

# Risk Management

Enterprise Risk Management als ganzheitlicher Risikoprozess wurde im Jahr 2015 auf allen Stufen des Konzerns systematisch angewendet. Die drei Divisionen, die Konzernführung sowie alle wichtigen Konzerngesellschaften erstellten im Mai und November eine Risikoübersicht mit den wesentlichen Risiken in den Bereichen Strategie, Märkte, Betrieb, Management und Ressourcen, Finanzen sowie Nachhaltigkeit. Die Gliederung der Eintretenswahrscheinlichkeit erfolgte in vier Kategorien. Wo möglich und sinnvoll, wurden die erfassten Risiken unter Berücksichtigung von bereits umgesetzten Massnahmen quantifiziert; ansonsten kam eine qualitative Bewertung zur Anwendung.

Das aus Vertretern der Divisionen und der Konzernführung zusammengesetzte Risk Council unter der Leitung des Chief Risk Officers traf sich zu zwei Sitzungen, die folgende Themen zum Inhalt hatten: Optimierung der halbjährlichen Risikoberichterstattung mit verstärktem Fokus auf die Umsetzung von Massnahmen, Business Continuity Management, Koordination von Aktivitäten im Bereich Enterprise Risk Management und Analyse der Risikoübersichten.

In Übereinstimmung mit der halbjährlichen Berichterstattung behandelten die Konzernleitung und das Management der Divisionen das Thema Enterprise Risk Management im Berichtsjahr je zweimal. Dabei wurden stufengerecht die wesentlichen Risiken von Konzerngesellschaften, Divisionen und Konzern bestimmt und geeignete Massnahmen zur Risikoreduzierung definiert. Der Verwaltungsrat befasste sich im Dezember 2015 mit dem Thema Enterprise Risk Management. Dabei analysierte er die präsentierten Risikoübersichten und bestimmte die aus seiner Sicht wesentlichen Risiken und Massnahmen zur Risikominimierung.

Das stufenweise Vorgehen mit Workshops für das Management der Divisionen, die Konzernleitung und den Verwaltungsrat hat sich bewährt, ebenso die Prüfung der Risk Maps der Konzerngesellschaften durch die Interne Revision.

Als wesentliche Risiken wurden die Abschwächung des Wirtschaftswachstums in China, die Zyklizität einzelner Geschäftsbereiche der Divisionen, die Produktqualität und Produktwettbewerbsfähigkeit sowie die Entwicklung der Währungen erkannt.

Massnahmen zur Reduzierung dieser und anderer Risiken wurden definiert und befinden sich in Übereinstimmung mit strategischen Zielen des Konzerns und der drei Divisionen in der Umsetzung.

# Finanzielles Risikomanagement

Der Verwaltungsrat hat die oberste Verantwortung über das finanzielle Risikomanagement. Er hat das Audit Committee beauftragt, die Entwicklung und Durchsetzung der Grundsätze für das Risikomanagement zu überwachen. Das Audit Committee berichtet über diesen Sachverhalt regelmässig an den Verwaltungsrat.

Die etablierten Grundsätze für das Risikomanagement sind darauf ausgerichtet, die Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist, zu identifizieren und zu analysieren sowie Kontrollen zu etablieren. Die Grundsätze des Risikomanagements sowie die angewandten Prozesse werden regelmässig überprüft, um Veränderungen im Marktumfeld sowie in den Tätigkeiten des Konzerns zu berücksichtigen. Es ist das Ziel, durch die bestehenden Ausbildungs- und Führungsrichtlinien und -prozesse ein Kontrollumfeld zu entwickeln, das einen disziplinierten und bewussten Umgang mit den Risiken gewährleistet. Das Audit Committee wird dabei vom Leiter Konzernstab Finanzen & Controlling unterstützt.

GF ist aufgrund seiner Geschäftstätigkeit verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt, die das Kreditrisiko, das Marktrisiko (Währungs-, Zins- und Preisrisiko) und das Liquiditätsrisiko betreffen. Die nachfolgenden Abschnitte geben einen Überblick über das Ausmass der einzelnen Risiken sowie die Ziele, Grundsätze und Prozesse für die Messung, Überwachung und Absicherung der finanziellen Risiken.

**Kreditrisiko //** Das Kreditrisiko ist das Risiko, finanzielle Verluste zu erleiden, wenn ein Kunde oder eine Gegenpartei eines Finanzinstruments seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt. Das Kreditrisiko bei GF entsteht hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Bankguthaben.

GF investiert seine liquiden Mittel vorwiegend als Einlagen bei bedeutenden Schweizer und deutschen Banken mit einem Rating von mindestens BBB-. Gemäss der Anlagepolitik von GF werden diese Geschäfte nur mit kreditwürdigen kommerziellen Instituten abgewickelt. Diese Anlagen haben im Allgemeinen eine Laufzeit von unter drei Monaten. Daneben werden von den Konzerngesellschaften Kontokorrentguthaben bei Banken gehalten. Um die Gegenpartei Risiken zu beschränken, werden die liquiden Mittel gezielt auf mehrere Banken verteilt. Der Maximalbetrag je Bank ist festgelegt in Abhängigkeit des Ratings der entsprechenden Banken.

Geschäfte mit derivativen Finanzinstrumenten werden ebenfalls nur mit bedeutenden Gegenparteien mit einem Rating von mindestens BBB- abgeschlossen. Diese dienen der Absicherung von Währungsrisiken und Preisschwankungen beim Einkauf von Rohstoffen und Strom im Konzern.

Die Gefahr von Klumpenrisiken bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist durch die grosse Anzahl und die breite geografische Streuung der Kundenguthaben beschränkt. Das Ausmass des Kreditrisikos wird hauptsächlich durch die individuellen Charakteristiken jedes einzelnen Kunden bestimmt. Die Risikobeurteilung beinhaltet eine Prüfung der Kreditwürdigkeit basierend auf den finanziellen Verhältnissen des Kunden sowie Erfahrungen aus der Vergangenheit. Im Rahmen der Überwachung der Ausfallrisiken werden Kunden aufgrund der relevanten Faktoren gruppiert. Dazu gehören die geografische Herkunft, die Branche sowie etwaige frühere finanzielle Schwierigkeiten.

Das maximale Kreditrisiko auf Finanzinstrumenten entspricht den Buchwerten der relevanten finanziellen Aktiven. Es bestehen keine nennenswerten Garantien und ähnliche Verpflichtungen, die zu einer Erhöhung des Risikos über die Buchwerte hinaus führen könnten. Das maximale Kreditrisiko per Bilanzstichtag war wie folgt:

Mio. CHF	2015	2014
Flüssige Mittel	549	374
Übrige Forderungen <sup>1</sup>	24	27
Rechnungsabgrenzungen	19	15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	640	643
Derivative Finanzinstrumente	5	2
Übrige Finanzanlagen <sup>2</sup>	11	19
<b>Total</b>	<b>1 248</b>	<b>1 080</b>

1 Ohne Steuerrückforderungen.

2 Betrifft Darlehen an Dritte, Kauttionen sowie langfristig gehaltene Wertschriften zur Sicherstellung von Pensionsverbindlichkeiten.

**Marktrisiko //** Das Marktrisiko ist das Risiko, dass Veränderungen bei Marktpreisen wie Wechselkursen, Zinssätzen und Börsenkursen eine Auswirkung auf den Gewinn und den Marktwert der durch GF gehaltenen Finanzinstrumente haben können. Das Ziel des Managements von Marktrisiken ist die Überwachung und Kontrolle von solchen Risiken, um sicherzustellen, dass diese Risiken einen bestimmten Umfang nicht überschreiten.

**Währungsrisiko //** GF ist aufgrund seiner internationalen Ausrichtung Fremdwährungsrisiken ausgesetzt. Diese Finanzrisiken treten bei Transaktionen auf, die in von der Funktionalwährung der betroffenen Gesellschaft unterschiedlichen Währungen stattfinden, insbesondere bei Wareneinkäufen und Warenverkäufen. Solche Transaktionen werden hauptsächlich in Schweizer Franken, Euro und US-Dollar abgewickelt. Durch währungskongruentes Einkaufen und Produzieren der Waren werden die Fremdwährungsrisiken reduziert. Fallweise werden US-Dollar oder Euro über Devisentermingeschäfte in der Regel über höchstens zwölf Monate abgesichert.

Die Fair Value Hedges beinhalten Devisenterminkontrakte, die der Absicherung von Fremdwährungsdarlehen an Konzerngesellschaften dienen. Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus Verkehrswertänderungen werden für diese Kontrakte im Finanzergebnis ausgewiesen. Des Weiteren sind Devisenterminkontrakte enthalten, die der Absicherung von Währungsrisiken auf Forderungen und Verbindlichkeiten dienen. Wie die Währungseffekte auf der zugrunde liegenden Bilanzposition werden auch die Gewinne und Verluste aus Verkehrswertänderungen dieser Kontrakte in der Position «Übriger betrieblicher Ertrag» verbucht.

Die Cashflow Hedges dienen im Wesentlichen der Absicherung von Währungsrisiken künftiger Umsätze in Fremdwährung. Das Volumen der Devisenterminkontrakte ist auf maximal 75% der erwarteten Umsätze begrenzt. Dies ergibt eine vollständige Effektivität der Absicherung. In Einzelfällen werden auftragsbezogene Geldflüsse zu 100% abgesichert. Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus Verkehrswertänderungen werden direkt im Eigenkapital erfasst. Zum Zeitpunkt der Fakturierung und Leistungserbringung erfolgt die Übertragung in die Erfolgsrechnung, wodurch die Devisenterminkontrakte zu Fair Value Hedges werden. Des Weiteren wurden in der Berichtsperiode in geringem Umfang Währungsrisiken künftiger Wareneinkäufe abgesichert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Kontraktwerte sowie die Marktwerte der per Bilanzstichtag offenen Devisentermingeschäfte (netto):

#### Devisenterminkontrakte, netto

Mio. CHF	Fair Value Hedges	Cashflow Hedges	2015	2014
Kontraktwert	107	233	340	348
Wiederbeschaffungswert <sup>1</sup>		-1	-1	10
<b>Marktwert</b>	107	232	<b>339</b>	358

1 Entspricht den unter den Wertschriften und übrigen Verbindlichkeiten bilanzierten Verkehrswerten.

In den Fair Value Hedges sind neben US-Dollar-Kontrakten auch die Kontrakte für Euro, japanische Yen und die übrigen Währungen enthalten. Sämtliche offenen Devisentermingeschäfte werden innert zwölf Monaten nach Bilanzstichtag fällig bzw. liquiditäts- und erfolgswirksam. Bei unveränderten Währungskursen würde den Mittelabflüssen von CHF 339 Mio. (brutto) ein Mittelzufluss von CHF 340 Mio. (brutto) entgegenstehen, woraus sich der positive Wiederbeschaffungswert in Höhe von CHF 1 Mio. ergibt. Auf Cashflow Hedges entfallen Mittelabflüsse von CHF 232 Mio. und ein Mittelzufluss von CHF 233 Mio.

#### Kontraktwerte, netto nach Währungen

Mio. CHF	2015	2014
USD/CHF	287	314
EUR/CHF	19	
TRY/USD	10	6
TRY/EUR		9
JPY/CHF	4	4
SGD/CHF	7	8
SEK/CHF	5	
Übrige	8	7
<b>Total</b>	<b>340</b>	348

**Zinsrisiko //** Das Zinsrisiko teilt sich auf in Veränderungen der zukünftigen Zinszahlungen aufgrund von Schwankungen des Marktzinssatzes und in ein zinsbedingtes Risiko einer Änderung des Marktwerts, d.h. das Risiko, dass sich der Marktwert eines Finanzinstruments aufgrund von Schwankungen des Marktzinssatzes verändert.

Marktwert-Sensitivitätsanalyse für festverzinsliche Finanzinstrumente: Im Konzern werden keine Marktwertschwankungen von festverzinslichen Finanzinstrumenten in der Erfolgsrechnung verbucht. Deshalb würde eine Veränderung der Zinssätze die Erfolgsrechnung nicht beeinflussen. Hedge Accounting für Zinssicherungsgeschäfte wurde bisher nicht angewendet.

Cashflow-Sensitivitätsanalyse für variabel verzinsliche Finanzinstrumente: Eine Erhöhung des Zinssatzes um einen Prozentpunkt hätte das Konzernergebnis vor Steuern um CHF 4,0 Mio. (Vorjahr: CHF 2,3 Mio.) erhöht. Eine entsprechende Reduktion des Zinssatzes hätte eine entsprechende Auswirkung in umgekehrter Richtung gehabt. Diese Analyse geht davon aus, dass alle anderen Einflussfaktoren unverändert bleiben.

**Preisrisiko //** Die zum Handel gehaltenen Wertschriften in Höhe von CHF 5 Mio. unterliegen dem Preisrisiko (Börsenkurs). Aufgrund des nicht wesentlichen Umfangs dieser Titel besteht keine grosse Sensitivität auf Änderungen des Börsenkurses. Es handelt sich bei diesen Wertschriften vorwiegend um Schweizer Bluechips.

**Liquiditätsrisiko //** Das Liquiditätsrisiko ist das Risiko, dass GF seinen finanziellen Verpflichtungen bei Fälligkeit nicht nachkommen kann.

Die Sicherung der Liquidität wird permanent überwacht. Einerseits werden Liquiditätsreserven gehalten, um übliche Schwankungen im Mittelbedarf ausgleichen zu können. Andererseits stehen nicht beanspruchte Kreditlinien zur Verfügung, um grössere Schwankungen auffangen zu können. Der Totalbetrag an unbenutzten Kreditlinien per 31. Dezember 2015 belief sich auf CHF 595 Mio. Die Kreditlinien sind auf mehrere Banken verteilt, sodass keine massgebliche Abhängigkeit von einem einzelnen Bankinstitut besteht.

Die folgenden Tabellen zeigen die vertraglichen Fälligkeiten (inkl. Zinsen) der durch GF gehaltenen Finanzverbindlichkeiten am Ende der Berichtsperiode und des Vorjahres:

Mio. CHF	Buchwert	Vertragliche Cashflows	Bis 6 Monate	6 bis 12 Monate	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre
<b>2015</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	420	420	420			
Übrige Verbindlichkeiten kurzfristig/langfristig <sup>1</sup>	126	126	76	4	46	
Rechnungsabgrenzungen	198	198	198			
Anleihen	499	541	207	6	170	158
Übrige Finanzverbindlichkeiten	271	304	147	25	95	37
<b>Total</b>	<b>1 514</b>	<b>1 589</b>	<b>1 048</b>	<b>35</b>	<b>311</b>	<b>195</b>

Mio. CHF	Buchwert	Vertragliche Cashflows	Bis 6 Monate	6 bis 12 Monate	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre
<b>2014</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	419	419	419			
Übrige Verbindlichkeiten kurzfristig/langfristig <sup>1</sup>	120	120	59	10	50	1
Rechnungsabgrenzungen	181	181	181			
Anleihen	497	553	7	6	379	161
Übrige Finanzverbindlichkeiten	210	230	130	36	61	3
<b>Total</b>	<b>1 427</b>	<b>1 503</b>	<b>796</b>	<b>52</b>	<b>490</b>	<b>165</b>

1 Für weitere Details vgl. Erläuterung 15.