

# Entschädigungsbericht

## Aktionärsbrief

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Als Vorsitzender des Human Resources Committee (HRC) freue ich mich, Ihnen den Entschädigungsbericht für 2016 der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon, präsentieren zu können.

Im November 2015 wurde die Strategie, wonach Oerlikon sich zu einem führenden Anbieter von Oberflächenlösungen und modernen Werkstoffen entwickeln möchte, angekündigt. Im Jahr 2016 bestand die Arbeit des HRC hauptsächlich darin, die Konzernleitung und die Vergütungspläne so abzustimmen, dass sie die Umsetzung dieser Strategie unterstützen.

Die Konzernleitung wurde in drei Schritten angepasst. Erstens ersetzte Dr. Roland Fischer im März 2016 Dr. Brice Koch als Chief Executive Officer (CEO), um die Umsetzung der Strategie zu beschleunigen. Zweitens wurden die Funktionen des Konzernhauptes mit dem Segment Surface Solutions zusammengelegt, um eine bedarfsgerechtere und marktorientiertere Organisation zu schaffen. Dr. Roland Fischer übernahm im August 2016 zusätzlich die Position des CEO des Segments Surface Solutions und löste damit Dr. Roland Herb ab. Drittens trat im Oktober 2016 Anna Ryzhova als Chief Human Resources Officer (CHRO) in die Konzernleitung ein, um das für die Umsetzung der Strategie nötige Humankapital sicherzustellen.

Die Vergütungsstrategie wurde bestätigt, während die Ausgestaltung der Vergütungspläne in zwei Schritten angepasst wurde. Die Ziele betreffend Wachstum, Profitabilität und Kapitaleffizienz im jährlichen Short-Term-Incentive-Plan (STI-Plan) wurden ergänzt durch ein Cashflow-Ziel. Im Long-Term-Incentive-Plan (LTI-Plan) wurde zum relativen Total Shareholder Return (TSR) das Ziel eines absoluten TSR hinzugefügt, das an einer kleineren und relevanteren Vergleichsgruppe gemessen wird. Die Vergleichsgruppe wurde nach der Ausgliederung des Vakuumgeschäfts angepasst, da viele der Unternehmen in der bisherigen Vergleichsgruppe keine Vergleichsrelevanz mehr hatten. Der neu ausgestaltete STI-Plan wurde Anfang 2016 eingeführt, während der neu ausgestaltete LTI-Plan seit der Auslagerung des Vakuumgeschäfts im dritten Quartal 2016 Anwendung findet. Die LTI-Zuteilungen, die im Mai 2016 nach dem bisherigen Performance-Share-Plan erfolgten, wurden durch Zuteilungen nach dem neuen Performance-Share-Plan ersetzt. Die in den Jahren 2015 und 2014 vorgenommenen LTI-Zuteilungen wurden anteilmässig zur verbleibenden Erdienungsperiode in Restricted Stock Units umgewandelt.

Im Jahr 2016 schlug das HRC drei neue Verwaltungsratsmitglieder vor als Ersatz für Dr. Mary Gresens, Johan van de Steen und Mikhail Lifshitz, die sich nicht zur Wiederwahl stellten. David Metzger, Alexey V. Moskov und Dr. Jean Botti wurden an der Generalversammlung 2016 in den Verwaltungsrat gewählt. Alexey V. Moskov wurde auch zum Mitglied des HRC gewählt. Im November 2016 trat Hans Ziegler aus dem Verwaltungsrat zurück. Er wird im HRC nicht ersetzt, bis ein Nachfolger an der Generalversammlung 2017 zur Wahl vorgeschlagen wird.

In seiner Struktur ist der Entschädigungsbericht für 2016 unverändert und bietet weiterhin ein hohes Mass an Transparenz. In der Entschädigungstabelle der Konzernleitung werden wiederum drei Perspektiven dargestellt, nämlich die effektiven Entschädigungsbeträge, die 2016 gezahlt wurden, die zukunftsbezogenen Zielbeträge, die 2016 gewährt wurden, und deren Marktwert zum Jahresende. Diese Aspekte ermöglichen den Aktionären eine bessere Interpretation der Beträge, über die sie abstimmen – das heisst, der gewährten Zielbeträge –, und eine bessere Überwachung des Verhältnisses zwischen Unternehmenserfolg und Entschädigung des Managements.

Die Empfehlungen des Verwaltungsrats für die bindenden Abstimmungen über die Entschädigungen werden zusammen mit der Einladung für die Generalversammlung 2017 publiziert.

Freundliche Grüsse



**Prof. Dr. Michael Süss**

Vorsitzender des Human Resources Committee

Mit diesem Entschädigungsbericht erfüllt Oerlikon die Anforderungen der Artikel 13–16 der Entschädigungsverordnung und Ziff. 5 des Anhangs zur Richtlinie Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange über die Offenlegung der Vergütungssysteme und der an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung gezahlten Entschädigungen. In Bezug auf die Berichterstattung über Entschädigungen erfüllt Oerlikon zudem freiwillig die Bedingungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von [economiesuisse](http://economiesuisse.ch).

Die Statuten beinhalten Regeln hinsichtlich der Grundsätze, die auf die leistungsbezogenen Vergütungen und die Zuteilung von Eigenkapitalinstrumenten (Art. 30) sowie auf zusätzliche Beträge für Zahlungen an die nach der Abstimmung über die Vergütungen in der Generalversammlung (Art. 29) und der Abstimmung über die Vergütungen in der Generalversammlung (Art. 28) ernannten Konzernleitungsmitglieder anzuwenden sind. Details zu diesen Regeln finden Sie auf unserer Website unter «Oerlikon – Investor Relations»: [www.oerlikon.com/de/investor-relations/corporate-governance/investor-relations-new-statuten/](http://www.oerlikon.com/de/investor-relations/corporate-governance/investor-relations-new-statuten/)

Die Entschädigung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, die in diesem Bericht ausführlich beschrieben sind. In diesem Abschnitt werden für 2016 zusammenfassend folgende Aspekte offengelegt:

- Allgemeine Grundsätze der Entschädigungspolitik
- Festsetzung und Genehmigung von Entschädigungen
- Entschädigungssystem und Entschädigung (gezahlt oder gewährt) des Verwaltungsrats 2016
- Entschädigungssystem und Entschädigung (gezahlt oder gewährt) der Konzernleitung 2016

## Entschädigungspolitik

Eine attraktive, motivierende, faire und klar strukturierte Entschädigung aller Leistungsträger ist die Grundlage der leistungsorientierten Unternehmenskultur von Oerlikon. Die Entschädigungssysteme sehen wettbewerbsfähige Grundgehälter und attraktive Leistungsanreize vor. Sie berücksichtigen individuelle Leistungen und die betrieblichen Ergebnisse gleichermaßen, belohnen herausragende Leistungen und fördern eine unternehmerische Grundhaltung.

Zur Ermittlung der wettbewerbsfähigen und gerechten Entschädigung verwendet Oerlikon externe und interne Vergleichswerte. Erstere erhält das Unternehmen durch die kontinuierliche Beobachtung der Märkte, in denen es tätig ist, für Letztere folgt Oerlikon einem Performance-Management-Prozess. Das Performance-Management ist ein wesentliches Element, um die Erfüllung der Erwartungen und Zielvorgaben in Bezug auf die individuellen und betrieblichen Ergebnisse bewerten zu können.

## Festsetzen von Entschädigungen

Das Human Resources Committee (HRC) unterstützt den Verwaltungsrat in allen Angelegenheiten im Zusammenhang mit den Entschädigungs- und Performance-Management-Systemen bei Oerlikon, insbesondere hinsichtlich:

- der Entschädigungspolitik für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie die konzernweiten Führungskräfte und Mitarbeitenden;
- der Vorbereitung der Vorschläge an die Generalversammlung über die Gesamtbeträge der Entschädigungen für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung;
- des jährlichen Vergütungsplans für den Konzern (einschliesslich allgemeiner Salärerhöhungen);
- der Leistungsziele für den CEO und dessen Leistungsbewertung;
- der Bewertung der Leistungen der Konzernleitungsmitglieder durch den CEO.

Die Entschädigungspolitik gegenüber dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung erfordert eine kontinuierliche Überprüfung daraufhin, ob die gebotene Entschädigung:

- wettbewerbsfähig, transparent und fair ist. Zu diesem Zweck werden vergleichbare Unternehmen betrachtet und die Marktentwicklung für entsprechende Gehälter analysiert;
- in einem angemessenen Verhältnis zum erzielten Unternehmensergebnis und der individuellen Leistung steht;
- im Einklang mit den Werten und der langfristigen Strategie von Oerlikon steht.

Diese Überprüfung wird jährlich vom HRC durchgeführt, die Ergebnisse werden nach jeder Sitzung an den Verwaltungsrat berichtet und bilden die Grundlage für die Genehmigung des Verwaltungsrats im:

- Dezember über die allfälligen Anpassungen der Entschädigungspolitik für den Verwaltungsrat, den CEO und die Konzernleitung;
- Februar über die fixen Entschädigungszahlungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung für das folgende Jahr sowie die leistungsabhängigen und variablen Entschädigungszahlungen an die Mitglieder der Konzernleitung für das abgelaufene Jahr;
- Februar und Oktober über die LTI-Zuteilungen (LTI: Long-Term Incentive), das heisst die Bestimmung der am Aktienprogramm Teilnehmenden und der ihnen zugeteilten Anwartschaften auf Aktien.

Aufgrund der Entschädigungsverordnung unterliegen die Gesamtbeträge der Entschädigungen für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung der Genehmigung durch die Generalversammlung. Innerhalb dieser Grenzen stellen sich die internen Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse wie folgt dar:

## Genehmigungsprozess

Entscheidung über	Vorbereitet durch	Festgesetzt durch	Genehmigt durch
Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats (einschl. Präsident)	Vorsitzender	Human Resources Committee	Verwaltungsrat
Entschädigung des CEO, einschl. fixer und variabler Entschädigung	Vorsitzender	Human Resources Committee	Verwaltungsrat
Entschädigung der Mitglieder der Konzernleitung, einschl. fixer und variabler Entschädigung	CEO	Human Resources Committee	Verwaltungsrat

Der Verwaltungsratspräsident nimmt an der Sitzung teil, an welcher Entscheidungen vom Verwaltungsrat genehmigt werden, einschliesslich seiner eigenen Entschädigung. In seiner Rolle als Vorsitzender des HRC ist er auch an der Festsetzung der Entschädigung des Verwaltungsrats beteiligt, aber tritt bei seiner eigenen Entschädigung in den Ausstand. Verwaltungsratsmitglieder, die nicht im HRC vertreten sind, sind nicht in die Festsetzung der Entschädigung für den Verwaltungsrat involviert.

Der CEO ist an der Festsetzung der Entschädigung der Mitglieder der Konzernleitung beteiligt und nimmt an der Sitzung teil, an welcher der Verwaltungsrat diese genehmigt, ausser wenn es um seine eigene Entschädigung geht.

## Verwaltungsrat

### Entschädigungssystem

Das Entschädigungssystem für die Verwaltungsratsmitglieder besteht aus einer fixen Barkomponente und einer Restricted-Stock-Units(RSU)-Komponente mit einem fixen Zuteilungswert. Die Barkomponente ist abhängig von der Verantwortung, der Komplexität und den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben. Jede Aufgabe wird unterschiedlich vergütet, und die einzelnen Entschädigungskomponenten werden entsprechend der Anzahl der vom jeweiligen Verwaltungsratsmitglied wahrgenommenen Aufgaben addiert, wie in der unten stehenden Übersicht dargestellt. Die Höhe der Entschädigung für jede der Komponenten wird durch das HRC bestimmt, wobei der erforderliche Arbeitsaufwand der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Ausschüsse berücksichtigt wird, und vom Verwaltungsrat genehmigt. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine Entschädigung für ihre Tätigkeit ab dem Zeitpunkt ihrer Wahl und für die Dauer ihrer Amtszeit.

### Barentschädigung

in CHF 000	Entschädigung	Aufwandsentschädigung
Member of the Board of Directors	75	5
Präsident des Verwaltungsrats	275	10
Vorsitzender eines Ausschusses	50	
Mitglied eines Ausschusses	30	

Die Entschädigung wird vom HRC jährlich überprüft und, falls nötig, vom Verwaltungsrat auf Vorschlag des HRC vor Vorlage des Gesamtbetrags zur Abstimmung an die Generalversammlung angepasst.

Um die relative Marktposition des Präsidenten auf jene der anderen Mitglieder des Verwaltungsrats abzustimmen, beschloss der Verwaltungsrat, das Honorar für den Präsidenten zu erhöhen. Im Jahr 2016 wurden keine weiteren Änderungen vorgenommen.

Der Betrag der Restricted Stock Unit (RSU) ist fix (CHF 125 000 pro Verwaltungsratsmitglied und CHF 280 000 für den Präsidenten des Verwaltungsrats). Die Anzahl der RSU wird bestimmt durch den Aktienkurs zum Zuteilungsdatum. RSU sind vom Zeitpunkt ihrer Zuteilung am Tag der Generalversammlung bis zur darauffolgenden Generalversammlung gesperrt, woraufhin sie in Oerlikon Aktien umgetauscht werden. Legt ein Verwaltungsratsmitglied sein Mandat vor Ablauf der Amtszeit nieder, liegt es im alleinigen Ermessen des Verwaltungsrats, ob die Anzahl der in Aktien umgewandelten RSU reduziert wird. Das RSU-Programm wird durch eigene Aktien (Treasury-Shares) finanziert.

Seit 2008 wurde die aktienbasierte Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder nicht verändert.

## Entschädigung 2016

Kein Mitglied des Verwaltungsrats war 2016 in einer exekutiven Funktion tätig. Der Verwaltungsrat setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen, von denen drei im Berichtsjahr ersetzt wurden und einer zurücktrat. Die Gesamtentschädigungssumme für die neun nicht exekutiven Verwaltungsratsmitglieder betrug 2016 CHF 1,9 Mio. Da die Komponenten fix sind, kann kein Verhältnis zwischen fixer und variabler Entschädigung dargestellt werden.

## Entschädigung für nicht exekutive Verwaltungsratsmitglieder (geprüft)

in CHF 000	Verwaltungsrat	Strategy Committee	Audit Committee	HR Committee	Barentschädigung	RSU <sup>1</sup>	Übrige Leistungen <sup>2</sup>	Gesamtentschädigung 2016	Marktwert per 31. Dez. 2016 <sup>3</sup>	Gesamtentschädigung 2015
Prof. Dr. Michael Süss	V	V		V	325	280	10	615	629	418
Gerhard Pegam		M	V <sup>4</sup>		129	125	20	274	280	249
David Metzger			M <sup>5</sup>		78	125	10	213	220	–
Alexey V. Moskov			M <sup>4</sup>	M <sup>5</sup>	80	125	11	216	222	–
Dr. Jean Botti		M <sup>5</sup>			78	125	10	213	220	–
Hans Ziegler <sup>6</sup>		M	V	M	137	125	15	277	283	280
Dr. Mary Gresens <sup>7</sup>			V	M	41	–	–	41	41	243
Mikhail Lifshitz <sup>7</sup>			M		28	–	–	28	28	249
Johan van de Steen <sup>7</sup>			M		28	–	–	28	28	212
<b>Total<sup>8</sup></b>					<b>924</b>	<b>905</b>	<b>76</b>	<b>1 905</b>	<b>1 951</b>	<b>1 803</b>
Geschätzte Pflichtbeiträge des Arbeitgebers <sup>9</sup>								101	103	96

V: Vorsitzender, M: Mitglied

<sup>1</sup> Total 95 163 RSU wurden am 6. April 2016 gewährt mit einem Verkehrswert zum Zuteilungsdatum von CHF 9.5.

<sup>2</sup> Übrige Leistungen umfassen Beiträge an die Sozialversicherungen sowie Aufwandsentschädigungen, welche durch die OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon, bezahlt wurden.

<sup>3</sup> Der Marktwert zum Jahresende basiert auf einem Aktienkurs von CHF 10.0.

<sup>4</sup> Per 1. Dezember 2016.

<sup>5</sup> Per 5. April 2016.

<sup>6</sup> Bis 29. November 2016. Alle Zahlungen erfolgten anteilmässig.

<sup>7</sup> Bis 5. April 2016.

<sup>8</sup> Die Gesamtentschädigung 2015 beinhaltet auch die Honorare für Verwaltungsräte, deren Amtszeit im April 2015 endete. Sie beliefen sich auf CHF 152 000.

<sup>9</sup> Die Entschädigungsverordnung schreibt die Offenlegung der geschätzten Beiträge des Arbeitgebers an die Sozialversicherungen vor.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhielten im Geschäftsjahr 2016 keinerlei Honorare oder sonstige Entschädigungen für zusätzliche an OC Oerlikon oder eine seiner Tochtergesellschaften erbrachte Leistungen. Weder OC Oerlikon noch eine seiner Tochtergesellschaften gewährten 2016 oder 2015 Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ihnen nahestehenden Personen Garantien, Darlehen, Vorschüsse oder Kreditfazilitäten in irgendeiner Form.

Weder 2016 noch 2015 wurden Entschädigungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon, oder einer Konzerngesellschaft gezahlt.

## Management

### Entschädigungssystem

Das Entschädigungssystem für die Konzernleitung besteht aus fixen und variablen Komponenten. Die fixe Komponente umfasst ein Grundsalar, das sich an der Funktion und am Lohnniveau des lokalen Marktes orientiert, sowie je nach lokaler Praxis Aufwandsentschädigungen und Nebenleistungen. Die variable Komponente umfasst einen leistungsabhängigen jährlichen Cashbonus (Short-Term Incentive, STI) und ein dreijähriges leistungsabhängiges Aktienprogramm (Long-Term Incentive, LTI). Wie diese Komponenten gewichtet werden, hängt vom Profil, der strategischen Bedeutung und dem Vergütungsniveau der jeweiligen Funktion ab, wie im Folgenden beschrieben.

2016 betrug die variable Entschädigung der Konzernleitungsmitglieder zwischen 59 % und 108 % des Grundsalar für das Ziel-STI und zwischen 59 % und 175 % des Grundsalar für das Ziel-LTI.

Es war kein Mitglied der Konzernleitung anwesend, als über deren jeweilige Entschädigung entschieden wurde.

### Grundsalar

Die Höhe des Grundsalar ist in erster Linie von der ausgeübten Tätigkeit, der Verantwortung, den fachlichen Fähigkeiten und der Führungserfahrung des Konzernleitungsmitglieds sowie von den Marktbedingungen abhängig. Das Grundsalar wird bar bezahlt. Sämtliche Vergütungskomponenten wurden mit Daten von Towers Watson und Mercer zu vergleichbaren Positionen in bezüglich Umsatz, Mitarbeiterzahl und geografischer Abdeckung ähnlichen Unternehmen verglichen. Diese Vergleichsunternehmen operieren in der allgemeinen Industrie in einigen der wichtigsten Märkte von Oerlikon – einschliesslich der Schweiz, Deutschland, Italien und den USA. Towers Watson und Mercer erbringen auch andere Leistungen für die Oerlikon Gruppe und ihre Tochtergesellschaften.

### Short-Term-Incentive-Programm (STI-Programm)

Das STI-Programm von Oerlikon ist ein einfacher, klar strukturierter jährlicher Cashbonus, mit dem für das Programm in Frage kommende Führungskräfte und Spezialisten motiviert werden sollen, bestimmte finanzielle und individuelle Ziele zu erreichen. Es fördert ein abgestimmtes und proaktives Arbeiten und trägt zur Steigerung der individuellen Leistung und des Unternehmensergebnisses bei.

Das STI-Programm für die Konzernleitung besteht aus finanziellen und individuellen Zielen sowie strategischen Meilensteinen. Die Finanzziele umfassen Umsatzwachstum, EBITDA-Marge, operativer freier Cashflow und Nettokapitalrendite (RONA) und machen 85 %, die strategischen Meilensteine und die individuellen Ziele 15 % des Zielbonus aus.

Für jede Geschäftseinheit werden auf Konzern- und Segmentebene Finanzziele festgelegt, durch die Wachstum, Profitabilität und Kapitalrendite der jeweiligen Einheit gesteigert werden sollen.

Die strategischen und individuellen Ziele konzentrieren sich auf die konzernweite Verbesserung in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz sowie auf mittel- und langfristige Unternehmensziele.

Die Finanzziele der Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat an der Sitzung im Dezember für das folgende Jahr genehmigt. Die strategischen und individuellen Ziele werden an der Sitzung im Februar genehmigt.

Die Finanzziele basieren auf dem Jahresbudget, und die Auszahlung richtet sich nach den tatsächlichen Finanzergebnissen. Bei Erreichen des Finanzziels werden 100 % des Zielbonus ausbezahlt. Liegt das Finanzergebnis am unteren Schwellenwert, beträgt die Auszahlung 50 % des Zielbonus, liegt es darunter, wird kein Bonus ausbezahlt. Für Finanzziele gibt es keinen oberen Schwellenwert, während strategische Meilensteine und individuelle Ziele generell auf 100 % des Zielbonus beschränkt sind. In bestimmten Fällen kann ein bestimmter Meilenstein oder ein individuelles Ziel höher belohnt werden.

Das HRC überprüft die STI-Performance in jeder seiner Sitzungen während des Jahres und bestätigt die erforderlichen Rückstellungen, die die Grundlage für die unten stehende Offenlegung in der Dezembersitzung bilden.

Schliesslich legt das HRC die STI-Gesamtauszahlung fest, inklusive Konzernleitung, auf Grundlage des realen Geschäftsumfelds und vernünftiger kaufmännischer Beurteilung, um ein faires Ergebnis in Abhängigkeit von der tatsächlichen Leistung zu erzielen, und wird eine Empfehlung an den Verwaltungsrat zur endgültigen Beschlussfassung im Februar abgeben. In dieser Sitzung schlägt das HRC dem Verwaltungsrat auch den Gesamtbetrag für variable Entschädigungskomponenten vor, welcher an der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt wird.

Für die Konzernleitung beträgt die durchschnittliche Auszahlung für das STI 2016 85 %. Die durchschnittliche Auszahlung des STI 2015 betrug 67 %.

### Long-Term-Incentive-Programm (LTI-Programm)

OC Oerlikon ist ein führender, weltweit tätiger Technologiekonzern mit einer klaren Strategie: Er möchte sich zu einem weltweit führenden Unternehmen im Bereich Oberflächenlösungen, moderne Werkstoffe und Werkstoffverarbeitung entwickeln. Um diese Strategie erfolgreich umzusetzen, ist es für die OC Oerlikon Gruppe von zentraler Bedeutung, Spitzenkräfte zu rekrutieren, zu motivieren und zu binden. Der Verwaltungsrat hat daher beschlossen, dieses langfristige Performance-Share-Programm einzuführen, das die Erhöhung des Shareholder-Value belohnt.

Um den LTI-Plan besser auf die neue Strategie abzustimmen, beschloss der Verwaltungsrat, den bisherigen LTI-Plan, der die erfolgreiche Verwaltung eines Geschäftsportfolios belohnte, zu ersetzen. Das neue Programm ist ebenfalls ein Performance-Share-Plan, der drei Leistungsdimensionen umfasst:

- Der absolute Total Shareholder Return misst den Wert, der für die Aktionäre geschaffen wurde, und macht 80 % einer Zuteilung aus.

- Der relative Total Shareholder Return misst die Performance der Oerlikon Aktie gegenüber einer Vergleichsgruppe und macht 20 % einer Zuteilung aus.
- Dividenden widerspiegeln die Fähigkeit, Gewinne oder Gelder an die Aktionäre auszuschütten. Dividendenäquivalente werden bei der effektiven Auszahlung einer Zuteilung hinzugezählt.
- Der Total Shareholder Return (TSR) ist eine gängige Kennzahl, mit der die Aktienperformance gemessen wird. Sie ist definiert als Nettoaktienkursveränderung plus etwaige Dividenden, die in einem bestimmten Zeitraum ausgezahlt werden. In diesem Fall erstreckt sich die Performanceperiode über drei Jahre.

Der Anfangswert für die Messung des TSR entspricht den VWAP der ersten 30 Handelstage des Jahres und der Endwert den VWAP der letzten 30 Handelstage des Jahres. Der absolute TSR ergibt sich aus dem kumulierten TSR für jedes der drei Jahre. Der relative TSR ergibt sich aus dem durchschnittlichen Perzentilwert einer Vergleichsgruppe für jedes der drei Jahre. Die Vergleichsgruppe wird jedes Jahr durch das HRC überprüft und umfasst: Aalberts, American Axle, Bodycote, BorgWarner, Carraro, Dana, GKN, Kennametal, Praxair, Sandvik und Tocalo.

Am Anfang des Programms legt der Verwaltungsrat das Ziel und die Obergrenze für den absoluten TSR fest. Liegt das Resultat bei oder über der Obergrenze, entspricht dies einem Auszahlungsfaktor von 200 %. Bei Erreichen des Ziels werden 100 % ausbezahlt, liegt das Ergebnis darunter, erfolgt keine Auszahlung.

Beim relativen TSR entspricht ein Ergebnis, das bei oder über dem 90. Perzentil liegt, einem Auszahlungsfaktor von 200 %, beim 50. Perzentil wird 100 % ausbezahlt, beim 20. Perzentil ist der Auszahlungsfaktor 50 %, und darunter ist er 0 %.

Die Anzahl der zugeteilten Performance Share Awards (PSA), multipliziert mit den gewichteten Auszahlungsfaktoren der absoluten und relativen TSR-Ergebnisse, ergibt die effektive Auszahlung. Für jeden zugeteilten PSA wird der Gegenwert der Dividenden, die während der Erdienungsperiode pro Aktie an die Aktionäre ausgeschüttet werden, zur effektiven Auszahlung hinzugezählt.

Die Teilnehmenden können am Anfang des Programms wählen, ob die effektive Anzahl der PSA vollständig in Aktien umgewandelt werden soll oder ob 70 % in Aktien getauscht und 30 % nach Ablauf des Erdienungszeitraums verkauft werden sollen und sie den Erlös aus dem Verkauf in bar erhalten. Für die erhaltenen Aktien gilt eine zweijährige Sperrfrist, die aufgehoben wird, wenn das Arbeitsverhältnis frühzeitig aufgelöst wird.

Da die nach den LTI-Programmen 2014 und 2015 erfolgten Zuteilungen immer noch auf die Ziele des früheren Programms abgestimmt waren, wurden sie für die verbleibende Erdienungsperiode in eine anteilmässige Anzahl Restricted Stock Units (RSU) umgewandelt.

2016 erhielten die Mitglieder der Konzernleitung einen Teil ihrer Entschädigung in Form von Anwartschaften auf Aktien der OC

Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon. Zuteilungen wurden an alle Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen des neuen LTI-Plans 2016 und der anteilmässigen Umwandlung der Zuteilungen nach dem früheren Programm vorgenommen. Beide LTI-Pläne werden durch Treasury-Shares finanziert.

### Beteiligungspflicht

Die Mitglieder der Konzernleitung müssen eine erhebliche persönliche Beteiligung am Unternehmen aufbauen, um die Interessen des Managements und der Aktionäre weiter anzugleichen. Die Mindestschwelle entspricht einem Prozentsatz des jährlichen Grundsalärs.

Funktion	% des Grundsalärs
CEO	200 %
Andere Mitglieder der Konzernleitung	100 %

Derzeitige Mitglieder der Konzernleitung müssen ihre Mindestanlagegrenze innerhalb von fünf Jahren erreichen. Die Höhe der Aktienbeteiligung der einzelnen Funktionsträger wird regelmässig überprüft. Neue Mitglieder der Konzernleitung haben fünf Jahre Zeit, um ihre Mindestanlagegrenze zu erreichen. Mitglieder der Konzernleitung werden ermutigt, ihre LTI-Aktien, wenn sie übertragen wurden, zu halten und zu verwenden, um die Erfordernisse der Entschädigungspolitik zu erfüllen.

### Arbeitsverträge

Die Arbeitsverträge der Mitglieder der Konzernleitung sind von unbestimmter Dauer und enden automatisch, sobald das Mitglied das Pensionsalter erreicht. Die Verträge sehen Kündigungsfristen von 12 Monaten vor. Vertragliche Vereinbarungen mit Konzernleitungsmitgliedern enthalten eine Konkurrenzklausel für die Dauer von 12 Monaten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, was mit einer Vergütung von bis zu einem Jahressalär abgegolten wird.

### Entschädigung 2016

#### Effektive Entschädigung

Der folgende Abschnitt legt die im Jahr 2016 tatsächlich erhaltenen Vergütungskomponenten offen, einschliesslich der Gehalts- und Bonuszahlungen, der Beiträge an Pensionspläne, der Nebenleistungen sowie des aktuellen Werts der Aktienpläne zum Erdienungszeitpunkt. Diese Darstellung spiegelt das von den Mitgliedern der Konzernleitung 2016 erhaltene Einkommen wider, welches CHF 7,0 Mio. betrug. Die höchste von einem einzelnen Mitglied der Konzernleitung im Jahr 2016 effektiv erhaltene Entschädigung betrug CHF 2,1 Mio.

## Effektive Entschädigung der Mitglieder der Konzernleitung

in CHF 000	Fixe Entschädigung			Variable Entschädigung			Gesamte effektive Entschädigung 2016	Gesamte effektive Entschädigung 2015
	Basissalär	Pensionskasse	Übrige Leistungen <sup>1</sup>	Bonus <sup>2</sup>	LTI 2013–16 (effektiver Wert zum Erdienungszeitpunkt) <sup>3</sup>			
Gesamtentschädigung der Mitglieder der Konzernleitung <sup>4</sup>	3377	863	158	2595	0	6993	12261	
Davon höchste Einzelentschädigung an: Jürg Fedier (CFO) <sup>5</sup> Dr. Brice Koch (ehemaliger CEO)	1000	223	13	861	0	2097	4040	

<sup>1</sup> Die übrigen Leistungen umfassen Nebenleistungen wie Firmenwagen, Fahrzeugpauschale, Krankenversicherungs- oder Umzugsbeiträge.

<sup>2</sup> Der Bonus wird auf Konzern-, Segment- und individueller Ebene ermittelt und ist abhängig von Unternehmenserfolg und individueller Leistung.

<sup>3</sup> Der LTI-Plan 2013 wurde 2016 übertragen. Die effektive Leistung nach Erdienung lag bei 0 %.

<sup>4</sup> In der Konzernleitung ergaben sich 2016 verschiedene Änderungen: Dr. Roland Fischer ersetzte im März Dr. Brice Koch. Dr. Roland Herb übernahm im August eine andere Funktion ausserhalb der Konzernleitung. Dr. Martin Füllenbach verliess Oerlikon mit dem Verkauf des Vakuumgeschäfts im September. Anna Ryzhova stiess im Oktober zu Oerlikon.

<sup>5</sup> Dr. Roland Fischer stiess im März 2016 zu Oerlikon. Dementsprechend ist seine Entschädigung anteilmässig wiedergegeben.

## Gewährte Entschädigung

Der folgende Abschnitt legt die im Jahr 2016 gewährten Vergütungskomponenten offen, einschliesslich der Gehalts- und Bonuszahlungen, der Beiträge an Pensionspläne, der Nebenleistungen sowie des Zielwerts der Aktienprogramme zum Zuteilungszeitpunkt. Diese Darstellung spiegelt das den Mitgliedern der Konzernleitung 2016 gewährte Vergütungspotenzial wider, welches CHF 11,0 Mio. betrug. Die höchste einem einzelnen Mitglied der Konzernleitung im Jahr 2016 gewährte Entschädigung betrug CHF 3,3 Mio.

## Den Mitgliedern der Konzernleitung gewährte Entschädigungen (geprüft)

in CHF 000	Fixe Entschädigung				Variable Entschädigung			Gesamte gewährte Entschädigung 2016 (Marktwert per 31. Dezember 2016) <sup>5</sup>	Gesamte gewährte Entschädigung 2015
	Basissalär	Pensionskasse	Übrige Leistungen <sup>1</sup>	RSU <sup>2</sup>	Bonus <sup>3</sup>	LTI 2016–19 (Zielwert am Zuteilungstag) <sup>4</sup>			
Gesamtentschädigung der Mitglieder der Konzernleitung <sup>6</sup>	3377	863	158	199	2595	3764	10956	11058	11820
Davon höchste Einzelentschädigung an: Jürg Fedier (CFO) <sup>7</sup> Dr. Brice Koch (ehemaliger CEO)	1000	223	13	113	861	1066	3276	3462	4415
Geschätzte Pflichtbeiträge des Arbeitgebers <sup>8</sup>							581	586	627

<sup>1</sup> Die übrigen Leistungen umfassen Nebenleistungen wie Firmenwagen, Fahrzeugpauschale, Krankenversicherungs- oder Umzugsbeiträge.

<sup>2</sup> Die Änderung der LTI-Pläne 2014 und 2015 von Performance Share zu Restricted Stock Units für die verbleibende Erdienungsperiode resultierte in einem zusätzlichen Verkehrswert von CHF 7.70 für den LTI 2014 und 0.0 für den LTI 2015.

<sup>3</sup> Der Bonus wird auf Konzern-, Segment- und individueller Ebene ermittelt und ist abhängig von Unternehmenserfolg und individueller Leistung.

<sup>4</sup> Der Aktienkurs zum Zuteilungsdatum 2016 betrug CHF 9.60. Die Leistung des LTI-Plans zum 31. Dezember 2016 beträgt 73,6 %. Die effektive Leistung des Plans wird zum 31. Dezember 2018 ermittelt. Der effektive Wert wird zum Erdienungszeitpunkt am 30. April 2019 bestimmt und als effektive Entschädigung im Entschädigungsbericht des darauffolgenden Jahres offengelegt.

<sup>5</sup> Der Marktwert zum Jahresende basiert auf dem Aktienkurs am 31. Dezember 2016 von CHF 10.00 und einer Leistung von 73,6 %.

<sup>6</sup> In der Konzernleitung ergaben sich 2016 verschiedene Änderungen: Dr. Roland Fischer ersetzte im März Dr. Brice Koch. Dr. Roland Herb übernahm im August eine andere Funktion in der Organisation. Dr. Martin Füllenbach verliess Oerlikon im September, als das Vakuumgeschäft verkauft wurde. Anna Ryzhova stiess im Oktober zu Oerlikon.

<sup>7</sup> Dr. Roland Fischer stiess im März 2016 zu Oerlikon. Dementsprechend ist seine Entschädigung anteilmässig wiedergegeben.

<sup>8</sup> Die Entschädigungsverordnung schreibt die Offenlegung der geschätzten Beiträge des Arbeitgebers an die Sozialversicherungen vor.

Im Berichtsjahr erhielten ehemalige Mitglieder der Konzernleitung CHF 4,5 Mio.

### Ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung gewährte Entschädigungen (geprüft)

in CHF 000	Fixe Entschädigung <sup>1</sup>	Variable Entschädigung <sup>2</sup>	Gesamte gewährte Entschädigung 2016	Gesamte gewährte Entschädigung 2015
Gesamte gewährte Entschädigung für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung	1 394	3 113	4 508	–

<sup>1</sup> Die fixe Entschädigung beinhaltet das Basissalar, Pensionskassenbeiträge und übrige Leistungen gemäss dem jeweiligen Arbeitsvertrag.

<sup>2</sup> Die variable Vergütung beinhaltet einen vom STI-Programm abhängigen Bonus sowie eine Entschädigung im Rahmen der vertraglich vereinbarten Konkurrenzverbotsklauseln für die Dauer eines Jahres.

Die variable Entschädigung für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung wird im Gesamtbetrag der variablen Entschädigung, welcher der Generalversammlung 2017 zur Genehmigung vorgelegt wird, berücksichtigt. 2015 wurden keine Entschädigungen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung bezahlt.

Derzeitige oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats erhielten im Geschäftsjahr 2016 keinerlei Honorare oder sonstige Entschädigungen für zusätzliche an OC Oerlikon oder eine seiner Tochtergesellschaften erbrachte Leistungen. Weder OC Oerlikon noch eine seiner Tochtergesellschaften gewährten 2016 oder 2015 Mitgliedern des Konzernleitung oder ihnen nahestehenden Personen Garantien, Darlehen, Vorschüsse oder Kreditfazilitäten in irgendeiner Form.

2016 wurden keine Entschädigungen an nahestehende Personen bezahlt, weder von der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon, noch von einer anderen Gesellschaft der Oerlikon Gruppe.



## Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon, Freienbach

Wir haben den Vergütungsbericht der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit «geprüft» gekennzeichneten Tabellen «Entschädigung 2016» des Verwaltungsrats auf der Seite 58 und den Tabellen «gewährte Entschädigung der Mitgliedern» sowie «gewährte Entschädigung der ehemaligen Mitgliedern» der Konzernleitung auf den Seiten 61 bis 62 des Vergütungsberichts.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

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

### Verantwortung des Prüfers

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

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

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

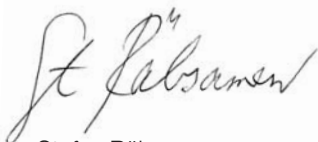
### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

### Sonstiger Sachverhalt

Der Vergütungsbericht der OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 26. Februar 2016 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu diesem Bericht abgegeben hat.

PricewaterhouseCoopers AG



Stefan Räbsamen  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Blaženka Kovács-Vujević  
Revisionsexpertin

Zürich, 24. Februar 2017

# Risikomanagement und Compliance

## Das Oerlikon Risikomanagement-System

Oerlikon geht bei der Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Unternehmensrisiken unternehmensweit und ganzheitlich vor. Sämtliche Organisationseinheiten mit ihren Geschäftsprozessen sowie Projekte werden über das gesamte Spektrum an Markt-, Kredit- und operationellen Risiken bewertet. Das Risikomanagement-System ist ein Instrument, mit dem das Risikomanagement führungsmässig und organisatorisch im gesamten Unternehmen integriert wird.

### Ziele und Prinzipien

Der Verwaltungsrat hat fünf vorrangige Ziele des Risikomanagements definiert: Erstens muss es zur Existenz- und Rentabilitätssicherung des Unternehmens beitragen, indem es ein transparentes Risikoprofil schafft und dieses laufend verbessert und überwacht. Zweitens muss es zu einer besseren Planung beitragen und eine bessere Zielerreichung unterstützen. Drittens muss es Erträge sichern und mögliche risikobezogene Aufwendungen reduzieren, was den Unternehmenswert sichert und steigert. Viertens muss es das Gesamtrisiko mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens abstimmen und Transparenz über das Risiko-Ertrags-Verhältnis der Geschäftsaktivitäten schaffen. Und fünftens muss das Risikomanagement auch dazu beitragen, die Reputation des Unternehmens zu schützen.

### Organisation

Die Rollen und Verantwortlichkeiten des Risikomanagements sind wie folgt definiert:

- Der Verwaltungsrat trägt gemäss dem Schweizer Aktienrecht die Gesamtverantwortung für die Aufsicht und Überwachung des Risikomanagements. Er überwacht, unterstützt durch das Audit Committee, das Risikoprofil des Konzerns auf Basis der internen Risikoberichterstattung. Zudem überwacht er die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems. Mit der internen Revision verfügt der Verwaltungsrat über ein weiteres Instrument, mit dem er seine Gesamtverantwortung für die Aufsicht und Überwachung ausüben und dokumentieren kann.
- Der Chief Executive Officer (CEO), unterstützt von der Konzernleitung, trägt gemäss dem Oerlikon Organisationsreglement die Gesamtverantwortung mit Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung des Risikomanagements (delegierte Managementverantwortung für das Risikomanagement). Er gibt die Risikomanagement-Richtlinie frei und ist für deren Überarbeitung zuständig. Weiter überwacht der CEO unter anderem das Risikoprofil des Konzerns und die Umsetzung von Massnahmen zur Risikominderung.
- Die Segmente und Konzernabteilungen (Assessment Units) tragen gemäss dem Risikoeignerprinzip die Verantwortung für die Risiken und eingetretene Schäden/Verluste in ihren jeweiligen Bereichen. Jeder Einheit obliegt die Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses. Jede Assessment Unit verfügt über einen Risikomanagement-Koordinator, der die Aktivitäten der Einheit mit der zentralen Risikomanagement-Fachstelle koordiniert. Die Assessment Units führen Risikoanalysen durch, legen Risikominderungsmassnahmen fest und berichten die Ergebnisse an die zentrale Risikomanagement-Fachstelle.

Sie überwachen ihr Risikoprofil laufend und melden eingetretene Schäden/Verluste an die zentrale Fachstelle.

- Die zentrale Risikomanagement-Fachstelle (Abteilung Group Risk Management) ist als Prozesseigner verantwortlich für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Risikomanagement-Systems. Der Leiter Group Risk Management trägt die fachtechnische Verantwortung für das Risikomanagement. Group Risk Management stellt unter anderem Methoden und Instrumente zur Verfügung, unterstützt die Assessment Units bei der Risikoanalyse und Massnahmenplanung und überwacht die Umsetzung der festgelegten Risikominderungsmassnahmen. Weitere Aufgaben sind die Berechnung des Gesamtrisikoo exposures und der risikoorientierten Key Performance Indicators (KPI), die Überwachung der Risikotragfähigkeit, die interne Berichterstattung sowie die Durchführung von internen Audits und Schulungen zum Risikomanagement-System. Wo nötig, koordiniert Group Risk Management die risikobezogenen Aktivitäten der übrigen Fachstellen.
- Zentrale Stellen und dezentrale Abteilungen erledigen bestimmte risikobezogene Aufgaben, etwa: Group Treasury (Liquiditäts, Fremdwährungs und Zinsrisiken), Group Tax (Steuerrisiken), Group Legal Services (rechtliche Risiken, Compliancerisiken, inklusive Trade-Control), IT-Sicherheit (IT-Risiken), Sicherheit (Sicherheitsrisiken) und Versicherungsmanagement (versicherbare Risiken) usw.

### Prozess und Berichterstattung

Die Assessment Units führen halbjährlich Risikoanalysen durch und erstellen ihre Risikoprofile und Massnahmenpläne. Der Risikomanagement-Prozess ist mit dem Budgetierungs-/Planungsprozess sowie dem Forecasting-Prozess abgestimmt. Aus methodischer Sicht werden Risikoanalysen standardmässig in folgenden Schritten durchgeführt: Vorbereitung der Risikoanalyse, Risikoidentifikation, Risikobewertung, Massnahmenplanung. Der Prozess wird gruppenweit von einer Risikomanagement-Software unterstützt. Die interne Berichterstattung erfolgt halbjährlich an die Konzernleitung, das Audit Committee und den Verwaltungsrat mittels konsolidierten Risikoberichten.

### Kultur

Die Risikokultur bei Oerlikon wird durch den Verhaltenskodex, die Ausbildung, den Erfahrungsaustausch, die fortlaufende Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses und die Vorbildfunktion der Konzernleitung und des Senior Management ausgestaltet. Weiter enthält die Risikomanagement-Richtlinie Merksätze, mit denen die angestrebte Risikokultur veranschaulicht wird.

### Aktuelle Situation

Oerlikon ist in Märkten tätig, die von verschiedenen Unsicherheiten geprägt sind. Die Segmente verfügen über unterschiedliche Risikoprofile, abhängig von Strategie, Geschäftsmodell und operativer Umsetzung. Aus Sicht der Konzernholding bestehen folgende wesentliche Risiken, die einen Einfluss auf die Geschäfte und die Performance von Oerlikon haben können:

### Marktrisiken

- **Wirtschaftsabschwung und Konjunkturverlauf:** Bestellungseingang, Umsatz und Profitabilität könnten sich dadurch reduzieren.
- **Wettbewerb:** Wettbewerb und Überkapazitäten in verschiedenen Märkten könnten zu Preisdruck oder zum Verlust von Aufträgen führen. Bestellungseingang, Umsatz und Profitabilität könnten sich dadurch reduzieren.
- **Fremdwährungseffekte (Transaktions- und Translationsrisiko):** Ungünstige Währungsentwicklungen, hauptsächlich gegenüber Euro und US Dollar, könnten zu höheren Beschaffungskosten und geringeren Umsatzzahlen führen. Zusätzlich könnte die Profitabilität durch die Umrechnung der lokalen Währungen in die Rechnungslegungswährung des Konzerns (CHF) geschmälert werden.
- **Länderrisiken:** Beispielsweise könnten neue oder höhere Steuern und Abgaben, eine Auf- oder Abwertung der Währung, höhere Zinsen, reduziertes Wachstum sowie der Verlust von Geschäftsgeheimnissen (Intellectual Property) usw. zu reduzierten Umsätzen und höheren Kosten führen, womit die Profitabilität geschmälert würde.

### Kreditrisiken

Kreditrisiken entstehen, wenn Kunden ihre Verpflichtungen nicht wie vereinbart erfüllen können. Aus Konzernsicht liegen zurzeit keine wesentlichen Kreditrisiken vor.

### Operationelle Risiken

- **Zusätzliche Kosten/Gewährleistung:** Ungenügende Produktqualität oder nicht vertragskonforme Leistung von Maschinen und Anlagen könnten zu zusätzlichen Kosten führen (vertragliche Gewährleistung). Dies könnte die Profitabilität schmälern.
- **Technologierisiken:** Wenn sich Technologien im Markt als nicht nachhaltig erfolgreich erweisen würden, könnten die Bestellungseingangs- und Umsatzziele verfehlt werden. Möglicherweise müssten Wertberichtigungen vorgenommen werden.
- **Rechtliche Risiken:** Aufgrund der internationalen Geschäftstätigkeit ist Oerlikon zahlreichen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen insbesondere Risiken im Kartell- und Wettbewerbsrecht, Patentrecht, Steuerrecht und Umweltschutzrecht. Oerlikon hat ein wertvolles Portfolio an gewerblichen Schutzrechten wie Patenten und Markenrechten. Diese Eigentumsrechte können zum Ziel für Angriffe und Verletzungen werden.
- **Verlust von Schlüsselpersonen/Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften:** Wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und qualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht zur Verfügung stehen, könnten die gesetzten Umsatz- und Profitabilitätsziele nicht erreicht werden.

### Compliance und Ethik

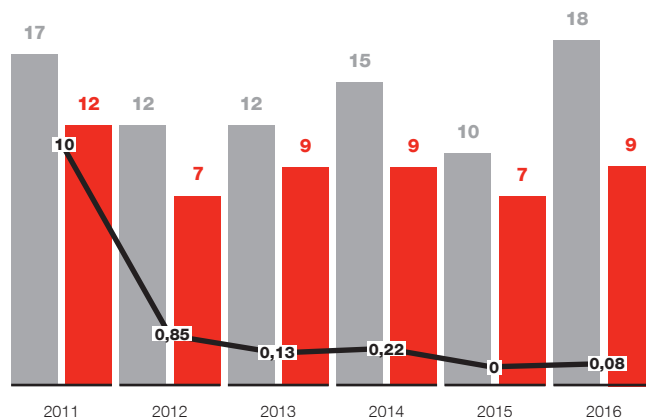
Es besteht eine konzernweite Compliance und Ethikorganisation, die insbesondere durch präventive Massnahmen, Schulungen, Information und Beratung die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften sowie der im Konzern geltenden ethischen Standards sicherstellen soll.

Im Berichtsjahr stand die Bestätigung des hochmodernen Compliance Programs durch eine externe Überprüfung im Vordergrund. Der Assessor hat Oerlikon eine exzellente und robuste Compliance Organisation sowie Prozesse und Kultur bestätigt. Ausserdem hat Oerlikon sein House of Policies welches die regulatorische Basis des Compliance Systems bildet, überarbeitet und effizienter gestaltet. Mitarbeiter können nun einfacher für sie relevante Policies und Directives identifizieren und erfassen. Das Datencompliance und Datenschutzprogramm wurde weiter verstärkt durch die Etablierung der respektiven Organisation und Trainings über alle Segmente.

Das Complianceprogramm beruht auf drei Pfeilern:

- **Prävention:** durch Richtlinien, Weisungen, Schulungen, Code of Conduct, Risiko und Laufzeitbewertungen, Compliancegruppen, interne Kontroll- und Messsysteme, Fallbeispiele und Q&A an allen Mitarbeitersitzungen.
- **Früherkennung:** Whistleblowing-Hotline, laufende Complianceprüfungen, Kontrollen und interne Audits, Prozess zum Umgang mit Verdachtsmomenten.
- **Reaktion:** Disziplinarmassnahmen bei Verstössen gegen Complianceregeln, Prozessanpassungen, Lösungspläne, Verbesserung des internen Kontrollsystems, Überarbeitung von Richtlinien.

Bei der Zusammenlegung des Segments Surface Solutions mit dem Oerlikon Headquarter wurde die Compliance Organisation des Segments weiter verstärkt. Jeder Rechtskörper hat nun seinen eigenen Complianceverantwortlichen, so dass die lokale Complianceführung verstärkt wurde und Kommunikations- sowie Informationswege verbessert wurden.



Compliancefälle 2011 – 2016

■ Anzahl Fälle  
 ■ Anzahl fundierte Fälle  
 ■ Finanzielle Auswirkung (in CHF million)