats und 25% für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats). Für im Ausland domizilierte Mitglieder des Verwaltungsrats oder wenn die tatsächlichen Geschäftsausgaben 2000 CHF überschreiten, wird keine pauschale Spesenentschädigung ausbezahlt und die Geschäftsausgaben werden auf Basis der tatsächlichen Kosten zurückerstattet.

# 4. Vergütungsstruktur der Gruppenleitung

Die Vergütung der Gruppenleitung beinhaltet eine fixe jährliche Vergütung, eine kurzfristige variable Vergütung, eine langfristige variable Vergütung, die Beteiligung am Zehnder Group Management Share Plan (ZGMSP) sowie betriebliche Vorsorgeleistungen und Nebenleistungen.

Der angestrebte Vergütungsmix beinhaltet 50% fixe Vergütung (Grundgehalt), 25% kurzfristige variable (Short-Term Incentive, STI) und 25% langfristige variable (Long-Term Incentive, LTI) Vergütung, nebst der Möglichkeit zum freiwilligen Kauf von Mitarbeiteraktien und weiteren Vorsorge- und Nebenleistungen.

Vergütungsmix fix und variabel



## Vergütungsstruktur der Gruppenleitung

	Zweck	Grundlagen	Leistungsmerkmale	Vergütungsart
Fixe jährliche Vergütung (Grundgehalt)	Rekrutierung und Bindung	Position, Erfahrung und Qualifikationen		Monatliche Barauszahlungen
Kurzfristige variable Vergütung (Short-Term Incentive, STI)	Bezahlung gemäss Leistung	Rolle und Verantwortungsbereich	Reingewinn der Gruppe	Jährliche Barauszahlung
Langfristige variable Vergütung (Long-Term Incentive, LTI)	Belohnung langfristiger, nachhaltiger Leistung, Angleichung an Aktionärsinteressen, Bindung	Rolle und Verantwortungsbereich	Relativer Total Shareholder Return (rTSR); Wachstum des Gewinns pro Aktie (EPS)	Bedingte Anrechte auf Namenaktien A (Performance Share Units)
Zehnder Group Management Share Plan (ZGMSP)	Angleichung an Aktionärsinteressen, Bindung	Ebene der Position	Kursentwicklung der Aktien	Namenaktien A mit Abschlag
Zusätzliche Leistungen	Risikoabsicherung, Rekrutierung und Bindung	Marktübliche Praxis und Position		Pensionssystem, Versicherungen, Nebenleistungen

#### 4.1 Fixe jährliche Vergütung (Grundgehalt)

Das Grundgehalt wird individuell auf Basis des Umfangs der Position und der damit verbundenen Verantwortung sowie der Erfahrung und der Qualifikationen des Mitglieds der Gruppenleitung ermittelt. Das Grundgehalt wird jährlich überprüft und bei Anpassungen werden die persönlichen Leistungen, der bisherige Lohn, relevante Marktvergleichsdaten und die finanzielle Tragbarkeit für das Unternehmen berücksichtigt.

#### 4.2 Kurzfristige variable Vergütung (Short-Term Incentive, STI)

Der STI ermöglicht es der Gruppenleitung, am aktuellen Erfolg der Gruppe zu partizipieren. Die Auszahlung erfolgt in Form einer Barzahlung als Gewinnbeteiligungsplan. Für jede Position wird unter Berücksichtigung des Einflusses auf das Betriebsergebnis, die Implementierung der Unternehmensstrategie und die übertragene Verantwortung ein Gewinnbeteiligungsbetrag (als Faktor) definiert. Der auszubezahlende STI-Betrag für das Geschäftsjahr entspricht dem Gewinnbeteiligungsbetrag (Faktor) multipliziert mit dem Reingewinn der Gruppe (Anzahl Mio. EUR). Der STI kann nur ausbezahlt werden, sofern ein Reingewinn der Gruppe von mindestens 80% des Budgetwerts (Untergrenze, bereinigt durch nicht budgetierte Einmaleffekte wie beispielsweise Firmenzukäufe) ausgewiesen wird. Dies steht in Analogie zu den STI-Grundsätzen der übrigen Führungskräfte der Zehnder Group. Es besteht keine formelle Zielvorgabe aufgrund des Gewinnbeteiligungsmodelles, jedoch eine vertraglich vereinbarte Höchstgrenze für den STI-Betrag. Diese liegt bei 100% des Grundgehalts für alle Mitglieder der Gruppenleitung.

Berechnung des STI-Betrags:

	Individueller Gewinnbeteili- gungsbetrag/Faktor (EUR)	Reingewinn der Gruppe × (Mio. EUR)	STI-Betrag = (EUR)
<b>Beispiel</b>	<b>2 000</b>	<b>50</b>	<b>100 000</b>

Der STI-Betrag für das jeweilige Geschäftsjahr wird im Frühjahr des Folgejahres ausbezahlt. Im Falle signifikanter anorganischer Effekte (Investitionen, Devestitionen) oder anderer einmaliger Sondereffekte in Höhe von  $\geq 2\%$  des Gruppenreingewinns behält sich der Verwaltungsrat das Recht vor, die STI-Auszahlung anzupassen.

Der Entscheid, den STI direkt und ausschliesslich an das finanzielle Ergebnis des Unternehmens (Reingewinn der Gruppe) zu knüpfen, basiert auf der Überzeugung, dass das Leistungsmanagement nicht direkt mit der Vergütung gekoppelt werden soll. Beim STI steht die kollektive Leistung als Ganzes im Zentrum. Für den CEO und die übrigen Mitglieder der Gruppenleitung werden die Leistungsziele zu Beginn jedes Jahres im Rahmen des globalen Leistungsmanagementprozesses auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses durch den Verwaltungsrat direkt von der Geschäftsstrategie abgeleitet und laufend überprüft. Diese Leistungsziele beinhalten strategische, quantitative sowie qualitative Zielvorgaben (zum Beispiel im Bereich Mitarbeiterführung und Projektleitung).

Im Falle eines Austritts in der ersten Jahreshälfte wird die kurzfristige variable Vergütung pro rata temporis analog zum Vorjahresergebnis berechnet. Bei einem Austritt in der zweiten Jahreshälfte werden die publizierten Halbjahreszahlen für die Pro-rata-temporis-Berechnung und beim Austritt zum Jahresende die publizierten Jahreszahlen berücksichtigt.

Die kurzfristige variable Vergütung unterliegt Rückforderungs- („Clawback“) und Verfallsklauseln im Falle einer materiellen Bilanzberichtigung der Firma oder im Falle der Verletzung des Rechts oder von relevanten internen regulatorischen Vorschriften.

---

### 4.3 Langfristige variable Vergütung (Long-Term Incentive, LTI)

Der LTI wird im Rahmen eines langfristigen Beteiligungsplans in Form sogenannter „Performance Share Units“ (PSUs) gewährt. Der LTI belohnt die langfristige Leistung und den nachhaltigen Erfolg der Zehnder Group und ist abgestimmt auf die Interessen der Aktionäre.

Eine PSU stellt ein bedingtes Anrecht dar, Aktien des Unternehmens zu erhalten. Voraussetzung dazu ist die Erfüllung bestimmter Bedingungen während der sogenannten dreijährigen Leistungsperiode (Vesting-Periode). Die Vesting-Bedingungen umfassen sowohl die Erreichung der vorher festgelegten Leistungsziele (Leistungsbedingungen) als auch die ununterbrochene Weiterbeschäftigung am Ende der Vesting-Periode (Dienstbedingung).

Die Funktionsweise des LTI wird nachfolgend zusammengefasst: Bei der Zuteilung wird für ein Mitglied der Gruppenleitung ein Zielbetrag für den langfristigen Beteiligungsplan unter Berücksichtigung der Zielkompensation und relevanter Benchmarkdaten für die Gruppenleitung bestimmt.

2023 betrug die Zuteilung des Zielbetrags 50% des Grundgehalts für den CEO und maximal 50% des Grundgehalts für die anderen Mitglieder der Gruppenleitung.

Am Zuteilungstag wird der Zielbetrag auf Grundlage des durchschnittlichen volumen-gewichteten Kurses der Zehnder-Aktie an der Schweizer Börse SIX in der Periode vom 1. Oktober bis zum 31. Dezember im Jahr vor Zuteilung in die jeweilige Anzahl an PSUs umgerechnet.

Die Leistungsbedingung basiert zu 50% auf der relativen Aktienrendite (relativer Total Shareholder Return [rTSR]) und zu 50% auf dem absoluten Wachstum des Gewinns pro Aktie (Earnings-Per-Share[EPS]-Wachstum). Der rTSR ist der erzielte Wertzuwachs für den Investor (d. h. Aktienkursentwicklung plus Dividende) im Verhältnis zu einer Vergleichsgruppe. Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie für die Zehnder Group massgebliche Werttreiber darstellen, welche das Rentabilitätswachstum messen und die Beachtung der Aktionärsinteressen sicherstellen.

#### Vergleichsgruppe

Die Vergleichsgruppe für den rTSR ist eine Zusammenfassung von vergleichbaren Unternehmen, die bereits für den Marktvergleich der Vergütung berücksichtigt werden. Die folgenden Unternehmen wurden vom Verwaltungsrat als vergleichbar bestätigt:

Arbonia	Belimo	Bossard
Burckhardt Compression	Burkhalter	Bystronic
Daetwyler	Feintool	Forbo
Gurit	Huber+Suhner	Interroll
Komax	Landis+Gyr	Metall Zug
Meier Tobler	Phoenix Mecano	Rieter
Schweiter Technologies	Starrag	V-Zug

### Belohnung langfristiger Leistung

Die Gesamtzahl der Aktien, die dem Teilnehmenden nach der Vesting-Periode übertragen werden, berechnet sich wie unten dargestellt. Der Leistungsfaktor kann zwischen 0 und 150% liegen, wobei unterhalb der Untergrenze keine Umwandlung in Aktien erfolgt. Die Umwandlung in Aktien ist damit auf maximal 1.5 Aktien pro PSU begrenzt.

Für beide Kennzahlen legt der Nominations- und Vergütungsausschuss eine Untergrenze für den Performance-Level (unterhalb dessen kein Vesting erfolgt), einen Zielwert (Vesting 100%) und eine Obergrenze für den Performance-Level (Vesting 150%) fest. Zwischen diesen Ebenen erfolgt die Berechnung des Vestings auf linearer Basis.

	Untergrenze 25% (EPS) 50% (rTSR) Vesting	Zielwert 100% Vesting	Obergrenze 150% Vesting
rTSR (50%)	25% Perzentilrang	Median der Vergleichsgruppe	≥ 75% Perzentilrang
EPS-Wachstum (50%)	-1.7 PP des Zielwerts	EPS-Wachstum Zielwert	+1.7 PP des Zielwerts

EPS: Earnings-Per-Share (Gewinn pro Aktie); rTSR: relativer Total Shareholder Return (Gesamtrendite für Aktionäre)

Die relative Leistungserreichung und der kombinierte Leistungsfaktor werden von einem unabhängigen externen Beratungsunternehmen berechnet. Weist die Zehnder Group während des letzten Jahres der dreijährigen Vesting-Periode aus dem laufenden Geschäft einen Verlust aus oder ergeben sich sonstige Sonderfälle, behält sich der Verwaltungsrat das Recht vor, festzulegen, ob und in welchem Masse die PSUs für diesen Zeitraum unabhängig vom erzielten kombinierten Leistungsfaktor verfallen.

Im Falle eines Austritts verfallen in der Regel die ausstehenden PSUs, mit Ausnahme von Pensionierung, Invalidität, Tod oder eines Kontrollwechsels beim Unternehmen. Diese Bestimmungen sind in der nachstehenden Tabelle einzeln geregelt.

Grund der Auflösung	Planregeln ausstehende PSUs
Kündigung durch Arbeitnehmenden	Verfall
Beendigung Arbeitsverhältnis durch Arbeitgebenden aus wichtigem Grund	Verfall
Beendigung Arbeitsverhältnis durch Arbeitgebenden (andere Gründe)	Ermessen des Verwaltungsrats
Pensionierung	Ermessen des Verwaltungsrats
Invalidität	Pro-rata-Vesting, basierend auf effektiver Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt
Tod	Beschleunigtes Pro-rata-Vesting, auf Basis von Zielleistung (100% Auszahlungsfaktor)
Kontrollwechsel	Beschleunigtes, vollständiges Vesting auf Basis von effektiver Leistung zum Zeitpunkt des Kontrollwechsels (ausgenommen: Plan wird fortgeführt oder äquivalent ersetzt)

Für PSUs oder Aktien, die im Rahmen des langfristigen Beteiligungsplans gewährt werden, gelten die gleichen Rückforderungs(„Clawback“)- und Verfallsklauseln wie für den STI.

Diese Klauseln sehen vor, dass der Verwaltungsrat im Falle einer Ergebnisberichtigung aufgrund von Nichteinhaltung der Berichterstattungsvorschriften und/oder Betrug und/oder eines Verstosses gegen Gesetze oder relevante interne Vorschriften durch einen Teilnehmenden nicht ausbezahlte variable Barvergütungen oder noch nicht übertragene Long-Term Incentives teilweise oder vollständig als verwirkt erklären (Malusklausel) und/oder ausbezahlte variable Barvergütungen oder übertragene Long-Term Incentives teilweise oder vollständig zurückfordern kann.

### Aktienhaltevorschrift

Um die Interessen der Gruppenleitung noch stärker an jene der Aktionäre anzugleichen, wurde ab dem Geschäftsjahr 2019 eine Aktienhaltevorschrift eingeführt. Die Mitglieder der Gruppenleitung müssen innerhalb von fünf Jahren nach Einführung der Aktienhaltevorschrift respektive nach Berufung in die Gruppenleitung mindestens ein Mehrfaches ihres jährlichen Grundgehalts in Zehnder-Group-Aktien besitzen, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

	% des jährlichen Grundgehalts
CEO	200%
Übrige Mitglieder der Gruppenleitung	150%

CEO: Vorsitzender der Gruppenleitung

Ende 2023 haben alle Mitglieder der Gruppenleitung die Anforderungen der Aktienhaltevorschrift erfüllt, mit Ausnahme derjenigen, die innerhalb der letzten vier Jahre ernannt wurden und noch Zeit haben, den erforderlichen Aktienbesitz aufzubauen und zu erfüllen.

---

#### 4.4 Langfristige Benefits: Zehnder Group Management Share Plan (ZGMSP)

Der Zehnder Group Management Share Plan (ZGMSP) ist ein langfristiges Benefitprogramm mit dem Ziel, die Mitglieder der Gruppenleitung und alle Mitarbeitenden auf Führungsebene zu ermutigen, direkt am langfristigen Erfolg des Unternehmens zu partizipieren. Die Mitglieder der Gruppenleitung können bis zu 30% ihres Grundgehalts in Form von Namenaktien A der Zehnder Group beziehen. Diese Aktien werden mit einem Abschlag von 30% auf den entsprechenden Aktienkurs angeboten, der als durchschnittlicher, volumengewichteter Kurs der Aktien im Zeitraum zwischen dem 1. Oktober und 31. Dezember ermittelt wird. Die Aktien sind mit einer Verkaufssperre von drei Jahren belegt, in denen sie nicht veräussert, übertragen oder verpfändet werden können. Die Verkaufssperre gilt auch bei Aufhebung des Beschäftigungsverhältnisses, ausser im Todesfall oder bei Kontrollwechsel, wobei die Sperre sofort erlischt.

Der ZGMSP stärkt die Verbindung zwischen der Vergütung und dem langfristigen Erfolg des Unternehmens, da die in das Programm investierte Vergütung den Veränderungen des Aktienwerts über die dreijährige Verkaufssperre ausgesetzt ist.

---

#### 4.5 Zusätzliche Leistungen

Da die Gruppenleitung international zusammengesetzt ist, erhalten die Mitglieder die jeweils im Land des Hauptwohntortes (Sozialversicherungspflicht) verfügbaren Leistungen der Vorsorgeeinrichtung. Die Leistungen bestehen hauptsächlich aus einem Pensions- und Versicherungsplan sowie, wo marktüblich, aus der Gesundheitsvorsorge. Diese sind darauf ausgerichtet, eine hinreichende Absicherung für die Mitarbeitenden und deren Angehörige in Bezug auf die Pensionierung und die Risiken von Arbeitsunfähigkeit, Tod und Krankheit/Unfall zu gewährleisten.

Für Mitglieder der Gruppenleitung, die in der Schweiz sozialversicherungspflichtig sind, wird der AHV-pflichtige Lohn bis 450% der maximalen AHV-Altersrente (obligatorischer Teil, derzeit 132 300 CHF) in der Pensionskasse versichert, die allen Mitarbeitenden in der Schweiz angeboten wird. Für die Mitglieder der Gruppenleitung wird seit 2022 der überobligatorische Teil bis zu einem Maximum von 3000% der AHV-Altersrente (derzeit 882 000 CHF) über eine 1e-Lösung versichert, wobei die Zehnder Group wie bisher 50% der Sparbeiträge abdeckt. Mit der 1e-Lösung erhalten die Gruppenleitungsmitglieder mehr Flexibilität bei der Anlage ihrer Altersvorsorge, während zeitgleich das Anlagerisiko vollumfänglich zu ihren Lasten geht. Die Vorsorgeleistungen der Zehnder Group übersteigen die gesetzlichen Anforderungen gemäss schweizerischem Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) und orientieren sich am Angebot anderer internationaler Industrieunternehmen.

Mitglieder der Gruppenleitung mit Sozialversicherungspflicht ausserhalb der Schweiz sind den Marktverhältnissen und ihrer Position entsprechend versichert. Die Leistung variiert entsprechend dem lokalen Wettbewerbs- und Gesetzesumfeld und ist in Übereinstimmung mit der lokalen Praxis und den jeweiligen gesetzlichen Vorschriften strukturiert.

Weiterhin haben die Mitglieder der Gruppenleitung auch Anspruch auf standardmässige Nebenleistungen wie etwa einen Geschäftswagen, Kinderzulagen, Verpflegungsvergünstigung in Personalrestaurants und weitere ähnliche zusätzliche Leistungen gemäss der marktüblichen Praxis. Der Geldwert dieser übrigen Vergütungsbestandteile wird gemäss Marktwert berechnet und ist in den Vergütungstabellen enthalten.

Spesen, die nicht durch die pauschale Spesenentschädigung gemäss dem Spesenreglement der Gesellschaft abgedeckt sind, werden gegen Vorlage der entsprechenden Belege vergütet. Bei der Erstattung von Geschäftsausgaben handelt es sich nicht um eine Vergütung, weshalb hierfür keine Genehmigung durch die Generalversammlung erforderlich ist.

---

#### **4.6 Verträge der Mitglieder der Gruppenleitung**

Die Arbeitsverträge der Mitglieder der Gruppenleitung sind unbefristet, enthalten eine Kündigungsfrist von mindestens sechs bis maximal zwölf Monaten sowie Bestimmungen über ein Konkurrenzverbot, das nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf zwei Jahre begrenzt ist und einen Anspruch auf maximal das Grundgehalt vorsieht. Es bestehen keine Vereinbarungen in Bezug auf Antrittszahlungen sowie Abfindungszahlungen bei einem Ausscheiden aus dem Unternehmen oder einem Kontrollwechsel, ausser dem beschleunigten Vesting der PSUs oder der frühzeitigen Entsperrung der Aktien wie oben erläutert.

## 5. Weitere Informationen über Vergütungen, Bürgschaften, Darlehen und Kredite für das Geschäftsjahr 2023

### 5.1 Vergütungen an den Verwaltungsrat im Geschäftsjahr 2023

Im Jahr 2023 erhielten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Gesamtvergütung von 1.4 Mio. CHF (Vorjahr: 1.4 Mio. CHF) in Form von fixen Vergütungen in Höhe von 0.8 Mio. CHF (Vorjahr: 0.8 Mio. CHF), aktienbasierten Vergütungen in Höhe von 0.6 Mio. CHF (Vorjahr: 0.6 Mio. CHF) und Arbeitgeberbeiträgen an die Sozialversicherung in Höhe von 0.1 Mio. CHF (Vorjahr: 0.1 Mio. CHF).

Die Vergütung des Verwaltungsrats blieb im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Die Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat fiel im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund folgender Faktoren um 1.5% höher aus:

- Nach der Erweiterung des Verwaltungsrats um ein Mitglied ab der Amtsperiode 2022/23 waren alle Mitglieder des Verwaltungsrats über die gesamte Dauer des Berichtsjahres für die Zehnder Group tätig und wurden entsprechend vergütet.

#### Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats



	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Dr. Hans-Peter Zehnder</b> Präsident des Verwaltungsrats				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			210 000	210 000
Pauschalspesen			12 000	12 000
Zugewillte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	4 033	3 419	215 149	218 309
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			27 398	26 319
Sonstige Leistungen			14 279	14 269
<b>Total Vergütung</b>			<b>478 826</b>	<b>480 897</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Jörg Walther</b>				
Vizepräsident des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Audit Committee				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			90 000	90 000
Fixe Bargeldvergütung für AC-Tätigkeit			50 000	50 000
Pauschalspesen			6 000	6 000
Zugeweilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	1 728	1 465	92 194	93 521
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			17 172	17 417
<b>Total Vergütung</b>			<b>255 366</b>	<b>256 938</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Dr. Urs Buchmann</b>				
Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit Committee (bis 7. April 2022 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses)				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			50 000	50 000
Fixe Bargeldvergütung für NVA-Tätigkeit			-	6 250
Fixe Bargeldvergütung für AC-Tätigkeit			25 000	25 000
Zugeweilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	960	814	51 219	51 946
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			5 490	5 962
<b>Total Vergütung</b>			<b>131 709</b>	<b>139 157</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Riet Cadonau</b>				
Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			50 000	50 000
Fixe Bargeldvergütung für NVA-Tätigkeit			50 000	50 000
Pauschalspesen			2 000	2 000
Zugeweilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	960	814	51 219	51 946
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			10 849	10 485
<b>Total Vergütung</b>			<b>164 068</b>	<b>164 430</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Sandra Emme</b>				
Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses (seit 7. April 2022)				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			50 000	37 500
Fixe Bargeldvergütung für NVA-Tätigkeit			25 000	18 750
Pauschalspesen			2 000	1 500
Zugeweilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	960	675	51 219	39 218
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			9 136	6 260
<b>Total Vergütung</b>			<b>137 355</b>	<b>103 228</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Milva Inderbitzin-Zehnder</b>				
Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			50 000	50 000
Fixe Bargeldvergütung für NVA-Tätigkeit			25 000	25 000
Pauschalspesen			2 000	2 000
Zugeteilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	960	814	51 219	51 946
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			9 377	9 043
<b>Total Vergütung</b>			<b>137 596</b>	<b>137 988</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Ivo Wechsler</b>				
Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit Committee				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			50 000	50 000
Fixe Bargeldvergütung für AC-Tätigkeit			25 000	25 000
Pauschalspesen			2 000	2 000
Zugeteilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	960	814	51 219	51 946
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			9 377	9 043
<b>Total Vergütung</b>			<b>137 596</b>	<b>137 988</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Gesamtbetrag der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats im Berichtsjahr</b>				
Fixe Bargeldvergütung für VR-Tätigkeit			550 000	537 500
Fixe Bargeldvergütung für NVA-Tätigkeit			100 000	100 000
Fixe Bargeldvergütung für AC-Tätigkeit			100 000	100 000
Pauschalspesen			26 000	25 500
Zugeteilte Aktien für VR-Tätigkeit <sup>2</sup>	10 561	8 814	563 438	558 830
Arbeitgeberbeitrag an Sozialversicherungen			88 799	84 528
Sonstige Leistungen			14 279	14 269
<b>Total Vergütung</b>			<b>1 442 516</b>	<b>1 420 626</b>

1 Bei den Beträgen handelt es sich um Bruttobeträge einschliesslich Sozialversicherungsbeiträge der Verwaltungsratsmitglieder.

2 Die Aktien sind entsprechend dem Schlusskurs der Aktie zu den jeweiligen Zuteilungsdaten offengelegt.

Die Generalversammlung 2023 hat ein maximales Budget für den Verwaltungsrat von 1.7 Mio. CHF für die Amtszeit ab der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 genehmigt. Die für den im Rahmen dieses Vergütungsberichts massgeblichen Zeitraum (1. Januar bis 31. Dezember 2023) effektiv ausgerichteten Vergütungen liegen in diesem von den Aktionären genehmigten Rahmen. Die abschliessende Berichterstattung des gesamten Zeitraums von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 fliesst in den Vergütungsbericht 2024 ein.

An der Generalversammlung vom 7. April 2022 genehmigten die Aktionäre eine maximale Gesamtvergütung von 1.7 Mio. CHF für den Verwaltungsrat in seiner Amtszeit ab der Generalversammlung 2022 bis zur Generalversammlung 2023. Die für diese Periode effektiv an die Mitglieder des Verwaltungsrats ausbezahlten Vergütungen beliefen sich auf 1.4 Mio. CHF und liegen somit im genehmigten Rahmen.

## 5.2 Vergütungen an die Gruppenleitung für das Geschäftsjahr 2023

Für 2023 erhielten die Mitglieder der Gruppenleitung eine Gesamtvergütung von 3.9 Mio. CHF (Vorjahr: 4.8 Mio. CHF) in Form von fixen Vergütungen in Höhe von 2.0 Mio. CHF (Vorjahr: 1.9 Mio. CHF), variablen Vergütungen in Höhe von 0.8 Mio. CHF (Vorjahr: 1.9 Mio. CHF), sonstigen Leistungen einschliesslich einer einmaligen Anerkennungszahlung und des Werts des Abschlags auf die Aktien in Höhe von 0.6 Mio. CHF (Vorjahr: 0.3 Mio. CHF) und Arbeitgeberbeiträgen für Sozialversicherungen und an Vorsorgeeinrichtungen in Höhe von 0.6 Mio. CHF (Vorjahr: 0.7 Mio. CHF).

Die fixe Vergütung der Gruppenleitung hat sich aufgrund einer marktüblichen Anpassung im Vergleich zum Vorjahr um 1.8% erhöht.

Im Jahr 2023 erzielte die Gruppe einen Reingewinn von 44.6 Mio. EUR. Mit diesem Resultat wurde der Budgetwert für die Auszahlung eines STI-Betrags für das Jahr 2023 nicht erreicht, und somit konnte keine STI-Auszahlung an die Mitglieder der Gruppenleitung ausgerichtet werden.

Aufgrund der effektiv erzielten Resultate, welche in Bezug auf die abgeschwächte Baukonjunktur und das schwierige Marktumfeld dennoch solide ausgefallen sind, hat der Verwaltungsrat beschlossen, den Gruppenleitungsmitgliedern eine Einmalzahlung in Form einer Anerkennungszahlung auszurichten. Damit soll die erbrachte Leistung in diesem herausfordernden Jahr und Umfeld gewürdigt und das Vertrauen in das Management dokumentiert werden. Zur Festlegung dieser Einmalzahlung lehnt sich die Berechnung an die Formel des STI an und entspricht maximal 25% des individuellen Gewinnbeteiligungsbetrags für das Jahr 2023. Die Regelung zur Gewährung und Festlegung der einmaligen Anerkennungszahlung wird auch für die übrigen Führungskräfte der Zehnder Group angewendet, bei denen die Untergrenze für eine STI-Auszahlung nicht erreicht wurde.

Die langfristige variable Vergütung (LTI) wurde im Vergleich zum Vorjahr um 3.9% erhöht, um den angestrebten Vergütungsmix für die Gruppenleitungsmitglieder anzugleichen.

Die PSU-Zuteilungen, die im Rahmen des LTI-Plans im Jahr 2021 (LTI 2021–2023) gewährt wurden, können im 1. Quartal 2024 übertragen werden. Die Leistungsbedingung basiert zu 50% auf der relativen Aktienrendite (relativer Total Shareholder Return [rTSR]) und zu 50% auf dem absoluten Wachstum des Gewinns pro Aktie (Earnings-Per-Share[EPS]-Wachstum). Für die Auszahlung der beiden Leistungsbedingungen wurde rTSR zu 128.8% und EPS-Wachstum zu 0.0% erreicht, was einem kombinierten Leistungsfaktor von 64.4% entspricht. Es wurden entsprechend 9413 PSUs in 9413 Zehnder-Aktien umgewandelt.

Die im Vorjahr publizierten PSU-Zuteilungen für den LTI-Plan 2020-2022 wurden fälschlicherweise mit einem kombinierten Leistungsfaktor von 146.7% (anstatt 146.4%) zugeteilt. Entsprechend wurden 16 350 PSUs in 16 350 Zehnder Aktien umgewandelt, was eine Differenz von 34 Aktien im Vergleich zu den im Vergütungsbericht 2022 publizierten 16 316 Aktien ergibt. Da die Differenz nicht materiell ist, hat der Nominations- und Vergütungsausschuss am 23. Februar 2024 auf eine Rückforderung der zu viel zugeteilten Aktien verzichtet.

Die Gesamtvergütung an die Gruppenleitung fiel im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund folgender Faktoren um 18.2% tiefer aus:

- Keine STI-Auszahlung für 2023 verglichen mit dem Vorjahr aufgrund eines tiefen Reingewinns der Gruppe im Jahr 2023;
- Daraus resultierende tiefere Arbeitgeberbeiträge für Sozial- und Vorsorgeeinrichtungen;
- Wechselkurs-Differenzen von EUR/CHF im Vergleich zum Vorjahr.

Die höchste Vergütung für ein Mitglied der Gruppenleitung wurde im Berichtsjahr und im Vorjahr dem CEO, Matthias Huenerwadel, ausbezahlt.

Die Generalversammlung 2023 genehmigte ein maximales Budget für die Vergütung der Gruppenleitung von 6.0 Mio. CHF für das Geschäftsjahr 2023. Die in der nachfolgenden Tabelle offengelegte, für das Geschäftsjahr 2023 an die Gruppenleitung ausbezahlte Gesamtvergütung von 3.9 Mio. CHF liegt unterhalb dieser Obergrenze.

### Vergütung an die Mitglieder der Gruppenleitung



	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Höchstbezahltes Mitglied der Gruppenleitung: Matthias Huenerwadel</b>				
Fixe Bargeldvergütung			538 450	527 500
Variable Bargeldvergütung (STI)			-	370 673
Langfristige variable Vergütung (LTI)	4 965	2 815	270 300	265 000
Pauschalspesen			24 000	24 000
Arbeitgeberbeitrag an Vorsorgeeinrichtungen			164 479	158 903
Erworbene Aktien <sup>3</sup>	4 153	2 344	75 377	61 178
Sonstige Leistungen <sup>4</sup>			103 713	34 369
<b>Total Vergütung</b>			<b>1 176 319</b>	<b>1 441 623</b>

	Stück 2023	Stück 2022	CHF <sup>1</sup> 2023	CHF <sup>1</sup> 2022
<b>Gesamtbetrag von Vergütungen an die Gruppenleitung einschliesslich Matthias Huenerwadel</b>				
Fixe Bargeldvergütung <sup>2</sup>			1 861 370	1 779 415
Variable Bargeldvergütung (STI)			-	1 140 532
Langfristige variable Vergütung (LTI)	14 186	7 899	772 225	743 500
Pauschalspesen			96 000	96 000
Arbeitgeberbeitrag an Vorsorgeeinrichtungen			593 597	694 080
Erworbene Aktien <sup>3</sup>	13 753	7 452	249 617	194 497
Sonstige Leistungen <sup>4</sup>			327 693	121 704
<b>Total Vergütung</b>			<b>3 900 502</b>	<b>4 769 728</b>

1 Bei den Beträgen handelt es sich um Bruttobeträge einschliesslich Sozialversicherungsbeiträge der Mitarbeitenden.

2 Darin enthalten 45 000 CHF als Bargeldvergütung aufgrund des unterjährigen Eintritts im Jahr 2020, womit die Teilnahme am LTI Plan 2020-2022 nicht mehr möglich war und ersatzweise eine Barvergütung vereinbart wurde, falls das Gruppenleitungsmitglied am 30. Juni 2023 noch in der gleichen Position tätig und das Arbeitsverhältnis ungekündigt ist.

3 Die Mitglieder der Gruppenleitung haben Anspruch auf den Ankauf von Aktien gemäss dem Zehnder Group Management Share Plan. Der offengelegte Wert beinhaltet den Wert des Abschlags auf die erworbenen Aktien entsprechend dem Schlusskurs der Aktie zum Zuteilungsdatum 10. Januar 2022 und 9. Januar 2023. Dieser Wert ist in dem von der Generalversammlung genehmigten Betrag enthalten.

4 Beinhaltet die Einmalzahlung in Form einer Anerkennungszahlung in der Höhe von 220 000 CHF an die Gruppenleitungsmitglieder und sonstige Leistungen wie Autopauschale, Kinderzulagen, Arbeitgeberbeiträge an die Unfall- und Krankentaggeld-Versicherung, Vergünstigung im Personalrestaurant.

### 5.3 Bürgschaften, Darlehen, Kredite usw.

Keine Gesellschaft der Zehnder Group hat an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats, an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Gruppenleitung oder an ihnen nahestehende Personen Bürgschaften, Forderungsverzichte, Kredite oder Darlehen gewährt. Am Ende des Berichtsjahrs bestanden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Gruppenleitung oder deren nahestehende Personen.

### 5.4 Vergütungen für ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats, der Gruppenleitung und deren nahestehende Personen im Geschäftsjahr 2023

Es wurden keine Vergütungen für ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung im Berichtsjahr ausbezahlt.

Es wurden keine Vergütungen an Personen ausbezahlt, die Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Gruppenleitung nahestehen.

## 5.5 Beteiligungen an der Gesellschaft

Zum Bilanzstichtag hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

### ✓ PwC Schweiz

Verwaltungsrat	Namen- aktien A 2023	Stimm- rechts- anteil <sup>1</sup> 2023	Namen- aktien A 2022	Stimm- rechts- anteil <sup>1</sup> 2022
Dr. Hans-Peter Zehnder <sup>2</sup>	224 665	1.1%	220 883	1.1%
Jörg Walther	12 752	0.1%	11 132	0.1%
Dr. Urs Buchmann	22 075	0.1%	21 175	0.1%
Riet Cadonau	13 041	0.1%	12 141	0.1%
Sandra Emme	900	-	-	-
Milva Inderbitzin-Zehnder <sup>3</sup>	9 337	-	8 437	-
Ivo Wechsler	4 478	-	3 578	-

Verwaltungsrat	Namen- aktien B 2023	Stimm- rechts- anteil 2023	Namen- aktien B 2022	Stimm- rechts- anteil 2022
Dr. Hans-Peter Zehnder <sup>2</sup>	-	-	26 666	0.1%

1 Stimmrechtsanteil in % (nur sofern  $\geq 0.1\%$ )

2 Ohne Graneco AG, an der Dr. Hans-Peter Zehnder mit 57.9% beteiligt ist.

3 Ohne Graneco AG, an der Milva Inderbitzin-Zehnder mit 0.5% indirekt beteiligt ist.

Zum Bilanzstichtag hielten die Gruppenleitungsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

### ✓ PwC Schweiz

Gruppenleitung	Namen- aktien A 2023	Stimm- rechts- anteil <sup>1</sup> 2023	Namen- aktien A 2022	Stimm- rechts- anteil <sup>1</sup> 2022
Matthias Huenerwadel	40 457	0.2%	27 868	0.1%
René Grieder	34 797	0.2%	28 670	0.1%
Johannes Bollmann	8 576	-	5 271	-
Jörg Metzger	5 280	-	2 958	-
Cyril Peysson	52 802	0.3%	50 318	0.3%

1 Stimmrechtsanteil in % (nur sofern  $\geq 0.1\%$ )

## 6. Tätigkeiten bei anderen Unternehmen

Nachfolgend werden die Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung bei anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck in vergleichbaren Funktionen per Ende 2023 aufgeführt.

Die Statuten der Zehnder Group ([www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/corporate-governance); Artikel 29 ff.) beinhalten die Bestimmungen zu weiteren zulässigen Mandaten ausserhalb der Zehnder Group.

### ✓ PwC Schweiz

Verwaltungsrat	Tätigkeiten bei anderen Unternehmen
Dr. Hans-Peter Zehnder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsident des Verwaltungsrats der Granarium AG</li> <li>– Präsident des Verwaltungsrats der Graneco AG</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Lagerhäuser der Centralschweiz AG</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats AZ Medien AG (bis Mai 2023)</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats Rouge + Blanc Concept AG</li> </ul>
Jörg Walther	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Audit Committee der SFS Group AG<sup>1</sup></li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Audit Committee der Huber+Suhner AG<sup>1</sup></li> <li>– Vizepräsident des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit Committee der AEW Energie AG</li> <li>– Vizepräsident des Verwaltungsrats der Immobilien AEW AG</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Kraftwerk Augst AG</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Apotheke im Stadtspital Zürich AG</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Aare-Apotheke Rombach AG</li> </ul>
Dr. Urs Buchmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit Committee der Swiss Re Asia Ltd.</li> <li>– Mitglied des Aufsichtsrats der ICBC Credit Suisse Asset Management</li> </ul>
Riet Cadonau	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsident des Verwaltungsrats von Swiss-American Chamber of Commerce</li> </ul>
Sandra Emme	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Belimo Holding AG<sup>1</sup></li> </ul>
Milva Inderbitzin-Zehnder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der martin Lenz ag (ab Januar 2024)</li> <li>– Mitglied des Verwaltungsrats der Granarium AG</li> </ul>
Ivo Wechsler	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied des Stiftungsrats der Pensionskasse Huber+Suhner AG<sup>1</sup></li> <li>– Mitglied des Stiftungsrats des Allgemeinen Fürsorgefonds der Huber+Suhner AG<sup>1</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Börsenkotiertes Unternehmen an der SIX Swiss Exchange

 **PwC Schweiz**

Gruppenleitung	Tätigkeiten bei anderen Unternehmen
Matthias Huenerwadel	- Mitglied des Verwaltungsrats der Daedalus Holding AG - Mitglied des Verwaltungsrats der Spaeter AG
René Grieder	- Mitglied des Verwaltungsrats der imiam AG
Johannes Bollmann	- Mitglied des Verwaltungsrats der NSNW AG
Jörg Metzger	- Mitglied des Beirats der Engelmann Sensor GmbH (DE)
Cyril Peysson	Keine

Die Anforderung an die Offenlegung von weiteren Mandaten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Gruppenleitung richten sich im Vergütungsbericht nach Art. 734e i. V. m. Art. 626 Absatz 2 Ziffer 1 des Schweizerischen Obligationenrechts, im Berichtsteil Corporate Governance richten sie sich nach der Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Exchange Regulation. Diese Anforderungen sind nicht vollständig deckungsgleich.

# Bericht der Revisionsstelle

## Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Zehnder Group AG

Gränichen

### Bericht zur Prüfung des Vergütungsberichts

#### Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der Zehnder Group AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2023 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 734a-734f OR in den als «geprüft» gekennzeichneten Tabellen auf den Seiten 69 bis 71 und Seiten 73 bis 77 des Vergütungsberichts.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Angaben nach Art. 734a-734f OR im Vergütungsbericht (Seiten 69 bis 71 und Seiten 73 bis 77) 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.

#### 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 Tabellen 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.

PricewaterhouseCoopers AG, Robert-Zünd-Strasse 2, Postfach, 6002 Luzern  
Telefon: +41 58 792 62 00, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften.

**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 dem für die Prüfung relevanten Internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems 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 im Internen Kontrollsystem, 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.

PricewaterhouseCoopers AG

Thomas Ebinger  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Fabian Stalder  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 23. Februar 2024



---

# Finanzbericht

<b>81</b>	<b>Konsolidierte Jahresrechnung</b>
81	Fünf-Jahres-Übersicht
82	Angaben pro Titel
83	Konsolidierte Bilanz
84	Konsolidierte Erfolgsrechnung
85	Konsolidierte Geldflussrechnung
86	Konsolidierter Eigenkapitalnachweis
87	Konsolidierungskreis und -grundsätze
89	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
94	Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung
111	Übersicht Gesellschaften
114	Bericht der Revisionsstelle
119	Alternative Performancekennzahlen
<b>120</b>	<b>Jahresrechnung der Zehnder Group AG</b>
120	Bilanz der Zehnder Group AG
121	Erfolgsrechnung der Zehnder Group AG
122	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
123	Erläuterungen zur Jahresrechnung der Zehnder Group AG
126	Antrag über die Gewinnverwendung
127	Bericht der Revisionsstelle

# Fünf-Jahres-Übersicht

		2023	2022	2021	2020	2019
<b>Umsatz</b>	Mio. EUR	<b>762.1</b>	<b>812.5</b>	<b>697.1</b>	<b>617.7</b>	<b>644.4</b>
Veränderung zum Vorjahr	%	-6.2	16.6	12.9	-4.1	7.1
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	Mio. EUR	<b>84.8</b>	<b>95.3</b>	<b>92.1</b>	<b>74.8</b>	<b>64.9</b>
Veränderung zum Vorjahr	%	-11.0	3.5	23.1	15.2	22.1
	% des Umsatzes	11.1	11.7	13.2	12.1	10.1
<b>EBIT</b>	Mio. EUR	<b>60.2</b>	<b>71.4</b>	<b>69.1</b>	<b>50.5</b>	<b>42.1</b>
Veränderung zum Vorjahr	%	-15.7	3.2	36.8	20.1	35.4
	% des Umsatzes	7.9	8.8	9.9	8.2	6.5
<b>Reingewinn<sup>2</sup></b>	Mio. EUR	<b>44.6</b>	<b>56.7</b>	<b>60.3</b>	<b>39.9</b>	<b>31.9</b>
Veränderung zum Vorjahr	%	-21.3	-5.9	51.2	24.9	30.6
	% des Umsatzes	5.9	7.0	8.6	6.5	5.0
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	Mio. EUR	<b>87.8</b>	<b>59.3</b>	<b>79.9</b>	<b>95.3</b>	<b>43.1</b>
Veränderung zum Vorjahr	%	48.1	-25.8	-16.2	121.0	41.2
	% des Umsatzes	11.5	7.3	11.5	15.4	6.7
<b>Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Werte</b>	Mio. EUR	<b>23.1</b>	<b>27.1</b>	<b>21.9</b>	<b>16.7</b>	<b>26.0</b>
<b>Abschreibungen</b>	Mio. EUR	<b>-24.6</b>	<b>-23.9</b>	<b>-22.9</b>	<b>-24.3</b>	<b>-22.8</b>
<b>Bilanzsumme</b>	Mio. EUR	<b>516.8</b>	<b>532.8</b>	<b>553.3</b>	<b>498.6</b>	<b>470.5</b>
<b>Anlagevermögen</b>	Mio. EUR	<b>226.4</b>	<b>228.6</b>	<b>208.5</b>	<b>198.9</b>	<b>211.8</b>
<b>Nettoliquidität/(Nettoverschuldung)<sup>1</sup></b>	Mio. EUR	<b>70.8</b>	<b>45.4</b>	<b>123.2</b>	<b>96.4</b>	<b>25.5</b>
<b>Eigenkapital<sup>2</sup></b>	Mio. EUR	<b>347.3</b>	<b>340.8</b>	<b>364.4</b>	<b>326.9</b>	<b>303.0</b>
	% der Bilanzsumme	67.2	64.0	65.9	65.6	64.4
<b>Personalbestand</b>	Ø Vollzeitstellen	<b>3772</b>	<b>3827</b>	<b>3554</b>	<b>3340</b>	<b>3413</b>
<b>Börsenschlusskurs Namenaktie A</b>	CHF	<b>53.50</b>	<b>55.80</b>	<b>93.10</b>	<b>59.10</b>	<b>45.60</b>
<b>Dividendensumme<sup>3</sup></b>	Mio. CHF	<b>15.3</b>	<b>21.1</b>	<b>21.1</b>	<b>14.7</b>	<b>8.2</b>
<b>Ausschüttungsquote</b>	%	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>24</b>
<b>Börsenkapitalisierung<sup>4</sup></b>	Mio. CHF	<b>521.9</b>	<b>544.4</b>	<b>908.3</b>	<b>576.6</b>	<b>444.9</b>
<b>Gesamtkapitalisierung<sup>5</sup></b>	Mio. CHF	<b>627.9</b>	<b>654.9</b>	<b>1092.6</b>	<b>693.6</b>	<b>535.2</b>

1 Siehe **Alternative Performancekennzahlen** in der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht

2 Inklusive Minderheitsanteile

3 Für 2023 gemäss Antrag des Verwaltungsrats

4 Börsenwert sämtlicher kotierter Namenaktien A am Jahresende; ohne Wert der nicht kotierten Namenaktien B

5 Namenaktien A und B; Namenaktien B berücksichtigt mit einem Fünftel des Kurses der Namenaktie A per Jahresende

# Angaben pro Titel

			2023	2022	2021	2020	2019
<b>Anzahl Titel</b>							
Namenaktien A	in Tausend	Stück	9 756	9 756	9 756	9 756	9 756
	à nominal pro Stück	CHF	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Namenaktien B (nicht kotiert)	in Tausend	Stück	9 900	9 900	9 900	9 900	9 900
	à nominal pro Stück	CHF	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Total Aktien bzw. Stimmrechte	in Tausend	Stück	19 656	19 656	19 656	19 656	19 656
Total nennwertbereinigte Aktien	in Tausend	Stück	11 736	11 736	11 736	11 736	11 736
	à nominal pro Stück	CHF	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
<b>Börsenkurse (Januar–Dezember)</b>							
Namenaktie A	Höchst	CHF	77.40	92.20	106.40	59.20	45.90
Namenaktie A	Tiefst	CHF	45.60	49.40	60.90	30.85	31.20
Namenaktie A	am Jahresende	CHF	53.50	55.80	93.10	59.10	45.60
<b>Reingewinn<sup>1</sup></b>							
Je Namenaktie A		EUR	3.84	4.84	5.13	3.34	2.64
<b>Eigenkapital<sup>1,2</sup></b>							
Je Namenaktie A		EUR	29.55	28.20	29.76	26.77	24.81
<b>Dividende (brutto)</b>							
Dividende je Namenaktie A <sup>3</sup>		CHF	1.30	1.80	1.80	1.25	0.70
Ausschüttungsquote	% des Gewinns pro Titel		35	37	33	35	24

<sup>1</sup> Alle Angaben exklusive Minderheitsanteile; alle Angaben auf Basis der Anzahl ausstehender Titel per Jahresende abzüglich der durchschnittlich von der Zehnder Group AG im Eigenbestand gehaltenen Aktien

<sup>2</sup> Vor Gewinnverwendung

<sup>3</sup> Für 2023 gemäss Antrag des Verwaltungsrats

# Konsolidierte Bilanz



Mio. EUR	Erläuterungen	31. Dezember 2023	31. Dezember 2022	Veränderung zum Vorjahr %
<b>Aktiven</b>				
Flüssige Mittel	1	77.2	55.1	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	97.9	120.3	
Sonstige Forderungen	2	18.5	22.2	
Warenvorräte	3	90.2	100.0	
Anzahlungen		1.5	1.6	
Aktive Rechnungsabgrenzung		5.1	4.9	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>290.4</b>	<b>304.2</b>	<b>-4.5</b>
Sachanlagen	4	203.1	203.9	
Finanzanlagen	4	16.8	17.9	
Immaterielle Werte	4	6.5	6.8	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>226.4</b>	<b>228.6</b>	<b>-1.0</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>516.8</b>	<b>532.8</b>	<b>-3.0</b>
<b>Passiven</b>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5	1.7	2.1	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		41.8	51.6	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		28.5	30.8	
Kurzfristige Rückstellungen	6	9.2	7.5	
Passive Rechnungsabgrenzung		62.9	70.1	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>144.2</b>	<b>162.0</b>	<b>-11.0</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	5	4.7	7.7	
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		0.6	0.6	
Langfristige Rückstellungen	6	20.0	21.7	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>25.3</b>	<b>30.0</b>	<b>-15.5</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>169.5</b>	<b>192.0</b>	<b>-11.7</b>
Aktienkapital		0.4	0.4	
Kapitalreserven		33.6	33.6	
Eigene Aktien		-39.9	-27.8	
Einbehaltene Gewinne		338.6	316.9	
<b>Eigenkapital der Aktionäre der Zehnder Group AG</b>		<b>332.6</b>	<b>323.1</b>	
Minderheitsanteile		14.7	17.7	
<b>Total Eigenkapital</b>	7	<b>347.3</b>	<b>340.8</b>	<b>1.9</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>516.8</b>	<b>532.8</b>	<b>-3.0</b>

# Konsolidierte Erfolgsrechnung



Mio. EUR	Erläuterungen	2023	2022	Veränderung zum Vorjahr %
<b>Umsatz</b>	16	<b>762.1</b>	<b>812.5</b>	<b>-6.2</b>
Bestandesveränderungen der Warenvorräte		-2.8	0.5	
Aktiviert Eigenleistungen		2.4	1.9	
Andere betriebliche Erträge	17	4.0	4.9	
Materialaufwand		-284.2	-329.6	
Personalaufwand		-248.5	-239.0	
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	-23.6	-23.0	
Abschreibungen auf immateriellen Werten	4	-1.0	-0.9	
Andere betriebliche Aufwendungen	18	-148.2	-155.9	
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>60.2</b>	<b>71.4</b>	<b>-15.7</b>
Finanzergebnis	19	-3.1	-0.8	
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>57.1</b>	<b>70.6</b>	<b>-19.2</b>
Ertragssteuern	20	-12.4	-13.8	
<b>Reingewinn</b>		<b>44.6</b>	<b>56.7</b>	<b>-21.3</b>
Davon entfallen auf:				
– die Aktionäre der Zehnder Group AG		43.2	55.4	
– die Minderheitsanteile		1.4	1.3	
Unverwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie A (EUR)	21	3.84	4.84	-20.6
Verwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie A (EUR)	21	3.83	4.83	-20.6
Unverwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie B (EUR)	21	0.77	0.97	-20.6
Verwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie B (EUR)	21	0.77	0.97	-20.6

# Konsolidierte Geldflussrechnung



Mio. EUR	Erläuterungen	2023	2022
Reingewinn		44.6	56.7
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	23.6	23.0
Abschreibungen auf immateriellen Werten	4	1.0	0.9
Übrige nicht liquiditätswirksame Veränderungen		2.2	9.0
(Gewinn)/Verlust aus Abgängen des Anlagevermögens		0.1	-0.1
(Zunahme)/Abnahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		21.5	-11.0
(Zunahme)/Abnahme Sonstige Forderungen, Anzahlungen und Rechnungsabgrenzungen		3.8	-3.4
(Zunahme)/Abnahme Vorräte		8.1	-18.1
Zunahme/(Abnahme) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-8.7	5.6
Zunahme/(Abnahme) Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen		-9.6	0.1
Zunahme/(Abnahme) Rückstellungen	6	0.1	-5.6
(Zunahme)/Abnahme Aktive latente Ertragssteuern	4	1.0	2.3
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>		<b>87.8</b>	<b>59.3</b>
Investitionen in Sachanlagen	4	-22.6	-26.3
Investitionen in immaterielle Anlagen		-0.5	-0.8
Investitionen in Tochtergesellschaften	23	-0.1	-63.9
Devestitionen von Sachanlagen		0.4	0.7
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-22.8</b>	<b>-90.3</b>
Dividenden an Anteilhaber		-20.6	-20.2
Dividenden an Minderheiten		-3.5	-1.6
Kauf eigene Aktien		-17.3	-22.1
Verkauf eigene Aktien		2.7	1.8
Zunahme/(Abnahme) Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5	-3.2	-3.3
Zunahme/(Abnahme) Langfristige Finanzverbindlichkeiten	5	-	-6.3
Zunahme/(Abnahme) Sonstige Verbindlichkeiten		-	-0.1
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-41.9</b>	<b>-51.9</b>
Währungseinfluss		-0.9	1.7
<b>Zunahme/(Abnahme) Flüssige Mittel</b>		<b>22.1</b>	<b>-81.2</b>
Flüssige Mittel per 1.1.		55.1	136.4
Flüssige Mittel per 31.12.		77.2	55.1
<b>Zunahme/(Abnahme)</b>		<b>22.1</b>	<b>-81.2</b>

# Konsolidierter Eigenkapitalnachweis



Mio. EUR	Einbehaltene Gewinne						Eigenkapital der Aktionäre der Zehnder Group AG	Minderheits- anteile	Total Eigenkapital
	Aktien- kapital	Kapital- reserven	Eigene Aktien	Ver- rechner Goodwill	Übrige einbe- haltene Gewinne	Fremd- währungs- differenzen			
<b>Eigenkapital per 1.1.2023</b>	<b>0.4</b>	<b>33.6</b>	<b>-27.8</b>	<b>-187.0</b>	<b>509.7</b>	<b>-5.7</b>	<b>323.1</b>	<b>17.7</b>	<b>340.8</b>
Erwerb eigener Aktien	-	-	-17.1	-	-	-	-17.1	-	-17.1
Verkauf eigener Aktien	-	-	5.0	-	-1.1	-	3.9	-	3.9
Aktienbasierte Vergütung									
– Übertragung	-	-	-	-	-0.8	-	-0.8	-	-0.8
– Zuteilung	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reingewinn	-	-	-	-	43.2	-	43.2	1.4	44.6
Goodwillverrechnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividenden	-	-	-	-	-20.6	-	-20.6	-3.5	-24.1
Währungseinfluss	-	-	-	-	-	0.9	0.9	-0.9	-
<b>Eigenkapital per 31.12.2023</b>	<b>0.4</b>	<b>33.6</b>	<b>-39.9</b>	<b>-187.0</b>	<b>530.4</b>	<b>-4.8</b>	<b>332.6</b>	<b>14.7</b>	<b>347.3</b>
<b>Eigenkapital per 1.1.2022</b>	<b>0.4</b>	<b>33.6</b>	<b>-7.5</b>	<b>-149.5</b>	<b>473.3</b>	<b>-4.3</b>	<b>346.0</b>	<b>18.4</b>	<b>364.4</b>
Erwerb eigener Aktien	-	-	-22.1	-	-	-	-22.1	-	-22.1
Verkauf eigener Aktien	-	-	1.8	-	0.9	-	2.7	-	2.7
Aktienbasierte Vergütung									
– Übertragung	-	-	-	-	-0.6	-	-0.6	-	-0.6
– Zuteilung	-	-	-	-	0.9	-	0.9	-	0.9
Reingewinn	-	-	-	-	55.4	-	55.4	1.3	56.7
Goodwillverrechnung	-	-	-	-37.5	-	-	-37.5	-	-37.5
Dividenden	-	-	-	-	-20.2	-	-20.2	-1.6	-21.8
Währungseinfluss	-	-	-	-	-	-1.5	-1.5	-0.4	-1.9
<b>Eigenkapital per 31.12.2022</b>	<b>0.4</b>	<b>33.6</b>	<b>-27.8</b>	<b>-187.0</b>	<b>509.7</b>	<b>-5.7</b>	<b>323.1</b>	<b>17.7</b>	<b>340.8</b>

# Konsolidierungskreis und -grundsätze



## Konsolidierungskreis

Die konsolidierte Jahresrechnung wird in Euro erstellt und umfasst alle in- und ausländischen Gesellschaften, an denen die Zehnder Group AG direkt oder indirekt über die Mehrheit verfügt, sei dies über einen Stimmrechtsanteil von mehr als 50% oder indem sie anderweitig die operative und finanzielle Führungsverantwortung trägt. Dabei werden gemäss der Methode der Vollkonsolidierung die Aktiven und Passiven sowie der Aufwand und Ertrag zu 100% erfasst. Der Anteil von Drittaktionären am Eigenkapital und am Ergebnis von voll konsolidierten Unternehmen wird separat ausgewiesen.

Beteiligungen mit 20–49% (assoziierte Gesellschaften) sind nach der Equity-Methode einbezogen. Dabei werden das Eigenkapital und das Periodenergebnis anteilmässig erfasst.

Der Konsolidierungskreis hat sich im Vergleich zum Vorjahr wie folgt verändert:

- Fusion der Ventener AB mit der Zehnder Group Nordic AB in Schweden per 2. März 2023;
- Verkauf der OOO „Zehnder GmbH“ in Russland per 27. April 2023;
- Gründung der Zehnder Corporate Americas, Inc. in den USA per 2. Juni 2023;
- Gründung der Xi’An Nather HVAC Equipment Co., Ltd. in China per 27. November 2023.

## Konsolidierungsgrundsätze

### Allgemeines

Die Rechnungslegung der Zehnder Group erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER).

Die konsolidierte Jahresrechnung basiert auf den Jahresabschlüssen per 31. Dezember der in die Konsolidierung einbezogenen Gesellschaften.

Die Daten der konsolidierten Jahresrechnung beruhen auf einheitlichen, für alle Konzerngesellschaften geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen.

Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Erträge und Aufwendungen zwischen konsolidierten Gesellschaften werden in der Konzernrechnung eliminiert. Zwischengewinne, die sich in den Beständen befinden, werden ebenfalls eliminiert.

## Fremdwährungsumrechnung

Die Abschlüsse aller Gesellschaften, die in anderen Währungen als dem Euro Bericht erstatten, sind für das Berichtsjahr wie folgt in Euro (EUR) umgerechnet worden:

- Die Bilanzen zu Jahresendkursen;
- Die Erfolgsrechnungen zu Jahresdurchschnittskursen;
- Die Geldflussrechnungen zu Jahresdurchschnittskursen.

Die sich aus der Anwendung dieser unterschiedlichen Kurse ergebenden Umrechnungsdifferenzen sowie Fremdwährungsdifferenzen auf langfristigen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter an Konzerngesellschaften sind direkt den kumulierten Fremdwährungsdifferenzen des konsolidierten Eigenkapitals zugerechnet worden. Fremdwährungsdifferenzen durch Rückzahlungen von langfristigen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter werden ebenfalls dem konsolidierten Eigenkapital zugerechnet und erst bei einer allfälligen Veräusserung in die Erfolgsrechnung übertragen.

Die wichtigsten für die Konsolidierung verwendeten Kurse sind aus nachfolgender Tabelle ersichtlich.

	CAD 1	CHF 1	CNY 100	GBP 1	PLN 100	SEK 100	USD 1
<b>Jahresendkurse</b>							
<b>2023</b>	<b>0.6840</b>	<b>1.0768</b>	<b>12.82</b>	<b>1.1537</b>	<b>23.04</b>	<b>8.99</b>	<b>0.9061</b>
2022	0.6903	1.0108	13.55	1.1308	21.40	8.97	0.9347
<b>Jahresdurchschnittskurse</b>							
<b>2023</b>	<b>0.6857</b>	<b>1.0268</b>	<b>13.11</b>	<b>1.1491</b>	<b>21.94</b>	<b>8.70</b>	<b>0.9258</b>
2022	0.7338	0.9943	14.19	1.1757	21.37	9.44	0.9514

## Kapitalkonsolidierung

Die Kapitalkonsolidierung zeigt das Eigenkapital so, wie wenn der Konzern ein einziges Unternehmen wäre. Dies erfordert die Aufrechnung der konsolidierten Beteiligungswerte mit dem auf diese Beteiligungen entfallenden Kapital.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Die Anschaffungskosten einer akquirierten Tochtergesellschaft werden dabei mit den nach konzerneinheitlichen Grundsätzen zum Verkehrswert bewerteten Nettoaktiven zum Zeitpunkt des Erwerbs verrechnet, und der Unterschiedsbetrag wird als Goodwill erfasst, der mit dem Konzerneigenkapital verrechnet wird.

Bei einer schrittweisen Akquisition, bei der die Anteile an einer assoziierten Gesellschaft so erhöht werden, dass eine Kontrollübernahme stattfindet, wird in einem ersten Schritt ein Abgang der bisherigen Beteiligungswerte unter Berücksichtigung des zugehörigen Goodwills verbucht. Der Fair Value dieser abgehenden Anteile bestimmt sich dabei aus den Akquisitionskonditionen zum Zeitpunkt der Kontrollübernahme. Ein resultierender Gewinn oder Verlust wird im Ergebnis aus assoziierten Gesellschaften gezeigt. In einem zweiten Schritt wird eine Neubewertung der gesamten Anteile gemäss den Akquisitionskonditionen zum Zeitpunkt der Kontrollübernahme vorgenommen, wobei wie bei einem erstmaligen Erwerb vorgegangen wird.

# Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze



Die Bilanzen aller Tochtergesellschaften der Zehnder Group AG sind nach einheitlichen Grundsätzen in Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) bewertet. Die Rechnungslegung vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Die Konzernrechnung wurde unter Anwendung des Anschaffungskostenprinzips erstellt, mit Ausnahme der Wertschriften und der Beteiligungen unter 20%, die zu Verkehrswerten bewertet werden. Die Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze wurden gegenüber dem Vorjahr unverändert angewandt.

## 1. Flüssige Mittel

Zu den flüssigen Mitteln gehören Kassenbestände, Post- und Bankguthaben und Festgeldanlagen mit einer Laufzeit von maximal 90 Tagen. Die flüssigen Mittel werden zu Nominalwerten ausgewiesen.

## 2. Forderungen

Forderungen werden zu Nominalwerten bilanziert. Wertberichtigungen werden aufgrund der Fälligkeitsstruktur und der erkennbaren Bonitätsrisiken bestimmt. Neben Einzelwertberichtigungen für spezifisch bekannte Forderungsrisiken werden zusätzliche Wertberichtigungen anhand von Erfahrungswerten über das Ausfallrisiko gebildet.

## 3. Warenvorräte

Die Bewertung der Vorräte erfolgt – unter Berücksichtigung des Niederstwertprinzips – zu Einstands- bzw. aufgelaufenen Herstellkosten oder, falls dieser tiefer ist, zum realisierbaren Veräusserungswert. Herstellkosten umfassen Einzel- und Fabrikationsgemeinkosten. Risiken aus der Lagerdauer oder aus reduzierter Verwertbarkeit werden durch Wertberichtigungen berücksichtigt. Zwischengewinne aus konzerninternen Lieferungen werden eliminiert. Allfällige Lieferantenskonti werden mit dem Materialaufwand verrechnet.

## 4. Sachanlagen

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellkosten (bei selbst erstellten Anlagen) abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertberichtigungen in die Konzernbilanz aufgenommen. Im Jahr 2021 wurden die Nutzungsdauern überprüft und für folgende Anlageklassen angepasst: Gebäude, Installationen sowie Mobiliar. Die neuen Nutzungsdauern gelten für Anlagen, die ab dem 1. Januar 2021 angeschafft worden sind.

Für die wichtigsten Bestandteile des Anlagevermögens gelten jeweils folgende Nutzungsdauern:

	Bis zum 31.12.2020 aktivierte Vermögenswerte	Ab dem 1.1.2021 aktivierte Vermögenswerte
Gebäude	35 bis 50 Jahre	20 bis 40 Jahre
Installationen	10 bis 20 Jahre	5 bis 15 Jahre
Maschinen und Anlagen	5 bis 15 Jahre	5 bis 15 Jahre
Mobiliar	5 bis 10 Jahre	3 bis 5 Jahre
Computer-Hardware	3 bis 5 Jahre	3 bis 5 Jahre
Fahrzeuge	3 bis 5 Jahre	3 bis 5 Jahre

Sämtliche Sachanlagen werden planmässig linear abgeschrieben. Die Abschreibungen beginnen im Allgemeinen zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Vermögensbestandteile. Anlagen im Bau werden nicht abgeschrieben.

Geringwertige Wirtschaftsgüter mit Werten bis zu 3000 EUR werden direkt der Erfolgsrechnung als Aufwand belastet. Anlageobjekte, die über langfristige Finanzleasingverträge finanziert sind, werden in die Bilanz aufgenommen. Die Aufwendungen für Operating-Leasing werden periodengerecht direkt der Erfolgsrechnung belastet.

Anlageobjekte, die über langfristige Leasingverträge als Finanzleasing beurteilt werden und finanziert sind, werden zum Barwert der Mindestleasingraten oder zum tieferen Verkehrswert bilanziert. Auf der Passivseite sind die entsprechenden Finanzleasingverpflichtungen ausgewiesen. Bezüglich Finanzierungsleasing wird auf Ziffer **5. Finanzverbindlichkeiten** verwiesen.

Die Kosten für Unterhalt, Reparaturen und kleinere Erneuerungsarbeiten werden der Erfolgsrechnung bei Anfall als Aufwand belastet. Grössere Erneuerungsarbeiten und Investitionen werden, falls wertvermehrend, aktiviert und maximal über die Restnutzungsdauer der entsprechenden Anlage abgeschrieben.

## 5. Finanzanlagen

Die Bewertungen von Beteiligungen mit einem Stimmrechtsanteil von unter 20% und Darlehen erfolgen zum Anschaffungswert abzüglich erforderlicher Wertberichtigungen. Für die Bilanzierungsgrundsätze der Arbeitgeberbeitragsreserven und der aktiven latenten Steuern wird auf die nachfolgenden Ziffern „10. Vorsorgeeinrichtungen“ und „14. Ertragssteuern“ dieser Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze verwiesen.

## 6. Immaterielle Werte

Erworbene immaterielle Werte werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Computersoftware wird über 3–5 Jahre linear abgeschrieben, Landnutzungsrechte laut Vertragsdauer oder maximal über 50 Jahre, und die übrigen immateriellen Werte werden über 3–10 Jahre abgeschrieben. Selbst erarbeitete immaterielle Werte werden im Jahr des Kostenanfalls vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet.

---

## 7. Wertbeeinträchtigungen

Zu jedem Bilanzdatum sowie bei Vorliegen von Indikatoren einer Wertbeeinträchtigung der Buchwerte von Aktiven wird der erzielbare Wert dieser Aktiven ermittelt. Ein Verlust aus Wertbeeinträchtigungen wird erfolgswirksam erfasst, falls der aktuelle Buchwert höher ist als der erzielbare Wert. Der erzielbare Wert ist der höhere zwischen dem geschätzten Netto-Marktwert und dem Nutzwert. Der Netto-Marktwert ist der Betrag, der durch den Verkauf eines Vermögenswerts in einer Transaktion zu Marktbedingungen unter unabhängigen Dritten nach Abzug der Veräußerungskosten erzielt werden kann. Der Nutzwert ist der Barwert der geschätzten künftigen Geldflüsse, die aus der fortgesetzten Nutzung eines Vermögenswerts und seinem Abgang am Ende seiner Nutzungsdauer erwartet werden können.

---

## 8. Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten werden zu Nominalwerten ausgewiesen. Mitberücksichtigt sind auch kurzfristige Steuerschulden. Diese werden periodengerecht auf der Basis der Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahrs in der Bilanz als Verbindlichkeit ausgewiesen. Diese Position beinhaltet auch Steuern auf den geplanten Gewinnausschüttungen der Tochtergesellschaften.

---

## 9. Rückstellungen

Für faktische und rechtliche Verpflichtungen aus Ereignissen in der Vergangenheit sowie für drohende Risiken und Verluste aus bestehenden Vereinbarungen werden Rückstellungen gebildet, wenn ein Mittelabfluss wahrscheinlich ist und zuverlässig gemessen werden kann.

Die Rückstellungen dienen zur Personalvorsorge und zur Abdeckung erkennbarer Risiken inklusive Garantie-, Prozess- und Länderrisiken sowie beschlossener Restrukturierungsmassnahmen. Ebenfalls enthalten sind Rückstellungen für latente Steuerschulden und für Aufrechnungsrisiken im Rahmen von Steuerprüfungen.

Die Gliederung der Rückstellungen erfolgt nach deren Fristigkeit, das heisst, es wird zwischen kurzfristigen Rückstellungen mit einem erwarteten Mittelabfluss innerhalb der nächsten zwölf Monate und langfristigen Rückstellungen mit einem erwarteten Mittelabfluss später als in einem Jahr unterschieden.

Die Rückstellungen werden jährlich neu ermittelt und entsprechend angepasst. Es wird von einer hohen Wahrscheinlichkeit der Verwendung dieser Rückstellungen ausgegangen.

---

## 10. Vorsorgeeinrichtungen

Die Mitarbeitenden der schweizerischen Konzerngesellschaften sind einer rechtlich selbstständigen Sammelstiftung angeschlossen, die ergänzende Leistungen zur staatlichen Vorsorge erbringt. Diese Sammelstiftung finanziert sich mittels Vermögenserträgen sowie Beitragszahlungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Beitragszahlungen richten sich nach den reglementarischen Bestimmungen.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Vorsorgeeinrichtungen werden wie folgt dargestellt: Die Aktivierung eines wirtschaftlichen Nutzens wäre zwar zulässig, erfolgt aber nicht, da die Gesellschaft nicht beabsichtigt, diesen zur Senkung der Arbeitgeberbeiträge einzusetzen. Ein sich aus frei verfügbaren Arbeitgeberbeitragsreserven ergebender Nutzen wird als Aktivum erfasst. Eine wirtschaftliche Verpflichtung wird erfasst, wenn die Voraussetzungen für die

Bildung einer Rückstellung erfüllt sind. Die Arbeitgeberbeiträge an die Vorsorgeeinrichtungen werden periodengerecht erfolgswirksam erfasst.

Die Personalvorsorge im Ausland ist in den meisten Ländern staatlich organisiert. Die Finanzierung erfolgt in der Regel durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge. Ergänzend zur staatlichen Vorsorge gewähren zwei unserer deutschen Gesellschaften Pensionen. Die entsprechenden Verpflichtungen sind teilweise in den Rückstellungen ausgewiesen. Zusätzlich wurde eine Verpflichtung in Höhe von 5.0 Mio. EUR an eine Pensionstreuhand (Contractual Trust Arrangement) übertragen und nicht mehr bilanziert. Allfällige Finanzergebnisse aus der ausgelagerten Verbindlichkeit werden im Personalaufwand verbucht.

---

## 11. Derivative Finanzinstrumente

Zur Absicherung von Währungs-, Zinssatz- und Rohstoffrisiken werden teilweise derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Sie werden zu aktuellen Werten oder zu den gleichen Bewertungsgrundsätzen wie das abgesicherte Grundgeschäft (aktuelle Werte oder Niederstwertprinzip) bewertet. Die Änderung der Werte seit der letzten Bewertung ist im Periodenergebnis erfasst.

Instrumente zur Absicherung zukünftiger Geldflüsse werden nicht bilanziert, sondern bis zur Realisierung des künftigen Geldflusses in den Erläuterungen offengelegt.

---

## 12. Umsatz

Der Umsatz umfasst den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen nach Abzug von Umsatzsteuern, Rabatten und übrigen Preisnachlässen. Umsatz wird verbucht, wenn die massgeblichen Risiken und Chancen, die mit den erbrachten Dienstleistungen oder dem Eigentum der verkauften Produkte verbunden sind, auf den Kunden übertragen wurden, der Ertrag sowie die Kosten zuverlässig bestimmt werden können und die Einbringbarkeit der dadurch entstandenen Forderungen angemessen gesichert ist.

---

## 13. Langfristige Aufträge

Die Umsätze aus Verkäufen von langfristigen Projekten werden, sofern die Voraussetzungen dafür erfüllt sind, nach Massgabe des Fertigstellungsgrades (Percentage of Completion) am Bilanzstichtag erfasst. Als langfristige Aufträge werden Einzelprojekte mit einem Auftragsvolumen von grösser 1 Mio. EUR sowie einer Laufzeit von mehr als neun Monaten definiert.

Der Fertigstellungsgrad wird dabei für jeden Auftrag individuell auf Basis der Units-of-Delivery-Methode ermittelt. Der Fertigstellungsgrad ergibt sich aus dem Verhältnis der installierten Einheiten zur gesamten, vertraglich vereinbarten Liefermenge. Es gibt begründete Fälle, in denen sich die Abnahme durch den Kunden lediglich durch administrative oder organisatorische Sachverhalte verzögert, aber alle signifikanten Leistungsverpflichtungen erfüllt sind. Die Unternehmensleitung beurteilt in solchen Fällen die wirtschaftlichen Verhältnisse und erfasst den Umsatz gegebenenfalls bereits vor der Kundenabnahme. In der Regel wird bei Abnahme einer Einheit die vollständige Fakturierung dieser Einheit vorgenommen (zulasten der erhaltenen Anzahlungen respektive als Forderung aus Lieferungen und Leistungen für den die Anzahlungen übersteigenden Betrag).

Die Auftragskosten setzen sich aus Material- und Fremdleistungskosten, Materialgemeinkosten (Beschaffung und Logistik) sowie Fertigungskosten

zusammen. Für die verlustfreie Bewertung erfolgt eine Einzelbewertung der laufenden Aufträge in Arbeit. Sobald sich ein Verlust abzeichnet, wird dafür in vollem Umfang des erwarteten Verlusts eine Wertberichtigung gebildet. Sofern die Wertberichtigung den Wert des Aktivums für den Auftrag übersteigt, wird für den übersteigenden Betrag eine Rückstellung erfasst.

Aufträge in Arbeit umfassen Projekte, bei denen die kumulierten Leistungen die bereits erhaltenen Anzahlungen übersteigen. Sind die erhaltenen Anzahlungen höher als die kumulierten erbrachten Leistungen, erfolgt der Ausweis unter den Verbindlichkeiten aus Aufträgen in Arbeit.

Erhaltene Anzahlungen werden erfolgsneutral bilanziert. Sie werden mit den entsprechenden Aufträgen respektive Entschädigungsansprüchen, für die die Anzahlungen geleistet worden sind, verrechnet.

---

## 14. Ertragssteuern

Die Ertragssteuern beinhalten sowohl die laufenden als auch die latenten Ertragssteuern.

Die laufenden Ertragssteuern werden mit den aktuellen Steuersätzen aufgrund der handelsrechtlichen bzw. der zu erwartenden steuerlichen Jahresergebnisse entsprechend den jeweiligen steuerlichen Gewinnermittlungsvorschriften berechnet. Die laufenden Ertragssteuerverbindlichkeiten werden unter den passiven Rechnungsabgrenzungen ausgewiesen.

Die latenten Steuern entstehen aus Abweichungen zwischen der konzerneinheitlichen und der steuerlichen Bewertung in den Einzelabschlüssen. Diese Abweichungen können zu zeitlichen Verschiebungen in der tatsächlichen Besteuerung der Gewinne führen. Die latenten Steuern basieren auf den Ertragssteuersätzen pro Land. Unberücksichtigt bleibt dabei, ob sich in absehbarer Zukunft auch ein tatsächlicher Steueraufwand respektive eine tatsächliche Steuerreduktion ergeben wird. Latente Steuerforderungen werden in der Bilanz in der Position Finanzanlagen verbucht, latente Steuerverbindlichkeiten in der Position Rückstellungen. Latente Steuerforderungen und latente Steuerverbindlichkeiten werden verrechnet, sofern sie das gleiche Steuersubjekt betreffen und von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden. Latente Steuerguthaben auf zeitlichen Differenzen werden nur dann aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie mit künftigen steuerbaren Gewinnen verrechnet werden können.

Einige Gesellschaften verfügen über steuerliche Verlustvorträge. Auf eine Aktivierung latenter Steuerguthaben aus steuerlichen Verlustvorträgen wird verzichtet.

---

## 15. Transaktionen mit Nahestehenden

Als nahestehende Personen und Gesellschaften gelten assoziierte Unternehmen, Verwaltungsräte, Konzernleitungsmitglieder, Personalvorsorgeeinrichtungen sowie durch bedeutende Aktionäre kontrollierte Unternehmen.

# Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung



## 1. Flüssige Mittel

Den flüssigen Mitteln von 77.2 Mio. EUR (Vorjahr: 55.1 Mio. EUR) standen verzinsliche Finanzverbindlichkeiten von 6.4 Mio. EUR (Vorjahr: 9.7 Mio. EUR) gegenüber. Am Jahresende betrug die Nettoliquidität<sup>1</sup> somit 70.8 Mio. EUR (Vorjahr: 45.4 Mio. EUR).

<sup>1</sup> Siehe **Alternative Performancekennzahlen** in der konsolidierten Jahresrechnung in diesem Finanzbericht.

## 2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

Mio. EUR	31.12.2023	31.12.2022
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto*	116.5	140.7
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-18.6	-20.4
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen netto</b>	<b>97.9</b>	<b>120.3</b>
Sonstige Forderungen brutto	18.6	22.3
Wertberichtigungen auf sonstigen Forderungen	-0.2	-0.1
<b>Sonstige Forderungen netto</b>	<b>18.5</b>	<b>22.2</b>
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen</b>	<b>116.3</b>	<b>142.5</b>
* Davon mehr als ein Jahr überfällig brutto	19.0	14.6

Aufgrund der anhaltenden Immobilienkrise in China und der damit verbundenen Kreditausstände betragen die diesbezüglichen Wertberichtigungen 16.7 Mio. EUR (Vorjahr: 18.1 Mio. EUR).

Neben Einzelwertberichtigungen für spezifisch bekannte Forderungsrisiken werden pauschale Wertberichtigungen aufgrund folgender Überfälligkeiten gebildet:

1-30 Tage	0%
31-60 Tage	10%
61- 90 Tage	10%
91-180 Tage	25%
181-360 Tage	50%
Über 360 Tage	100%

### 3. Warenvorräte

Mio. EUR	31.12.2023	31.12.2022
Rohmaterial	57.7	64.1
Halbfabrikate und Waren in Arbeit	10.4	12.7
Fertigfabrikate	42.8	41.9
Wertberichtigung	-20.7	-18.7
<b>Total Warenvorräte</b>	<b>90.2</b>	<b>100.0</b>

Trotz der Reduktion des Bruttolagerwerts wurde die Wertberichtigung auf den Warenvorräten aufgrund des tieferen Warenumschlags auf 20.7 Mio. EUR (Vorjahr: 18.7 Mio. EUR) erhöht.

## 4. Entwicklung des Anlagevermögens

### Sachanlagen

Mio. EUR	Grundstücke/ Gebäude/ Gebäudeein- richtungen <sup>1</sup>	Maschinen/ Anlagen <sup>1</sup>	Übrige Sach- anlagen	Anlagen im Bau	Total
<b>Nettobuchwert 1.1.2023</b>	<b>125.7</b>	<b>49.0</b>	<b>7.8</b>	<b>21.5</b>	<b>203.9</b>
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2023	236.4	271.1	32.7	21.5	561.7
Investitionen	6.5	10.1	3.7	3.5	23.8
Abgänge	-1.5	-19.1	-3.9	-	-24.5
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Reklassifikationen	15.9	4.5	0.7	-21.1	-
Währungseinfluss	2.1	2.1	0.3	0.1	4.6
Stand 31.12.2023	259.5	268.6	33.4	4.1	565.6
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>					
Stand 1.1.2023	-110.8	-222.1	-25.0	-	-357.8
Planmässige Abschreibungen	-7.2	-12.8	-3.3	-	-23.3
Ausserplanmässige Abschreibungen	-0.3	-	-	-	-0.3
Abgänge	1.5	18.3	3.8	-	23.6
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Währungseinfluss	-2.2	-2.2	-0.3	-	-4.6
Stand 31.12.2023	-119.0	-218.8	-24.7	-	-362.5
<b>Nettobuchwert 31.12.2023</b>	<b>140.4</b>	<b>49.9</b>	<b>8.7</b>	<b>4.1</b>	<b>203.1</b>
<b>Nettobuchwert 1.1.2022</b>	<b>123.4</b>	<b>44.2</b>	<b>8.0</b>	<b>12.1</b>	<b>187.7</b>
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2022	226.5	255.7	31.4	12.1	525.6
Investitionen	1.2	8.1	2.9	14.4	26.7
Abgänge	-1.0	-3.0	-2.1	-	-6.0
Änderungen Konsolidierungskreis	7.5	6.4	0.1	-	13.9
Reklassifikationen	0.6	4.1	0.2	-4.9	-
Währungseinfluss	1.5	-0.2	0.2	-	1.5
Stand 31.12.2022	236.4	271.1	32.7	21.5	561.7
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>					
Stand 1.1.2022	-103.1	-211.5	-23.4	-	-337.9
Planmässige Abschreibungen	-7.1	-12.8	-3.2	-	-23.0
Ausserplanmässige Abschreibungen	-	-	-	-	-
Abgänge	0.9	2.3	1.8	-	5.1
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Reklassifikationen	-	-	-	-	-
Währungseinfluss	-1.6	-0.2	-0.2	-	-2.0
Stand 31.12.2022	-110.8	-222.1	-25.0	-	-357.8
<b>Nettobuchwert 31.12.2022</b>	<b>125.7</b>	<b>49.0</b>	<b>7.8</b>	<b>21.5</b>	<b>203.9</b>

<sup>1</sup> In den Grundstücken/Gebäuden/Gebäudeeinrichtungen sind Nettobuchwerte von 1.2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.6 Mio. EUR) und in den Maschinen/Anlagen 2.8 Mio. EUR (Vorjahr: 3.2 Mio. EUR) aus Finanzleasing aktiviert.

## Finanzanlagen

Mio. EUR	Finanz- anlagen	Darlehen	Arbeit- geber- beitrags- reserven	Aktive latente Ertrags- steuern	<b>Total</b>
<b>Nettobuchwert 1.1.2023</b>	<b>0.1</b>	<b>0.3</b>	<b>3.0</b>	<b>14.5</b>	<b>17.9</b>
<b>Anschaffungs- oder aktuelle Buchwerte</b>					
Stand 1.1.2023	0.1	0.3	3.0	14.5	17.9
Zugänge	-	-	-	0.3	0.3
Abgänge	-	-	-	-1.3	-1.3
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Währungseinfluss	-	-	0.2	-0.3	-0.1
Stand 31.12.2023	0.1	0.3	3.2	13.2	16.8
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>					
Stand 1.1.2023	-	-	-	-	-
Stand 31.12.2023	-	-	-	-	-
<b>Nettobuchwert 31.12.2023</b>	<b>0.1</b>	<b>0.3</b>	<b>3.2</b>	<b>13.2</b>	<b>16.8</b>
<b>Nettobuchwert 1.1.2022</b>	<b>0.1</b>	<b>0.3</b>	<b>2.9</b>	<b>14.5</b>	<b>17.8</b>
<b>Anschaffungs- oder aktuelle Buchwerte</b>					
Stand 1.1.2022	0.1	0.5	2.9	14.5	18.0
Zugänge	-	-	-	0.1	0.1
Abgänge	-	-0.2	-	-2.4	-2.6
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	2.4	2.4
Währungseinfluss	-	-	0.1	-0.1	-
Stand 31.12.2022	0.1	0.3	3.0	14.5	17.9
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>					
Stand 1.1.2022	-	-0.2	-	-	-0.2
Abgänge	-	0.2	-	-	0.2
Stand 31.12.2022	-	-	-	-	-
<b>Nettobuchwert 31.12.2022</b>	<b>0.1</b>	<b>0.3</b>	<b>3.0</b>	<b>14.5</b>	<b>17.9</b>

Für weitere Details zu den Arbeitgeberbeitragsreserven verweisen wir auf Ziffer [14. Arbeitgeberbeitragsreserven und Vorsorgeverpflichtungen](#) in diesen Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung.

## Immaterielle Werte

Mio. EUR	2023	2022
<b>Nettobuchwert 1.1.</b>	<b>6.8</b>	<b>3.0</b>
<b>Anschaffungskosten</b>		
Stand 1.1.	19.9	14.9
Investitionen	0.5	0.8
Abgänge	-1.5	-0.1
Änderungen Konsolidierungskreis	-	3.9
Währungseinfluss	0.7	0.4
Stand 31.12.	19.6	19.9
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>		
Stand 1.1.	-13.0	-11.9
Planmässige Abschreibungen	-1.0	-0.9
Abgänge	1.5	0.1
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-
Währungseinfluss	-0.5	-0.3
Stand 31.12.	-13.1	-13.0
<b>Nettobuchwert 31.12.</b>	<b>6.5</b>	<b>6.8</b>

Die immateriellen Werte beinhalten Softwarelizenzen in der Höhe von 1.2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.2 Mio. EUR), Patente im Wert von 3.7 Mio. EUR (Vorjahr: 4.0 Mio. EUR) sowie Landnutzungsrechte in der Höhe von 1.5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.7 Mio. EUR).

## 5. Finanzverbindlichkeiten

Die Finanzverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. EUR	2023	2022
Bankdarlehen	2.1	3.1
Sonstige Darlehen	0.3	0.4
Hypotheken	-	1.4
Leasingverbindlichkeiten	4.0	4.9
<b>Total</b>	<b>6.4</b>	<b>9.7</b>

Die Leasingverbindlichkeiten weisen folgende Fälligkeitsstruktur auf:

Mio. EUR	2023	2022
Unter 1 Jahr	0.8	0.9
1 bis 5 Jahre	2.0	2.6
Über 5 Jahre	1.3	1.4
<b>Total</b>	<b>4.0</b>	<b>4.9</b>

Die gesamten Finanzverbindlichkeiten weisen folgende Fälligkeiten und Währungen auf:

Mio. EUR	2023	2022
<b>Aufteilung nach Fälligkeiten</b>		
Unter 1 Jahr	1.7	2.1
1 bis 5 Jahre	3.5	6.3
Über 5 Jahre	1.3	1.4
<b>Total</b>	<b>6.4</b>	<b>9.7</b>
<b>Aufteilung nach Währungen</b>		
CAD	0.2	0.3
CHF	0.1	0.2
CNY	-	1.4
EUR	6.1	7.5
TRY	-	0.3
<b>Total</b>	<b>6.4</b>	<b>9.7</b>

Die kurzfristigen Darlehen weisen einen durchschnittlichen Zinssatz von 1.8% (Vorjahr: 2.9%) auf. Die langfristigen Darlehen weisen einen durchschnittlichen Zinssatz von 1.9% (Vorjahr: 2.4%) auf.

## 6. Rückstellungen

Mio. EUR	Steuer- rück- stellungen	Vorsorge- verpflich- tungen	Restruktu- rierungs- rück- stellungen	Garantie- rück- stellungen	Sonstige Rück- stellungen	Total
<b>Buchwert 1.1.2023</b>	<b>6.8</b>	<b>2.9</b>	<b>1.1</b>	<b>6.4</b>	<b>12.0</b>	<b>29.2</b>
Bildung	0.2	0.6	2.5	2.1	1.7	7.1
Verwendung	-	-0.5	-0.8	-1.0	-1.2	-3.5
Auflösung	-0.7	-0.3	-0.3	-0.4	-2.0	-3.6
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-	-
Währungseinfluss	0.1	-	-	0.0	-0.1	0.1
<b>Buchwert 31.12.2023</b>	<b>6.4</b>	<b>2.7</b>	<b>2.6</b>	<b>7.1</b>	<b>10.4</b>	<b>29.2</b>
Davon kurzfristig	-	0.5	2.6	4.1	2.0	9.2
<b>Buchwert 1.1.2022</b>	<b>7.5</b>	<b>5.7</b>	<b>0.7</b>	<b>7.1</b>	<b>17.5</b>	<b>38.4</b>
Bildung	0.2	0.8	0.9	1.7	2.0	5.7
Verwendung	-	-0.6	-0.4	-1.2	-5.6	-7.8
Auflösung	-1.0	-3.0	-0.1	-1.2	-2.1	-7.5
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	0.1	0.1	0.2
Währungseinfluss	0.1	-	-	-0.1	0.1	0.2
<b>Buchwert 31.12.2022</b>	<b>6.8</b>	<b>2.9</b>	<b>1.1</b>	<b>6.4</b>	<b>12.0</b>	<b>29.2</b>
Davon kurzfristig	-	0.5	1.1	3.4	2.5	7.5

Die Steuerrückstellungen beinhalten latente sowie übrige Steuerrückstellungen gemäss Ziffer „9. Rückstellungen“ der **Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze** in der konsolidierten Jahresrechnung in diesem Finanzbericht.

Der Diskontierungssatz für die deutschen Vorsorgeverpflichtungen betrug 3.5% (Vorjahr: 4.0%).

Bei den sonstigen Rückstellungen handelt es sich hauptsächlich um Rückstellungen für hängige Rechtsfälle sowie übrige personalbezogene Rückstellungen.

## 7. Eigenkapital

Am Bilanzstichtag betrug die Eigenkapitalquote 67% (Vorjahr: 64%). Die Faktoren, die das konsolidierte Eigenkapital beeinflussten, sind im Eigenkapitalnachweis dargestellt.

Wie im Vorjahr betrug das Aktienkapital 0.6 Mio. CHF (entsprechend 0.4 Mio. EUR, zum Wechselkurs vom 1.1.2003). Es setzt sich aus 9 756 000 Namenaktien A mit einem Nennwert von je 0.05 CHF und 9 900 000 Namenaktien B mit einem Nennwert von je 0.01 CHF zusammen.

Die nicht ausschüttungsfähigen statutarischen oder gesetzlichen Reserven betragen 43.5 Mio. EUR (Vorjahr: 29.1 Mio. EUR).

	Namen- aktien A Stück 2023	Wert pro Stück EUR 2023	Wert Tausend EUR 2023	Namen- aktien A Stück 2022	Wert pro Stück EUR 2022	Wert Tausend EUR 2022
<b>Eigene Aktien 1.1.</b>	<b>401 948</b>	<b>69.15</b>	<b>27 794</b>	<b>126 276</b>	<b>59.07</b>	<b>7 460</b>
Übertrag zu Verkehrswert	-71 168	54.30	-3 865	-41 960	64.97	-2 726
Gewinn/(Verlust) aus Verkauf			-1 111			921
Kauf zum Anschaffungswert	252 368	67.88	17 130	317 632	69.70	22 140
<b>Eigene Aktien 31.12.</b>	<b>583 148</b>	<b>68.50</b>	<b>39 949</b>	<b>401 948</b>	<b>69.15</b>	<b>27 794</b>

Die übertragenen Aktien wurden im Rahmen von Aktienbeteiligungsprogrammen mit einem Abschlag von 30% an Kadermitarbeitende verkauft sowie im Rahmen des aktienbasierten Vergütungsplanes (LTI) an die Geschäftsleitung übertragen und an Verwaltungsräte als Teil des Honorars ausgegeben (siehe Ziffer 22. **Ausgegebene Aktien** in diesen Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung).

Das am 24. März 2021 gestartete Aktienrückkaufprogramm konnte per 18. September 2023 abgeschlossen werden. Total wurden 487 800 Namenaktien A (per 31. Dezember 2022: 336 932 Aktien) zurückgekauft, was einem Anteil von 5% aller Namenaktien A entspricht. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, an der Generalversammlung vom 11. April 2024 die unter dem Rückkaufprogramm erworbenen Namenaktien A der Zehnder Group AG zur Vernichtung mittels Kapitalherabsetzung zu beantragen.

## 8. Eventualverbindlichkeiten

Am Jahresende bestanden Garantieverpflichtungen, Bürgschaften und Eventualverbindlichkeiten gegenüber Dritten in der Höhe von 15.5 Mio. EUR (Vorjahr: 18.9 Mio. EUR).

Im Zusammenhang mit den erfolgten Akquisitionen von Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. und Zehnder Caladair International SAS bestehen die folgenden Eventualverbindlichkeiten:

- Die Zehnder Group hält 51% an der Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. Die Zehnder Group hat sich mit dem derzeitigen Eigentümer über die Bedingungen einer möglichen Übertragung der zusätzlichen 25%igen Beteiligung an der Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. geeinigt. Einerseits hat die Zehnder Group Call-Optionen auf die verbleibenden 49% der Anteile an der Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. erhalten. Andererseits hat die Zehnder Group Put-Optionen auf 25% der Anteile an der Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. ausgegeben.
- Die Zehnder Group besitzt 75% der Zehnder Caladair International SAS. Die Zehnder Group hat sich mit dem derzeitigen Eigentümer auf die Bedingungen einer möglichen Übertragung der verbleibenden 25%igen Beteiligung an Zehnder Caladair International SAS geeinigt. Einerseits hat die Zehnder Group Kaufoptionen auf die verbleibenden 25% der Zehnder Caladair International SAS erhalten. Andererseits hat die Zehnder Group Put-Optionen auf die 25%ige Beteiligung an Zehnder Caladair International SAS ausgegeben.

Beide Optionsrechte sind ab dem Jahr 2024 ausübbar. Da die Optionen nicht die Ansatzkriterien für einen Vermögenswert oder eine Verbindlichkeit erfüllen, werden sie nicht in der Bilanz ausgewiesen.

## 9. Verpfändete Aktiven

Im Berichtsjahr waren keine Aktiven der Gruppe verpfändet. Im Vorjahr waren 7.8 Mio. EUR belastet, wobei die Pfandbelastungen ausschliesslich Grundstücke und Gebäude betrafen.

## 10. Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen

Am Jahresende bestanden Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen von 1.0 Mio. EUR (Vorjahr: 0.9 Mio. EUR). Diese sind in der Position Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten ausgewiesen.

## 11. Transaktionen mit nahestehenden Personen

Im Berichtsjahr wie auch im Vorjahr wurden weder Produkte an nicht voll konsolidierte Gesellschaften verkauft noch bestanden Forderungen gegenüber nicht voll konsolidierten Gesellschaften.

Im Berichtsjahr wie auch im Vorjahr tätigte die Zehnder Group keine wesentlichen Transaktionen mit Aktionären und es bestanden weder Forderungen noch Verbindlichkeiten.

## 12. Derivative Finanzinstrumente

Mio. EUR	Nominalwert 31.12.2023	Positiver Marktwert 31.12.2023	Negativer Marktwert 31.12.2023	Nominalwert 31.12.2022	Positiver Marktwert 31.12.2022	Negativer Marktwert 31.12.2022	Zweck
Devisen	5.8	0.1	-	5.1	-	-	-Absicherung
<b>Total</b>	<b>5.8</b>	<b>0.1</b>	<b>-</b>	<b>5.1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## 13. Nicht bilanzierte Miet- und Leasingverbindlichkeiten

Die vertraglichen Miet- und Leasingverbindlichkeiten weisen folgende Fälligkeitsstruktur auf:

Mio. EUR	31.12.2023	31.12.2022
Bis 12 Monate	5.9	5.9
13 bis 60 Monate	8.2	10.1
Über 60 Monate	2.4	2.7
<b>Total</b>	<b>16.4</b>	<b>18.8</b>

#### 14. Arbeitgeberbeitragsreserven und Vorsorgeverpflichtungen

#### Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)

Tausend EUR	Nominalwert 31.12.2023	Bilanzwert 31.12.2023	Währungsgewinn (+)/ -verlust (-) auf AGBR 2023	Bilanzwert 31.12.2022	Aufwand (-)/ Ertrag (+) im Personal- aufwand 2023	Aufwand (-)/ Ertrag (+) im Personal- aufwand 2022
					2023	2022
Patronale Vorsorgeeinrichtung	3 181	3 181	195	2 986	-	-
<b>Total</b>	<b>3 181</b>	<b>3 181</b>	<b>195</b>	<b>2 986</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Die Arbeitgeberbeitragsreserve wurde in beiden Jahren nicht verzinst.

#### Wirtschaftlicher Nutzen/wirtschaftliche Verpflichtungen und Vorsorgeaufwand

Tausend EUR	Über-/ (Unter-) deckung 31.12.2023 <sup>1</sup>	Wirtschaftlicher Anteil Organi- sation 31.12.2023	Wirtschaftlicher Anteil Organi- sation 31.12.2022	Erfolgs- wirksam im Geschäfts- jahr 2023	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge 2023	Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand 2023	Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand 2022
Patronale Vorsorge- einrichtung	1 888	-	-	-	-	-	-
Vorsorge- einrichtung Sammelstiftung	9 744	-	-	-	2 805	2 805	2 549
Vorsorge- einrichtungen Ausland	-	-	-	-	11 274	11 274	8 266
<b>Total</b>	<b>11 632</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14 079</b>	<b>14 079</b>	<b>10 815</b>

<sup>1</sup> Die Angaben zur Überdeckung 2023 basieren auf provisorischen Abschlüssen per 31. Dezember 2023.

Wir verweisen auf Ziffer „10. Vorsorgeeinrichtungen“ der **Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze** in der konsolidierten Jahresrechnung in diesem Finanzbericht sowie auf die Vorsorgeverpflichtungen unter Ziffer **6. Rückstellungen** in diesen Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung.

## 15. Segmentberichterstattung

Gemäss Swiss GAAP FER 31/8 wird die auf der obersten Leitungsebene für die Unternehmenssteuerung verwendete Segmentberichterstattung offengelegt. Die Zehnder Group ist ein Systemanbieter für Innenraumklima. Mit den zwei Segmenten Lüftungen und Heizkörper gliedert sich die Gruppe nach Geschäftsfeldern. Diese werden unabhängig voneinander geführt und ihre Unternehmensleistung wird separat beurteilt.

Das Segment Lüftungen beinhaltet die drei Produktlinien Lüftungen, Wärmetauscher und Luftreinigungsgeräte. Das Segment Heizkörper umfasst zwei Produktlinien: Heizkörper und Klimadecken.

Die Tabelle **Umsatz nach Regionen und Segmenten** gibt zusätzlich Auskunft darüber, in welchen Regionen die Umsätze erzielt wurden. Die Umsätze sind derjenigen Region zugewiesen, in welche die Produkte und Systeme verkauft wurden. Um die globale Tätigkeit der Zehnder Group abzubilden, werden die Regionen unterteilt nach EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Asien-Pazifik und Nordamerika.

		Lüftungen	Heizkörper	Total
<b>2023</b>				
<b>Umsatz</b>	Mio. EUR	<b>441.1</b>	<b>321.0</b>	<b>762.1</b>
<b>EBIT</b>	Mio. EUR	<b>53.0</b>	<b>7.2</b>	<b>60.2</b>
	% des Umsatzes	12.0	2.2	7.9
<b>Personalbestand</b>	Ø Vollzeitstellen	<b>1930</b>	<b>1843</b>	<b>3772</b>
<b>2022</b>				
<b>Umsatz</b>	Mio. EUR	<b>450.3</b>	<b>362.1</b>	<b>812.5</b>
<b>EBIT</b>	Mio. EUR	<b>54.8</b>	<b>16.6</b>	<b>71.4</b>
	% des Umsatzes	12.2	4.6	8.8
<b>Personalbestand</b>	Ø Vollzeitstellen	<b>1816</b>	<b>2011</b>	<b>3827</b>

## 16. Umsatz

Mit 762.1 Mio. EUR lag der konsolidierte Umsatz im Geschäftsjahr 6.2% unter Vorjahr (Vorjahr: 812.5 Mio. EUR). Organisch<sup>1</sup> lag der Erlös 6.5% unter Vorjahr.

Im Umsatz sind 5.7 Mio. EUR (Vorjahr: 2.3 Mio. EUR) für langfristige Aufträge ausgewiesen.

Der Umsatz nach Regionen und Segmenten gliedert sich wie folgt:

		<b>2023</b>	%	<b>2022</b>	%
<b>Umsatz nach Regionen und Segmenten</b>					
Lüftungen EMEA	Mio. EUR	336.2	44.1	349.4	43.0
	Veränderung zum Vorjahr in %	-3.8		20.8	
Lüftungen Nordamerika	Mio. EUR	69.1	9.1	59.4	7.3
	Veränderung zum Vorjahr in %	16.4		202.3	
Lüftungen Asien-Pazifik	Mio. EUR	35.8	4.7	41.6	5.1
	Veränderung zum Vorjahr in %	-14.0		-5.2	
<b>Total Segment Lüftungen</b>	Mio. EUR	<b>441.1</b>	<b>57.9</b>	<b>450.3</b>	<b>55.4</b>
	Veränderung zum Vorjahr in %	-2.1		27.7	
Heizkörper EMEA	Mio. EUR	268.2	35.2	310.1	38.2
	Veränderung zum Vorjahr in %	-13.5		4.6	
Heizkörper Nordamerika	Mio. EUR	45.5	6.0	44.3	5.4
	Veränderung zum Vorjahr in %	2.9		22.8	
Heizkörper Asien-Pazifik	Mio. EUR	7.2	1.0	7.8	1.0
	Veränderung zum Vorjahr in %	-6.7		-35.0	
<b>Total Segment Heizkörper</b>	Mio. EUR	<b>321.0</b>	<b>42.1</b>	<b>362.1</b>	<b>44.6</b>
	Veränderung zum Vorjahr in %	-11.4		5.1	
Total Region EMEA	Mio. EUR	604.5	79.3	659.5	81.2
	Veränderung zum Vorjahr in %	-8.3		12.6	
Total Region Nordamerika	Mio. EUR	114.6	15.0	103.6	12.8
	Veränderung zum Vorjahr in %	10.6		86.1	
Total Region Asien-Pazifik	Mio. EUR	43.0	5.6	49.3	6.1
	Veränderung zum Vorjahr in %	-12.8		-11.6	
<b>Total</b>	Mio. EUR	<b>762.1</b>	<b>100.0</b>	<b>812.5</b>	<b>100.0</b>
	Veränderung zum Vorjahr in %	-6.2		16.6	

Für den Umsatz nach Segmenten verweisen wir auf die vorangehende Ziffer [15. Segmentberichterstattung](#).

<sup>1</sup> Siehe [Alternative Performancekennzahlen](#) in der konsolidierten Jahresrechnung in diesem Finanzbericht.

## 17. Andere betriebliche Erträge

Die anderen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. EUR	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Lizeneinnahmen	0.1	0.3
Gewinn/(Verlust) aus Verkauf von Anlagevermögen	-0.1	0.2
Sonstige betriebliche Erträge	4.0	4.4
<b>Total</b>	<b>4.0</b>	<b>4.9</b>

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten insbesondere Schrotterlöse, Mieteinnahmen von Dritten und Leistungen aus Versicherungsfällen.

## 18. Andere betriebliche Aufwendungen

Die anderen betrieblichen Aufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. EUR	2023	2022
Betriebsaufwand	-52.5	-54.2
Werbe- und Vertriebsaufwand	-62.9	-71.7
Verwaltungs- und IT-Aufwand	-32.8	-30.0
<b>Total</b>	<b>-148.2</b>	<b>-155.9</b>

## 19. Finanzergebnis

Mio. EUR	2023	2022
Finanzaufwand	-1.1	-1.2
Finanzertrag	0.4	0.3
Kursgewinne/(Kursverluste)	-2.4	0.1
<b>Total Finanzergebnis</b>	<b>-3.1</b>	<b>-0.8</b>

## 20. Ertragssteuern

Die Steuerquote (= Steueraufwand in Prozent des Ergebnisses vor Steuern) betrug 21.8% (Vorjahr: 19.6%).

Mio. EUR	2023	2022
Laufende Steuern	-11.7	-12.0
Latente Steuern	-0.7	-1.9
<b>Total Steuern</b>	<b>-12.4</b>	<b>-13.8</b>

Die Zehnder Group erwartet, dass steuerliche Verlustvorträge in der Höhe von 0.5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.7 Mio. EUR) in Zukunft verwendet werden können. Die sich latent ergebenden Steuerguthaben würden sich auf 0.1 Mio. EUR (Vorjahr: 0.4 Mio. EUR) belaufen.

Die total nicht aktivierten latenten Steuerguthaben betragen 6.5 Mio. EUR (Vorjahr: 6.8 Mio. EUR) und stammen vorwiegend aus den Ländern Kanada und Finnland.

Die Abweichungen zwischen dem erwarteten Ertragssteueraufwand, basierend auf dem erwarteten Ertragssteuersatz, und dem in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen effektiven Ertragssteueraufwand beruhen auf den nachfolgend aufgeführten Einflussfaktoren. Dabei basiert der erwartete Ertragssteuersatz des Konzerns auf dem Gewinn/Verlust vor Steuern und dem im Steuerjahr geltenden Steuersatz der einzelnen Konzerngesellschaften.

Mio. EUR	2023	2022
Ergebnis vor Steuern	57.1	70.6
Erwarteter Ertragssteuersatz in %	21.5	21.6
<b>Erwartete Steuern</b>	<b>-12.3</b>	<b>-15.3</b>
Effekt aus nicht erstattungsfähigen Steuergutschriften/ -erleichterungen	0.5	0.5
Effekt aus nicht abzugsfähigen Kosten	-0.7	-1.0
Effekt aus Nichtaktivierung steuerlicher Verlustvträge	-0.3	-0.3
Effekt aus Verwendung nicht aktivierter steuerlicher Verlustvträge	0.3	1.1
Andere Effekte	0.1	0.9
<b>Effektive Steuern</b>	<b>-12.4</b>	<b>-13.8</b>
Effektiver Ertragssteuersatz in %	21.8	19.6

## 21. Reingewinn je Namenaktie

Der unverwässerte Reingewinn je Namenaktie A wird mittels Division des Reingewinns exklusive Minderheitsanteile durch die total nennwertbereinigten Aktien, abzüglich der durchschnittlich von der Zehnder Group AG im Eigenbestand gehaltenen Aktien, ermittelt.

Ebenfalls im Eigenbestand werden die Aktien für den aktienbasierten Vergütungsplan (LTI) gehalten. Die Zuteilung der erwarteten Aktien wird proportional miteingerechnet und führt zu einem Verwässerungseffekt des Reingewinns je Namenaktie A.

		2023	2022
Reingewinn exklusive Minderheitsanteile	Mio. EUR	43.2	55.4
Total nennwertbereinigte Aktien	Stück	11 736 000	11 736 000
Durchschnittliche Anzahl eigener Aktien	Stück	481 884	278 745
Total nennwertbereinigte Aktien exkl. eigene Aktien	Stück	11 254 116	11 457 255
<b>Unverwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie A</b>	EUR	<b>3.84</b>	<b>4.84</b>
Total nennwertbereinigte Aktien exkl. eigene Aktien	Stück	11 254 116	11 457 255
Zuteilte Aktien im Rahmen des aktienbasierten Vergütungsplans (LTI)	Stück	24 606	23 518
Anzahl Aktien für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses pro Aktie	Stück	11 278 722	11 480 773
<b>Verwässerter Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie A</b>	EUR	<b>3.83</b>	<b>4.83</b>

Der unverwässerte bzw. verwässerte Reingewinn exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie B beträgt ein Fünftel des unverwässerten bzw. verwässerten Reingewinns exklusive Minderheitsanteile je Namenaktie A.

## 22. Ausgegebene Aktien

Im Rahmen des Zehnder Group Management Share Plans (ZGMSP) wird den Managern von Betriebseinheiten und der Gruppenleitung der Zehnder Group ermöglicht, Namenaktien A zu erwerben. Die Aktien werden mit einem Abschlag an die Berechtigten ausgegeben. In den ausgegebenen Namenaktien A ist ebenfalls der Anteil des Verwaltungsrats enthalten, der die Hälfte des Honorars in Namenaktien A bezieht.

Beim ZGMSP wird die Differenz zwischen dem Tageswert bei Zuteilung und dem Ausgabepreis als Personalaufwand erfasst.

Des Weiteren führte die Zehnder Group für die Gruppenleitung eine langfristige variable Vergütung ein (Long-Term Incentive, LTI). Diese wird im Rahmen eines langfristigen Beteiligungsplans gewährt, indem unter bestimmten Voraussetzungen Anrechte auf Aktien zugesprochen werden. Die allgemeinen Vertragsgrundlagen sowie Ausübungsbedingungen sind unter Ziffer [4.3 Langfristige variable Vergütung \(Long-Term Incentive, LTI\)](#) im Vergütungsbericht erläutert.

Die zugesprochenen und ausgegebenen Aktien werden bei der Zuteilung zum Tageswert bewertet. Beim Tageswert handelt es sich um den Schlusskurs des Zuteilungstags.

		2023	2022
<b>Aktien für den Zehnder Group Management Share Plan</b>			
Ausgegebene Aktien für den Zehnder Group Management Share Plan	Stück	44 916	19 486
Tageswert pro Aktie zum Zuteilungstag	CHF	60.50	87.00
Personalaufwand für den Zehnder Group Management Share Plan	CHF	1 006 000	411 000
<b>Aktien für die Honorarentschädigung an den Verwaltungsrat</b>			
Ausgegebene Aktien für die Honorarentschädigung an den Verwaltungsrat	Stück	9 902	5 543
Tageswert pro Aktie zum Zuteilungstag	CHF	58.10	91.90
Personalaufwand für die Honorarentschädigung an den Verwaltungsrat	CHF	575 000	509 000
<b>Aktien für die langfristige variable Vergütung der Gruppenleitung</b>			
Ausgegebene Aktien für die langfristige variable Vergütung der Gruppenleitung (zu 100% Zielerreichung)	Stück	14 186	7 899
Zuteilte Aktien für die langfristige variable Vergütung der Gruppenleitung	Stück	16 350	16 931
Tageswert pro Aktie zum Zuteilungstag	CHF	74.70	77.50
Personalaufwand für die langfristige variable Vergütung der Gruppenleitung <sup>1</sup>	CHF	-43 000	858 000
<b>Total Personalaufwand für ausgegebene Aktien</b>	CHF	<b>1 538 000</b>	<b>1 778 000</b>

<sup>1</sup> Der Personalaufwand aus der langfristigen variablen Vergütung beinhaltet die Kosten der ausgegebenen Aktien für die im Berichtsjahr gestarteten Vergütungspläne sowie das Resultat aus der Neueinschätzung der laufenden Pläne. Das Nettoresultat der beiden Faktoren führte im Jahr 2023 zu einem negativen Personalaufwand für die langfristige variable Vergütung der Gruppenleitung.

## 23. Akquisitionen

Im Berichtsjahr wurde keine Akquisition getätigt.

Im Vorjahr wurden folgende Akquisitionen getätigt:

- Per 21. Februar 2022 akquirierte die Zehnder Group die Lüftungsfirma Airia Brands Inc. in Kanada.
- Per 29. April 2022 akquirierte die Zehnder Group den Luftfilterhersteller Filtech. Nebst dem Hauptsitz und einer Produktionsstätte in den Niederlanden verfügt das Unternehmen über zwei weitere Produktionsstandorte in Frankreich und in der Schweiz.

## 24. Goodwill

Gemäss den Konsolidierungsgrundsätzen verrechnet die Zehnder Group den erworbenen Goodwill im Zeitpunkt der Erstkonsolidierung direkt mit dem Eigenkapital.

Falls die aktivierungsfähigen Teile des erworbenen Goodwills aktiviert und über fünf Jahre amortisiert worden wären, hätten sich folgende Werte ergeben:

### Auswirkungen einer theoretischen Aktivierung des Goodwills auf die Bilanz

		31.12.2023	31.12.2022
<b>Ausgewiesenes Eigenkapital inklusive Minderheitsanteile</b>	Mio. EUR	<b>347.3</b>	<b>340.8</b>
Eigenfinanzierungsgrad	%	67.2	64.0
<b>Anschaffungswert Goodwill</b>			
Stand zu Beginn des Geschäftsjahrs	Mio. EUR	187.1	149.5
Zugänge <sup>1</sup>	Mio. EUR	-	37.5
Abgänge	Mio. EUR	-	-
Stand am Ende des Geschäftsjahrs	Mio. EUR	187.1	187.1
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>			
Stand zu Beginn des Geschäftsjahrs	Mio. EUR	-138.4	-125.6
Abschreibungen laufendes Jahr	Mio. EUR	-13.6	-12.8
Stand am Ende des Geschäftsjahrs	Mio. EUR	-151.9	-138.4
<b>Theoretischer Nettobuchwert Goodwill</b>	Mio. EUR	<b>35.1</b>	<b>48.7</b>
<b>Theoretisches Eigenkapital inklusive Minderheitsanteile und Nettobuchwert Goodwill</b>	Mio. EUR	<b>382.5</b>	<b>389.5</b>
Theoretischer Eigenfinanzierungsgrad	%	69.3	67.0

<sup>1</sup> Im Jahr 2022 setzt sich der Betrag aus folgenden Transaktionen zusammen: 24.7 Mio. EUR aus dem Erwerb von Airia Brands Inc. in Kanada, 12.1 Mio. EUR aus dem Erwerb der Filtech-Gruppe mit Hauptsitz in den Niederlanden sowie 0.7 Mio. EUR Goodwill-Anpassung bezüglich Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. in China.

## Auswirkungen einer theoretischen Aktivierung des Goodwills auf die Ergebnisse

		31.12.2023	31.12.2022
<b>Ausgewiesener Jahresgewinn</b>	Mio. EUR	<b>44.6</b>	56.7
Theoretische Abschreibung auf Goodwill	Mio. EUR	-13.6	-12.8
<b>Jahresgewinn nach Goodwill-Abschreibung</b>	Mio. EUR	<b>31.1</b>	44.0

## 25. Globale Mindestbesteuerung Pillar II

Im Rahmen des von der OECD geleiteten BEPS-Pillar-Two-Projekts hat sich die Schweiz zusammen mit rund 140 anderen Ländern verpflichtet, die globale OECD-Mindeststeuer für multinationale Konzerne mit einem konsolidierten Umsatz von 750 Mio. EUR oder mehr umzusetzen (auch als Pillar Two oder GloBE Rules bezeichnet). Dadurch soll sichergestellt werden, dass multinationale Konzerne in jedem Land, in dem sie tätig sind, mindestens 15% Steuern zahlen.

Unter Berücksichtigung der internationalen Entwicklungen und unter Abwägung der damit verbundenen Vor- und Nachteile für die Schweiz hat der Bundesrat am 22. Dezember 2023 beschlossen, in einem ersten Schritt die Minimalbesteuerung für Geschäftsjahre umzusetzen, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen.

Viele der Länder, in welchen die Zehnder Gruppe tätig ist, haben zwischenzeitlich die Umsetzung der OECD-Mindestbesteuerung beschlossen oder werden diese voraussichtlich noch beschliessen.

Zehnder hat eine Einschätzung der potenziellen Ertragssteuerbelastungen durchgeführt. Wäre die Minimalbesteuerung bereits für 2023 anwendbar gewesen, wäre kein wesentlicher Einfluss auf den Abschluss 2023 festgestellt worden. Die Situation und die Entwicklungen werden weiterhin beobachtet und kontinuierlich beurteilt.

## 26. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Die Option für den Erwerb der verbleibenden 25% Anteile an Zehnder Caladair International SAS wurde im Januar 2024 ausgeübt. Die lokalen Finanzabschlüsse für die Ermittlung des definitiven Verkaufspreises liegen noch nicht vor. Eine Eventualverbindlichkeit über 5.0 Mio. EUR wurde dazu im Jahresabschluss 2023 ausgewiesen.

Daneben gibt es weder aussergewöhnliche schwebende Geschäfte und Risiken noch weitere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die in der Jahresrechnung erwähnt werden müssten.

Die Jahresrechnung 2023 wurde vom Verwaltungsrat am 23. Februar 2024 genehmigt.

# Übersicht Gesellschaften



Per 31. Dezember 2023 umfasste der Konsolidierungskreis der Zehnder Group die nachfolgenden Gesellschaften.

Das Grundkapital ist, sofern nicht anders angegeben, in entsprechender Landeswährung ausgewiesen.

		Tätigkeit	Grundkapital	Kapital- anteil %	Konsolidiert
<b>Belgien</b>					
Mechelen	Zehnder Group Belgium nv/sa	V	800 010	100	Voll
<b>China</b>					
Dachang	Dachang Zehnder Indoor Climate Co., Ltd.	P	200 000 000	73	Voll
Peking	Zehnder (China) Indoor Climate Co., Ltd.	V	228 250 000	73	Voll
Pinghu	Nather Ventilation System Co., Ltd.	V/P	60 000 000	76	Voll
Pinghu	Zhejiang Nather Water Treatment Technology Co., Ltd.	V	5 000 000	39	Voll
Schanghai	Shanghai Nather Air Technology Co., Ltd.	A	3 200 000	76	Voll
Schanghai	Zehnder Group Enterprise Management (Shanghai) Co., Ltd.	A	2 516 000	100	Voll
Xi'An City	Xi'An Nather HVAC Equipment Co., Ltd.	V	1 000 000	15	At Equity
Zhongshan	Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd.	V/P	11 111 000	51	Voll
<b>Deutschland</b>					
Lahr	Zehnder Climate Ceiling Solutions GmbH	V	100 000	100	Voll
Lahr	Zehnder Group Deutschland GmbH	V	2 000 000	100	Voll
Lahr	Zehnder GmbH	P	25 000 000	100	Voll
Lahr	Zehnder Group Deutschland Holding GmbH	A	2 100 000	100	Voll
Lahr	Zehnder Group Grundstücksverwaltungs-GmbH	A	1 100 000	100	Voll
Lahr	Zehnder Logistik GmbH	A	250 000	100	Voll
Reinsdorf	Core Energy Recovery Solutions GmbH	V	25 000	100	Voll
Reinsdorf	Paul Wärmerückgewinnung GmbH	P	2 100 000	100	Voll
<b>Estland</b>					
Tallinn	Zehnder Baltics OÜ	V	2 556	100	Voll
<b>Finnland</b>					
Porvoo	Enervent Zehnder OY	V/P	250 000	100	Voll
<b>Frankreich</b>					
Évry	Zehnder Group France	V	6 261 866	100	Voll
Évry	Zehnder Group Participations SAS	A	7 744 000	100	Voll
Évry	Zehnder Climate Ceiling Solutions SAS	V	1 000 000	100	Voll
Mâcon	Zehnder Caladair International SAS	V/P	1 000 000	75	Voll
Mâcon	Calihce SCI	A	2 000	100	Voll
Modane	Filtech France SARL	V/P	128 000	100	Voll
Modane	ELP SCI	V/P	2 000	100	Voll
Saint-Quentin	HET Transport & Logistique SAS	A	687 000	100	Voll
Vaux-Andigny	Zehnder Group Vaux Andigny SAS	P	4 200 000	100	Voll

**Grossbritannien**

Camberley	Zehnder Group UK Ltd	V/P	3 500 002	100	Voll
Camberley	Zehnder Group UK Holdings Ltd	A	20 000 000	100	Voll

**Italien**

Campogalliano	Zehnder Group Italia S.r.l.	V	80 000	100	Voll
---------------	-----------------------------	---	--------	-----	------

**Kanada**

London	Airia Brands Inc.	V/P	27 162 000	100	Voll
Vancouver	Core Energy Recovery Solutions Inc.	V/P	18 766 213	100	Voll

**Niederlande**

Zwolle	Zehnder Group Zwolle B.V.	P	908 000	100	Voll
Zwolle	Zehnder Group Nederland B.V.	V	18 000	100	Voll
Udenhout	Filtech Nederland B.V.	V/P	5 000	100	Voll
Udenhout	Filtech clean-air filters International Holding B.V.	V/P	n/a	100	Voll
Waalwijk	Core Production Waalwijk B.V.	V/P	114 000	100	Voll
Waalwijk	Core Trading B.V.	A	1	100	Voll
Waalwijk	Metis B.V.	P	18 000	100	Voll

**Norwegen**

Bekkestua	Exvent AS	V	300 000	100	Voll
-----------	-----------	---	---------	-----	------

**Österreich**

Wien	Zehnder Österreich GmbH	V	5 000	100	Voll
------	-------------------------	---	-------	-----	------

**Polen**

Bolesławiec	Zehnder Group Bolesławiec Sp. z o.o.	P	51 280 000	100	Voll
Wrocław	Zehnder Polska Sp. z o.o.	V	4 000 000	100	Voll

**Schweden**

Motala	Zehnder Group Nordic AB	V	6 400 000	100	Voll
Motala	Zehnder Group Motala AB	P	120 000	100	Voll

**Schweiz**

Gränichen	Zehnder Group AG	A	586 800		Voll
Gränichen	Zehnder Group Produktion Gränichen AG	P	2 900 000	100	Voll
Gränichen	Zehnder Group International AG	A	1 000 000	100	Voll
Gränichen	Zehnder Group Schweiz AG	V	500 000	100	Voll
Gränichen	Zehnder Group Swiss Property AG	A	2 000 000	100	Voll
Rancate	Filtech Swiss SA	V/P	100 000	100	Voll

**Spanien**

Sabadell	Zehnder Group Iberica Indoor Climate, S.A.U.	V	300 500	100	Voll
----------	--	---	---------	-----	------

**Tschechische Republik**

Prag	Zehnder Group Czech Republic s.r.o.	V	200 000	100	Voll
------	-------------------------------------	---	---------	-----	------

**Türkei**

Manisa	Hotpan Isitma Sistemleri Pazarlama ve Ticaret Aş	V	50 004	100	Voll
Manisa	Sanpan Isitma Sistemleri Sanayi ve Ticaret Aş	V/P	81 981 674	100	Voll

**Ungarn**

Budapest	Zehnder Hungary Kft.	V	3 000 000	100	Voll
----------	----------------------	---	-----------	-----	------

**USA**

Buffalo NY	Hydro-Air Components, Inc. (Zehnder Rittling)	V/P	55 950	100	Voll
Buffalo NY	Zehnder Clean Air Solutions NA, LLC	V	n/a	100	Voll
Hampton NH	Zehnder America, Inc.	V	10	100	Voll
Ward Hill MA	Runtal North America, Inc.	V/P	193 522	100	Voll
Ward Hill MA	Zehnder Corporate Americas, Inc.	A	1 000	100	Voll
Ward Hill MA	Zehnder Group US Holdings, Inc.	A	30	100	Voll

P: Produktion; V: Verkauf; A: Andere Funktionen

# Bericht der Revisionsstelle

## Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Zehnder Group AG

Gränichen

### Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Zehnder Group AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der konsolidierten Bilanz zum 31. Dezember 2023, der konsolidierten Erfolgsrechnung, der konsolidierten Geldflussrechnung und dem konsolidierten Eigenkapitalnachweis für das dann endende Jahr sowie dem Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung ('Konsolidierungskreis und -grundsätze', 'Erläuterungen zur konsolidierten Jahresrechnung' und 'Übersicht Gesellschaften'), einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 83 bis 113) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der konsolidierten Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2023 sowie dessen konsolidierter Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

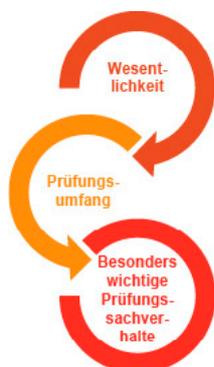
#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung 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 der Konzernrechnung“ unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern 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.

#### Unser Prüfungsansatz

##### Überblick



Gesamtwesentlichkeit Konzernrechnung: EUR 7'600'000

Wir haben bei 18 Konzerngesellschaften in 9 Ländern Prüfungen ("full scope audits") durchgeführt. Die auf diese Weise geprüften Gesellschaften tragen zu 72% der Umsatzerlöse des Konzerns bei. Zusätzlich wurden spezifische Prüfungshandlungen («specified procedures») bei drei weiteren Konzerngesellschaften durchgeführt, die weitere 7% der Umsatzerlöse des Konzerns abdecken.

Als besonders wichtige Prüfungssachverhalte haben wir folgende Themen identifiziert:

- Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Bewertung der Warenvorräte

PricewaterhouseCoopers AG, Robert-Zünd-Strasse 2, Postfach, 6002 Luzern  
Telefon: +41 58 792 62 00, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften.

### Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Konzernrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Konzernrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Konzernrechnung als Ganzes zu beurteilen.

<b>Gesamtwesentlichkeit Konzernrechnung</b>	EUR 7'600'000
---	---------------

<b>Bezugsgrösse</b>	Umsatz
---------------------	--------

<b>Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit</b>	Wir wählen den Umsatz als Bezugsgrösse aus, da dies aus unserer Sicht eine derjenigen Grössen ist, an welcher der Erfolg des Konzerns üblicherweise gemessen wird. Zudem stellt der Umsatz eine allgemein anerkannte Bezugsgrösse für Wesentlichkeitsüberlegungen dar.
--	--

Wir haben mit dem Audit Committee vereinbart, diesem im Rahmen unserer Prüfung festgestellte, falsche Darstellungen über EUR 400'000 mitzuteilen; ebenso alle falschen Darstellungen unterhalb dieses Betrags, die aus unserer Sicht jedoch aus qualitativen Überlegungen eine Berichterstattung nahelegen.

### Umfang der Prüfung

Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Konzernorganisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher der Konzern tätig ist.

Der Konzern besteht aus zwei Geschäftsfeldern und ist in drei Regionen tätig – in 'EMEA', 'Nordamerika' und 'Asien-Pazifik'. Die Konzernrechnung fasst 63 Einheiten im Konsolidierungskreis zusammen, darunter sowohl die operativen Gesellschaften als auch zentrale Dienstleistungs- und Konzernfunktionen.

Die Prüfungsstrategie für die Konzernprüfung wurde unter der Berücksichtigung der Arbeiten durch den Konzernabschlussprüfer sowie durch die Teilbereichsprüfer aus dem PwC-Netzwerk und durch Drittprüfer festgelegt. Wurden Prüfungen von Teilbereichsprüfern durchgeführt, haben wir als Konzernabschlussprüfer eine ausreichende Einbindung in die Prüfung sichergestellt, um zu beurteilen, ob aus den Tätigkeiten der Teilbereichsprüfer zu den Finanzinformationen der Teilbereiche ausreichende geeignete Prüfungsnachweise als Grundlage für das Konzernprüfungsurteil erlangt wurden. Diese Einbindung des Konzernabschlussprüfers basierte auf Prüfungsinstruktionen und einer strukturierten Berichterstattung. Sie umfasste zudem Telefonkonferenzen mit den Teilbereichsprüfern, eine Hinterfragung der Risikobeurteilung sowie Einsicht und Beurteilung der Revisionsunterlagen ausgewählter Teilbereichsprüfer.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des Berichtszeitraumes waren. Diese Sachverhalte wurden im Kontext unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu adressiert, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.



### Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

#### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Zum 31. Dezember 2023 weist die Zehnder Group Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in der Höhe von netto 97.9 Mio. EUR (Vorjahr: 120.3 Mio. EUR) aus.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zu Nominalwerten bilanziert. Wertberichtigungen werden aufgrund der Fälligkeitsstruktur und den erkennbaren Kredit- und Bonitätsrisiken bestimmt. Dabei trifft die Gruppenleitung und der Verwaltungsrat Annahmen zu der zugrundeliegenden Bewertung und der Wiedereinbringbarkeit der ausstehenden Forderungen. Wir erachten die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt, da die effektiven Geldzuflüsse aus den ausstehenden Forderungen mit einer erheblichen Schätzunsicherheit behaftet sind.

Wir verweisen auf Seite 89 des Geschäftsberichtes, wo die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze beschrieben sind und auf Seite 94 für die Erläuterungen zu den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

#### Unser Prüfungsvorgehen

Wir haben die Angemessenheit der Rechnungslegung der Gruppe in Bezug auf die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen untersucht, einschliesslich der Rechnungslegungsgrundsätze für die Bestimmung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen.

Dabei haben wir anhand der nachfolgenden Prüfungshandlungen geprüft, wie Gruppenleitung und Verwaltungsrat die Schätzungen bezüglich der Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vorgenommen haben:

- Kritische Beurteilung der zugrundeliegenden Daten, Methoden, Annahmen und Beurteilungen der Gruppenleitung in Bezug auf die Werthaltigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.
- Untersuchung, ob interne und externe Hinweise auf erkennbare Kredit-, Bonitäts- und Ausfallrisiken angemessen berücksichtigt wurden (Einzelwertberichtigungen).
- Analyse, ob die Annahmen innerhalb der Gruppe konsistent sind und auf vertretbaren historischen Erfahrungswerten basieren sowie aufgrund der Fälligkeitsstruktur mathematisch korrekt berechnet wurden (Pauschalwertberichtigungen).

Wir erachten die verwendeten Methoden als eine angemessene Grundlage für die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Unsere Prüfungsergebnisse stützen die verwendeten Daten, Annahmen und vorgenommenen Beurteilungen der Gruppenleitung und des Verwaltungsrates.

### Bewertung der Warenvorräte

#### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Zum 31. Dezember 2023 weist die Zehnder Group Warenvorräte in der Höhe von netto 90.2 Mio. EUR (Vorjahr: 100.0 Mio. EUR) aus.

Vorräte werden zu Einstandspreisen beziehungsweise aufgelaufenen Herstellkosten oder den tieferen, realisierbaren Veräusserungswerten bilanziert. Risiken aus der Lagerdauer oder aus reduzierter Verwertbarkeit werden durch Wertberichtigungen berücksichtigt. Dabei trifft die Gruppenleitung und der Verwaltungsrat Annahmen zur Kalkulation der notwendigen Wertberichtigungen auf den Vorräten. Wir erachten die Bewertung der Vorräte als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt, da diese komplex ist und Schätzunsicherheiten unterliegt. Ferner stellen die Vorräte mit 17.5% (Vorjahr: 18.8%) der Bilanzsumme einen signifikanten Betrag der Konzernaktiven dar.

#### Unser Prüfungsvorgehen

Wir haben die Angemessenheit der Rechnungslegung der Gruppe in Bezug auf die Bewertung der Vorräte untersucht, einschliesslich der Rechnungslegungsgrundsätze für die Bestimmung der Wertberichtigungen.

Dabei haben wir anhand der nachfolgenden Prüfungshandlungen geprüft, wie Gruppenleitung und Verwaltungsrat die Schätzungen bezüglich der Bewertung der Warenvorräte vorgenommen haben:

- Erlangen eines Verständnisses über den Prozess der Vorratsbewertung und der relevanten Kontrollen zur Identifikation von Warenwertberichtigungen.
- Nachkalkulation der Wertberichtigungen auf den Warenvorräten aufgrund der Lagerumschlags- und Reichweitenanalyse.

Wir verweisen auf Seite 89 des Geschäftsberichtes, wo die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze beschrieben sind und auf Seite 95 für die Erläuterungen zu den Warenvorräten.

- Stichprobenweiser Nachvollzug der Standardpreiskalkulation und Analyse der Standardkostenvarianz.
- Stichprobenbasierte Prüfung, ob einzelne Positionen der Warenvorräte mit der Standardpreiskalkulation abgestimmt werden können.
- Daten- und stichprobenbasierte Prüfung der Einhaltung des Niederstwertprinzips.

Wir erachten die verwendeten Methoden als eine angemessene Grundlage für die Bewertung der Warenvorräte. Unsere Prüfungsergebnisse stützen die verwendeten Daten, Annahmen und vorgenommenen Beurteilungen der Gruppenleitung und des Verwaltungsrates.

#### Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die Jahresrechnung, die Konzernrechnung, den Vergütungsbericht und unsere dazugehörigen Berichte.

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

Im Zusammenhang mit unserer Abschlussprüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder unseren bei der Abschlussprüfung 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 Verwaltungsrats für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

#### Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, 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 Abschlussprüfung 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 dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.



Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung befindet sich auf der Webseite von EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichts.

### **Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen**

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und PS-CH 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrats ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG

Thomas Ebinger  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Fabian Stalder  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 23. Februar 2024



# Alternative Performancekennzahlen

Die Zehnder Group rapportiert in diesem Geschäftsbericht finanzielle Kennzahlen, die nicht nach Swiss GAAP FER definiert sind. Diese alternativen Performancekennzahlen sollen dem Management sowie Analysten und Investoren dazu dienen, sich ein klareres Bild von der Leistung des Konzerns zu machen.

Die nachfolgenden Definitionen und Berechnungsgrundlagen der Zehnder Group können von denen anderer Unternehmen abweichen.

Alternative Performancekennzahl	Definition	Berechnungsgrundlage/Überleitung Mio. EUR	2023	2022
<b>Organisches Umsatzwachstum</b>	Das organische Umsatzwachstum misst das Wachstum, das aus eigener Kraft des Konzerns erfolgt. Der organische Umsatz entspricht dem akquisitionsbereinigten Umsatz zu konstanten Wechselkursen.	<b>Umsatz</b>	<b>762.1</b>	<b>812.5</b>
		Währungseffekte	10.1	-13.8
		Akquisitionseffekte	-12.7	-55.0
		<b>Organischer Umsatz</b>	<b>759.6</b>	<b>743.7</b>
		<b>Organisches Umsatzwachstum/ (Organischer Umsatzrückgang) in %</b>	<b>-6.5</b>	<b>6.7</b>
<b>EBITDA</b>	Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit des Konzerns.	<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>60.2</b>	<b>71.4</b>
		Abschreibungen auf Sachanlagen	23.6	23.0
		Abschreibungen auf immateriellen Werten	1.0	0.9
		<b>EBITDA</b>	<b>84.8</b>	<b>95.3</b>
<b>ROCE</b>	Die Rendite auf dem eingesetzten Kapital (ROCE) misst die Rentabilität und die Effizienz der Kapitalnutzung des Konzerns. Dabei wird das betriebliche Ergebnis nach Steuern (NOPAT) dem eingesetzten Kapital (CE) gegenübergestellt.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	97.9	120.3
		Sonstige Forderungen	18.5	22.2
		Warenvorräte	90.2	100.0
		Anzahlungen	1.5	1.6
		Aktive Rechnungsabgrenzung	5.1	4.9
		Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-41.8	-51.6
		Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-28.5	-30.8
		Passive Rechnungsabgrenzung	-62.9	-70.1
		Kurzfristige Rückstellungen	-9.2	-7.5
		Langfristige Rückstellungen	-20.0	-21.7
		Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	-0.6	-0.6
		Anlagevermögen	226.4	228.6
		<b>Eingesetztes Kapital (CE)</b>	<b>276.6</b>	<b>295.4</b>
		<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>60.2</b>	<b>71.4</b>
		Erwartete Ertragssteuern	-12.9	-15.4
		<b>Betriebliches Ergebnis nach Steuern (NOPAT)</b>	<b>47.2</b>	<b>55.9</b>
<b>ROCE in %</b>	<b>17.1</b>	<b>18.9</b>		
<b>Nettoliquidität/ (Nettoverschuldung)</b>	Die Nettoliquidität bzw. -verschuldung ist eine Kennzahl zur Messung der finanziellen Liquidität bzw. Schulden des Konzerns.	<b>Flüssige Mittel</b>	<b>77.2</b>	<b>55.1</b>
		Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-1.7	-2.1
		Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-4.7	-7.7
		<b>Nettoliquidität/(Nettoverschuldung)</b>	<b>70.8</b>	<b>45.4</b>



# Bilanz der Zehnder Group AG

Mio. CHF	Erläuterungen	31. Dezember 2023	31. Dezember 2022
<b>Aktiven</b>			
Flüssige Mittel		4.1	1.2
Übrige kurzfristige Forderungen	1	1.5	4.8
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>5.6</b>	<b>6.0</b>
Finanzanlagen	2	57.4	59.4
Beteiligungen	3	347.6	346.2
<b>Anlagevermögen</b>		<b>405.0</b>	<b>405.5</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>410.6</b>	<b>411.5</b>
<b>Passiven</b>			
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	4	8.2	1.9
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	5	0.1	0.5
Passive Rechnungsabgrenzungen		0.6	0.5
Kurzfristige Rückstellungen		0.1	0.2
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>9.0</b>	<b>3.1</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>–</b>	<b>–</b>
Aktienkapital	6	0.6	0.6
Gesetzliche Gewinnreserve		46.5	46.5
Freiwillige Gewinnreserve			
• Freiwillige Gewinnreserve		4.2	4.2
• Bilanzgewinn			
– Gewinnvortrag		365.3	336.5
– Jahresgewinn		25.2	49.3
Eigene Aktien	7	–40.2	–28.7
<b>Eigenkapital</b>		<b>401.6</b>	<b>408.4</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>410.6</b>	<b>411.5</b>

# Erfolgsrechnung der Zehnder Group AG



Mio. CHF	Erläuterungen	2023	2022
Beteiligungsertrag		29.1	36.0
Übrige betriebliche Erträge		1.5	2.1
<b>Betriebsertrag</b>		<b>30.6</b>	<b>38.1</b>
Personalaufwand		-1.0	-0.9
Übriger betrieblicher Aufwand		-4.1	-3.8
Auflösung Wertberichtigung auf Darlehen und Beteiligungen		-	14.6
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>25.6</b>	<b>47.9</b>
Finanzertrag		2.4	4.7
Finanzaufwand		-2.8	-3.2
Direkte Steuern		-	-0.1
<b>Jahresgewinn</b>		<b>25.2</b>	<b>49.3</b>

# Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze



---

Die vorliegende Jahresrechnung wurde gemäss den Bestimmungen des Schweizer Rechnungslegungsrechts (32. Titel OR) erstellt. Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, die nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zur Sicherung des dauernden Gedeihens des Unternehmens die Möglichkeit zur Bildung und Auflösung von stillen Reserven wahrgenommen wird.

---

## 1. Beteiligungsertrag

Der Beteiligungsertrag entspricht den Dividendeneinnahmen der Gesellschaft. Diese werden generell vor Abzug der darauf entfallenden Quellensteuern ausgewiesen.

---

## 2. Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zum Erwerbszeitpunkt zu Anschaffungskosten als Minusposten im Eigenkapital bilanziert. Bei späterer Wiederveräusserung wird der Gewinn oder Verlust erfolgswirksam als Finanzertrag bzw. -aufwand erfasst.

---

## 3. Aktienbasierte Vergütung

Werden für aktienbasierte Vergütungen an Verwaltungsräte eigene Aktien verwendet, stellt die Differenz zwischen dem Tageswert bei Zuteilung und der allfälligen Zahlung der Verwaltungsräte bei der Aktienzuteilung Personalaufwand dar.

---

## 4. Beteiligungen

Die Bewertung von Beteiligungen erfolgt zum Anschaffungswert abzüglich erforderlicher Wertberichtigungen.

---

## 5. Forderungen und Verbindlichkeiten

Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten und Gruppengesellschaften werden zu Nominalwerten ausgewiesen, abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger individueller Einzelwertberichtigungen.

# Erläuterungen zur Jahresrechnung der Zehnder Group AG



## Allgemeiner Kommentar

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass die Gewinnentwicklung der Zehnder Group AG aufgrund des reinen Holdingcharakters der Gesellschaft nichts über die aktuelle oder zukünftige Ertragskraft der Zehnder Group aussagt. Massgebend für die vom Verwaltungsrat beantragte Dividende ist die Entwicklung der Gruppe, die in der konsolidierten Jahresrechnung der Zehnder Group – und nicht im Einzelabschluss der Zehnder Group AG – ihren Niederschlag findet. Die vom Verwaltungsrat festgelegte Dividendenpolitik zielt darauf ab, rund 30–50% des konsolidierten Gewinns der Zehnder Group an die Aktionäre auszuschütten.

## 1. Übrige kurzfristige Forderungen

Mio. CHF	31.12.2023	31.12.2022
Übrige kurzfristige Forderungen an Dritte	-	0.2
Übrige kurzfristige Forderungen an Gruppengesellschaften	1.5	4.5
<b>Total</b>	<b>1.5</b>	<b>4.8</b>

## 2. Finanzanlagen

Mio. CHF	31.12.2023	31.12.2022
Darlehen an Gruppengesellschaften	57.4	59.4
<b>Total</b>	<b>57.4</b>	<b>59.4</b>

## 3. Beteiligungen

Die direkt oder indirekt gehaltenen Mehrheitsbeteiligungen, die für die Beurteilung der Gesellschaft massgeblich sind, sind unter **Übersicht Gesellschaften** in der konsolidierten Jahresrechnung in diesem Finanzbericht tabellarisch dargestellt.

## 4. Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Mio. CHF	31.12.2023	31.12.2022
Darlehen von Gruppengesellschaften	8.2	1.9
<b>Total</b>	<b>8.2</b>	<b>1.9</b>

## 5. Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

Mio. CHF	31.12.2023	31.12.2022
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	0.1	0.5
<b>Total</b>	<b>0.1</b>	<b>0.5</b>

## 6. Aktienkapital

	Namen- aktien A Stück 2023	Namen- aktien B Stück 2023	Nennwert CHF 2023	Namen- aktien A Stück 2022	Namen- aktien B Stück 2022	Nennwert CHF 2022
Bestand Namenaktien A per 1.1.	9 756 000		487 800	9 756 000		487 800
Bestand Namenaktien B per 1.1.		9 900 000	99 000		9 900 000	99 000
<b>Bestand per 31.12.</b>	<b>9 756 000</b>	<b>9 900 000</b>	<b>586 800</b>	<b>9 756 000</b>	<b>9 900 000</b>	<b>586 800</b>

Wie im Vorjahr betrug das Aktienkapital 0.6 Mio. CHF (entsprechend 0.4 Mio. EUR, zum Wechselkurs vom 1.1.2003). Es setzt sich aus 9 756 000 Namenaktien A mit einem Nennwert von je 0.05 CHF und 9 900 000 Namenaktien B mit einem Nennwert von je 0.01 CHF zusammen.

Die nicht kotierten Namenaktien B (Nominalwert 0.01 CHF) werden durch die Graneco AG gehalten, welche durch die Familien Zehnder kontrolliert wird. Die Graneco AG und deren Aktionäre hielten am Stichtag gemeinsam 52.1% der Namenaktien und Stimmrechte der Gesellschaft.

Das am 24. März 2021 gestartete Aktienrückkaufprogramm konnte per 18. September 2023 abgeschlossen werden. Total wurden 487 800 Namenaktien A (per 31. Dezember 2022: 336 932 Aktien) zurückgekauft, was einem Anteil von 5% aller Namenaktien A entspricht. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, an der Generalversammlung vom 11. April 2024 die unter dem Rückkaufprogramm erworbenen Namenaktien A der Zehnder Group AG zur Vernichtung mittels Kapitalherabsetzung zu beantragen.

## 7. Eigene Aktien

Die Entwicklung dieser Position ist aus unten stehender Tabelle ersichtlich.

	Namen- aktien A Stück 2023	Wert pro Stück CHF 2023	Wert CHF 2023	Namen- aktien A Stück 2022	Wert pro Stück CHF 2022	Wert CHF 2022
<b>Eigene Aktien per 1.1. Handelsbestand</b>	<b>401 948</b>	<b>71.28</b>	<b>28 651 233</b>	<b>126 276</b>	<b>64.50</b>	<b>8 145 093</b>
Verkäufe	-71 168	56.55	-4 024 809	-41 960	66.00	-2 769 333
Gewinn/(Verlust) aus Verkauf			-1 081 616			926 122
Käufe	252 368	66.17	16 698 071	317 632	70.36	22 349 351
<b>Eigene Aktien per 31.12. Handelsbestand</b>	<b>583 148</b>	<b>69.01</b>	<b>40 242 880</b>	<b>401 948</b>	<b>71.28</b>	<b>28 651 233</b>

Die an die Verwaltungsräte zugeteilten eigenen Aktien sind unter Ziffer **5.1 Vergütungen an den Verwaltungsrat im Geschäftsjahr 2023** im Vergütungsbericht dargestellt.

---

## 8. Anzahl Vollzeitstellen

Die Holding beschäftigt keine Mitarbeitenden.

---

## 9. Eventualverbindlichkeiten

Die Gesellschaft hat Garantieverpflichtungen und Bürgschaften zugunsten von Verpflichtungen der Tochtergesellschaften in der Höhe von 52.8 Mio. CHF (Vorjahr: 58.0 Mio. CHF) abgegeben.

Im Zusammenhang mit der erfolgten Akquisition der 51%igen Beteiligung an Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd. besteht eine Eventualverbindlichkeit durch die Gewährung einer Put-Option auf weitere 25% der Anteile an der Zhongshan Fortuneway Environmental Technology Co., Ltd.

Die Gesellschaft gehört einer Mehrwertsteuergruppe an, in der alle schweizerischen Gesellschaften der Zehnder Group zusammengefasst sind, und haftet solidarisch für die Mehrwertsteuerschulden dieser Gruppe gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung.

---

## 10. Nettoauflösung stiller Reserven

Der Gesamtbetrag der netto aufgelösten stillen Reserven beträgt 5.5 Mio. CHF (Vorjahr 13.5 Mio. CHF).

---

## 11. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es gibt weder aussergewöhnliche schwebende Geschäfte und Risiken noch Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die in der Jahresrechnung erwähnt werden müssten.

# Antrag über die Gewinnverwendung

CHF

---

Der verfügbare Bilanzgewinn beträgt

Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	365 331 657
Jahresgewinn 2023 gemäss Erfolgsrechnung	25 218 155
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>390 549 812</b>

**Der Verwaltungsrat beantragt, folgende  
Gewinnverwendung zu beschliessen:**

Ausschüttung einer Dividende <sup>1</sup>	15 256 800
Vortrag auf neue Rechnung	375 293 012
<b>Total Gewinnverwendungsantrag</b>	<b>390 549 812</b>

<sup>1</sup> Entspricht einer Dividende von 1.30 CHF je Namenaktie A.

Da die gesetzlichen Gewinnreserven 20% des Aktienkapitals erreicht haben, kann auf eine entsprechende Zuweisung verzichtet werden.

# Bericht der Revisionsstelle

## Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Zehnder Group AG

Gränichen

### Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Zehnder Group AG (die Gesellschaft) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2023, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 120 bis 125) dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung 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 der Jahresrechnung“ 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.

#### Unser Prüfungsansatz

##### Überblick

Gesamtwesentlichkeit: CHF 4'100'000



Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Jahresrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Organisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher die Gesellschaft tätig ist.

Als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt haben wir das folgende Thema identifiziert:

- Werthaltigkeit der Beteiligungen

PricewaterhouseCoopers AG, Robert-Zünd-Strasse 2, Postfach, 6002 Luzern  
Telefon: +41 58 792 62 00, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften.

### Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Jahresrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Jahresrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Jahresrechnung als Ganzes zu beurteilen.

<b>Gesamtwesentlichkeit</b>	CHF 4'100'000
<b>Bezugsgrösse</b>	Total Aktiven
<b>Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit</b>	Als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit wählten wir die Total Aktiven, da dies aus unserer Sicht diejenige Grösse ist, welche für eine Holdinggesellschaft relevant ist. Zudem stellen die Total Aktiven eine allgemein anerkannte Bezugsgrösse für Wesentlichkeitsüberlegungen dar.

### Umfang der Prüfung

Unsere Prüfungsplanung basiert auf der Bestimmung der Wesentlichkeit und der Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Jahresrechnung. Wir haben hierbei insbesondere jene Bereiche berücksichtigt, in denen Ermessensentscheide getroffen wurden. Dies trifft zum Beispiel auf wesentliche Schätzungen in der Rechnungslegung zu, bei denen Annahmen gemacht werden und die von zukünftigen Ereignissen abhängen, die von Natur aus unsicher sind. Wie in allen Prüfungen haben wir das Risiko der Umgehung von internen Kontrollen durch die Geschäftsleitung und, neben anderen Aspekten, mögliche Hinweise auf ein Risiko für beabsichtigte falsche Darstellungen berücksichtigt.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des Berichtszeitraumes waren. Diese Sachverhalte wurden im Kontext unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu adressiert, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

## Werthaltigkeit der Beteiligungen an Tochtergesellschaften

### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Gesellschaft hält per 31. Dezember 2023 direkte und indirekte Beteiligungen an Tochtergesellschaften im Umfang von 347.6 Mio. CHF (Vorjahr: 346.2 Mio. CHF).

Die Werthaltigkeit wird auf der Basis eines Ertragswert-Modells überprüft. Dabei werden weitreichende qualitative und quantitative Faktoren mitberücksichtigt. In diesem Modell werden verschiedene Annahmen getroffen, die einen wesentlichen Einfluss auf den ermittelten Wert der Beteiligung haben.

Wir erachten die Werthaltigkeit der Beteiligungen an Tochtergesellschaften aufgrund der Bedeutung dieser Bilanzposition sowie den damit verbundenen Schätzunsicherheiten als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

Wir verweisen auf Seite 122 des Geschäftsberichtes, wo die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze beschrieben sind und auf Seite 123 für die Erläuterungen zu den Beteiligungen.

### Unser Prüfungsvorgehen

Um die Angemessenheit der durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat vorgenommenen Bewertungsverfahren zu überprüfen, haben wir insbesondere folgende Prüfungshandlungen vorgenommen:

- Beurteilung, ob ein methodisch korrektes Bewertungsverfahren gewählt wurde und die Berechnungen mathematisch korrekt erfolgten.
- Abstimmung der Planzahlen mit den aktuellen Business Plänen der Geschäftsleitung, welche vom Verwaltungsrat genehmigt wurden.
- Kritische Beurteilung der wichtigsten Annahmen, einschliesslich der erwarteten künftigen Erträge, der angewendeten Wachstumsraten und der verwendeten Kapitalisierungssätze mittels Vergleich mit anderen intern und extern verfügbaren Informationen anhand von Sensitivitätsanalysen.

Die weitreichenden qualitativen und quantitativen Faktoren der Bewertungsüberlegungen der Geschäftsleitung haben wir anhand der zur Verfügung stehenden Unterlagen kritisch beurteilt.

Weiter haben wir den Buchwert der Nettoaktiven der Gesellschaft mit der Börsenkapitalisierung der Gruppe verglichen.

Wir erachten das Bewertungsverfahren als eine angemessene und ausreichende Grundlage für die Überprüfung der Werthaltigkeit der Beteiligungen. Unsere Prüfungsergebnisse stützen die verwendeten Annahmen der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates.

## Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

## Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, 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 Abschlussprüfung 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 dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Jahresrechnung befindet sich auf der Webseite von EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichts.

### **Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen**

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und PS-CH 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrats ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG

Thomas Ebinger  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Fabian Stalder  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 23. Februar 2024



## Weitere Informationen für Investoren

### Kontakt

Zehnder Group AG  
Investor Relations  
Moortalstrasse 1  
5722 Gränichen (CH)

Telefon +41 62 855 15 21  
[investor-relations@zehndergroup.com](mailto:investor-relations@zehndergroup.com)  
[www.zehndergroup.com](http://www.zehndergroup.com)

### Namenaktie A

Valorennummer	27 653 461
SIX	ZEHN
Bloomberg	ZEHN SW
Reuters	ZEHN S

### Namenaktie B (nicht kotiert)

Valorennummer	13 312 654
---------------	------------

### Gesellschaftskalender

Generalversammlung 2024	11.4.2024
Ex-Dividendendatum	15.4.2024
Dividendenzahlung	17.4.2024
Halbjahresbericht 2024	26.7.2024
Ende Geschäftsjahr	31.12.2024
Jahresumsatz 2024	17.1.2025
Geschäftsbericht 2024 und Medien-/Analystenkonferenz 2025	26.2.2025
Generalversammlung 2025	3.4.2025

Mitteilungen und Berichte, wie auch dieser Geschäftsbericht, sind in Deutsch und Englisch erhältlich. Die deutsche Version ist massgebend.

Mitteilungen sind verfügbar unter [www.zehndergroup.com/de/news](http://www.zehndergroup.com/de/news).

Berichte und Präsentationen sind verfügbar unter [www.zehndergroup.com/de/investor-relations/berichte-und-praesentationen](http://www.zehndergroup.com/de/investor-relations/berichte-und-praesentationen).