

## Geschäftsbericht 2016



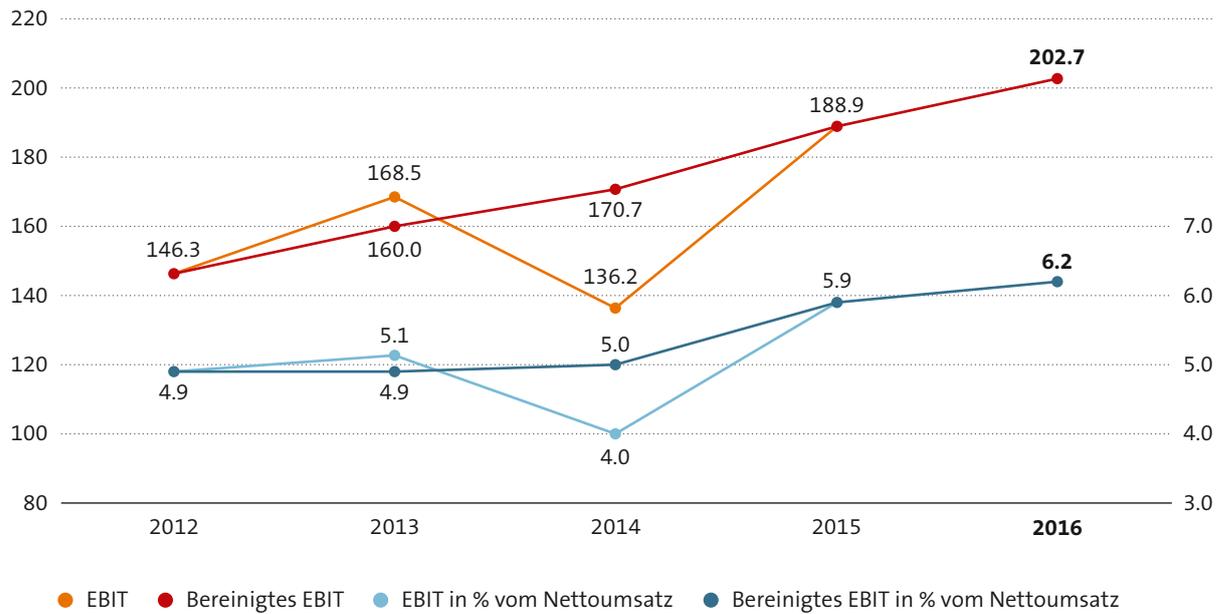
# Kennzahlen Emmi Gruppe

Beträge in CHF Millionen	2016	2015
Nettoumsatz	3 259	3 214
Umsatzveränderung in %	1.4	-5.6
Akquisitionseffekt in %	2.3	0.6
Währungseffekt in %	0.1	-3.2
Organisches Umsatzwachstum in Lokalwährung in %	-1.0	-3.0
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	328.2	314.9
in % vom Nettoumsatz	10.1	9.8
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	202.7	188.9
in % vom Nettoumsatz	6.2	5.9
Reingewinn	140.3	120.2
in % vom Nettoumsatz	4.3	3.7
Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)	104.4	81.2
in % vom Nettoumsatz	3.2	2.5
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31.12.	5 779	5 405
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) im Jahresdurchschnitt	5 655	5 311
Nettoumsatz je Mitarbeiter in TCHF (Durchschnittswert)	576	605
Verarbeitete Milchmenge in Millionen kg	1 688	1 613
	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
Bilanzsumme	2 603	2 551
davon Eigenkapital inkl. Minderheitsaktionäre	1 506	1 394
in % der Bilanzsumme	57.9	54.6
Börsenkapitalisierung	3 298	2 409

**EBIT**

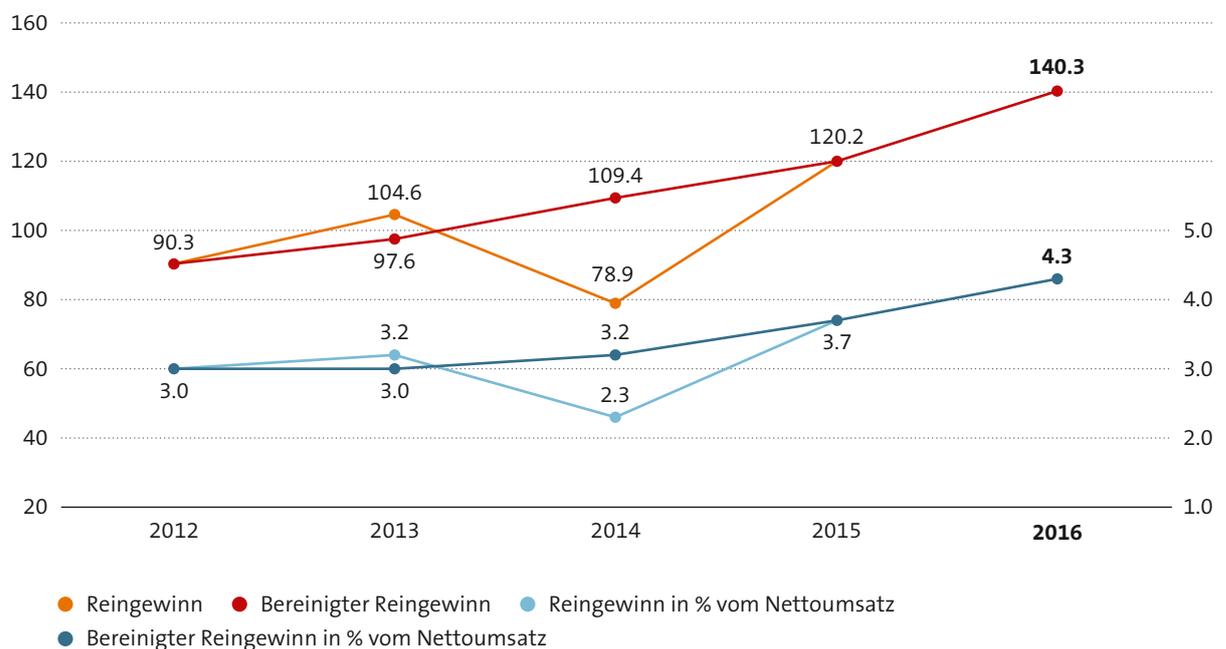
in CHF Millionen

in % vom Nettoumsatz

**Reingewinn**

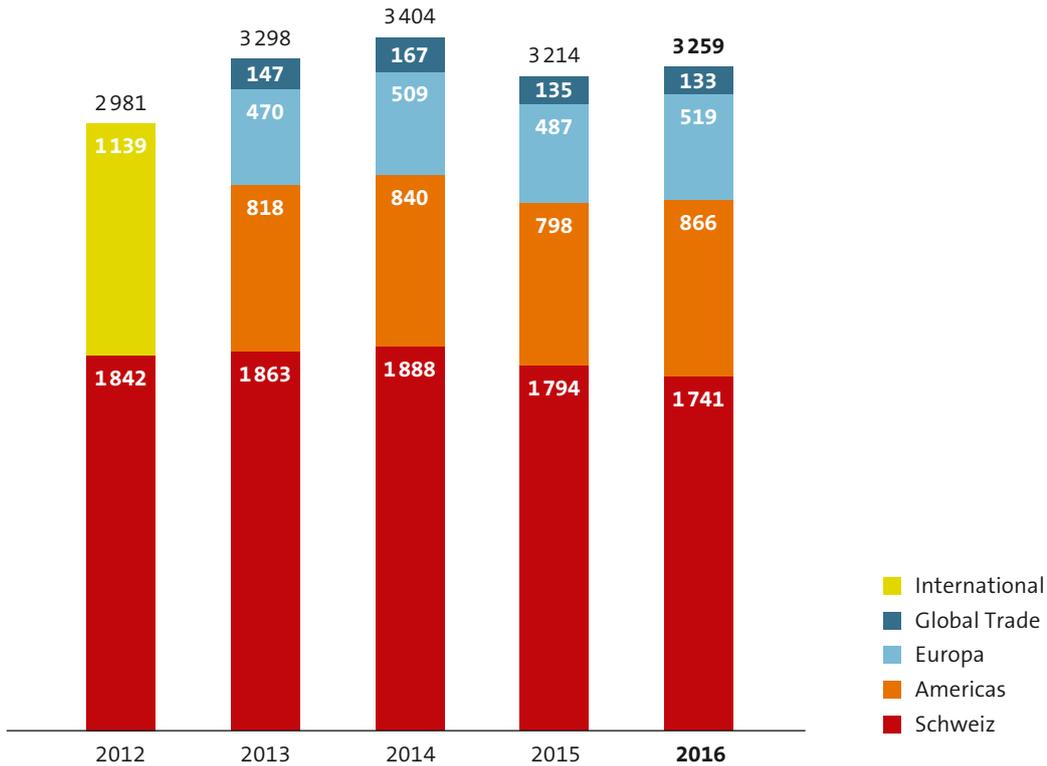
in CHF Millionen

in % vom Nettoumsatz



**Nettoumsatz**

in CHF Millionen



**CHF 328  
Millionen**

EBITDA

**CHF 203  
Millionen**

EBIT

**CHF 140  
Millionen**

Reingewinn

**CHF 2603  
Millionen**

Bilanzsumme

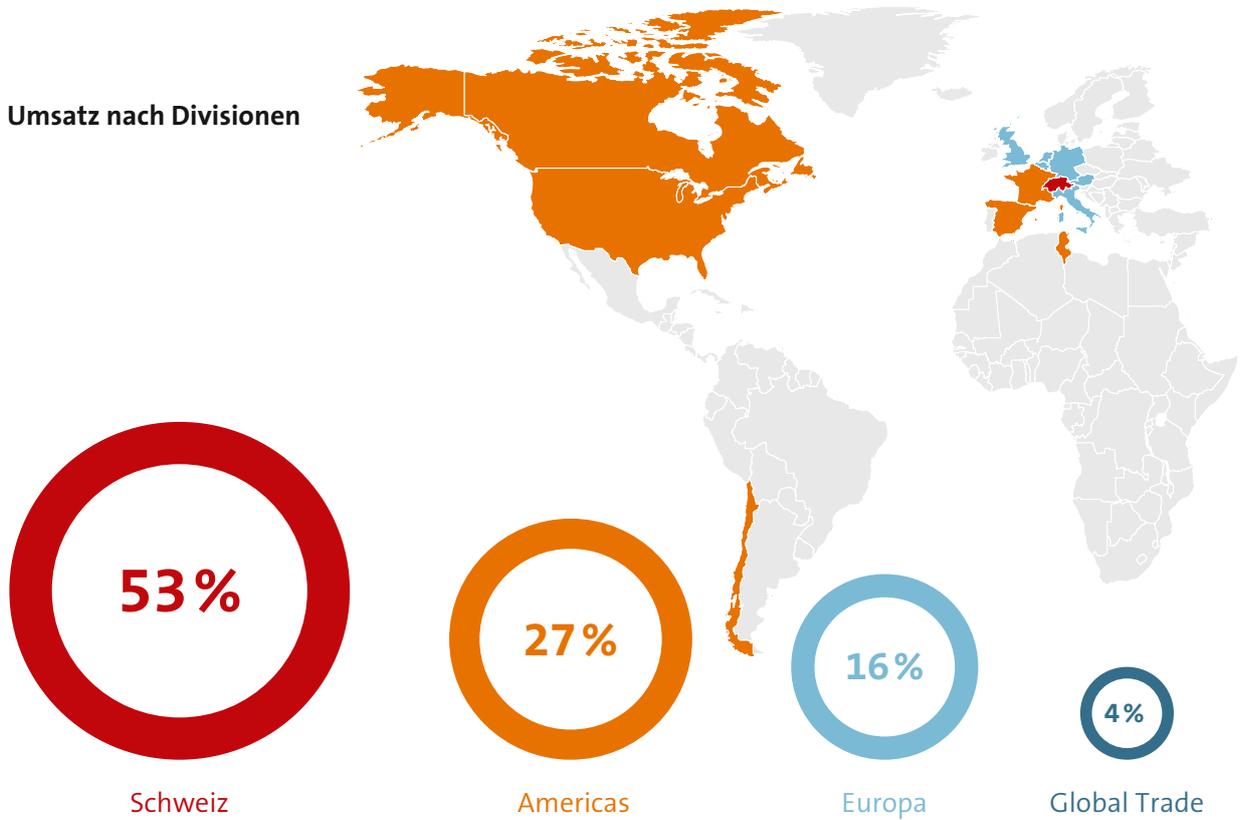
**CHF 1506  
Millionen**

Eigenkapital

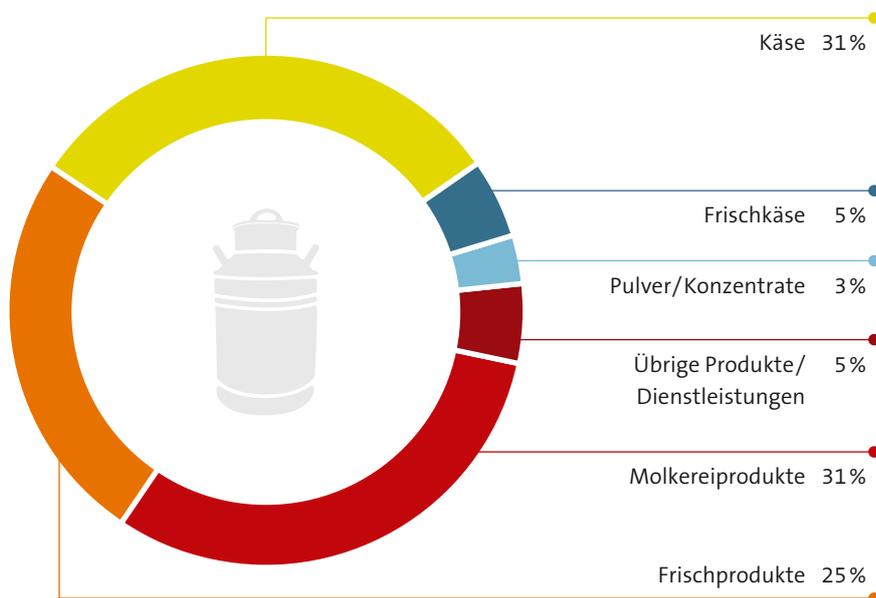
**5779  
Vollzeit**

Mitarbeitende

Umsatz nach Divisionen



Umsatz nach Produktgruppen





### Wir sind Emmi!

Emmi hat ihren Umsatz in den letzten 25 Jahren versechsfacht. Die Mitarbeitenden arbeiten heute an vielen Standorten, in diversen Ländern und in unterschiedlichsten Berufen. Neben der Zugehörigkeit zu Emmi verbindet uns etwas Entscheidendes: unsere Unternehmenswerte.

Die Abbildungen im diesjährigen Geschäftsbericht stellen unsere Unternehmenswerte vor. Sie schildern, wie wir sie in der täglichen Arbeit leben – für eine erfolgreiche Emmi und mit dem Ehrgeiz, Kunden mit unseren hochwertigen Produkten zu begeistern.

# Wir sind Emmi!

Von A wie Anlageführerin bis Z wie Ziegenmilchkäser: Das Spektrum der Mitarbeitenden bei Emmi ist gross. Wir stammen aus fast 100 Nationen, arbeiten auf fünf Kontinenten und jeder Fünfte ist seit 20 Jahren oder länger im Unternehmen tätig.

So unterschiedlich die Charaktere der Mitarbeitenden sind, so ähnlich ist das Selbstverständnis: Gemeinsam kommen wir weiter. Wir handeln überlegt, zielstrebig, lösungsorientiert und unternehmerisch. Gemeinsam an einem Strick zu ziehen, ist keine Floskel, sondern Realität.

Teamgeist, Entwicklungsmöglichkeiten, Abwechslung, gegenseitiges Vertrauen, Freiräume und die Freude an den Produkten sind Gründe, weshalb Mitarbeitende gerne bei Emmi arbeiten. Dies ergab eine kürzlich durchgeführte Umfrage. Die Aussagen machen uns stolz – sie verpflichten aber auch.

Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist eine Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Entsprechend hat sie hohe Priorität. Wir wollen nicht nur heute eine gute Arbeitgeberin sein, sondern langfristig spannende Perspektiven bieten. Denn: Die Philosophie «Wir sind Emmi» soll auch die kommende Generation der Emmianer überzeugen.





Wir sind  
Emmi!



# Inhalt

## Geschäftsbericht

- 10 Editorial
- 12 Das Jahr 2016 bei Emmi
- 18 Das Unternehmen Emmi

## Corporate Governance

- 27 Inhalt
- 28 Konzernstruktur und Aktionariat
- 29 Kapitalstruktur
- 30 Verwaltungsrat
- 38 Konzernleitung
- 41 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 41 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 42 Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
- 42 Revisionsstelle
- 43 Informationspolitik
- 45 Vergütungsbericht

## Finanzbericht

- 57 Inhalt
- 58 Finanzkommentar
- 65 Konzernrechnung Emmi Gruppe
- 99 Jahresrechnung Emmi AG
- 110 Aktieninformationen Emmi AG

# Die Grundlage für künftiges Wachstum ist geschaffen

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren im Jahr 2016 erneut anspruchsvoll. Der Schweizer Franken verharrte gegenüber dem Euro auf hohem Niveau. Das erschwerte den Export aus der Schweiz und begünstigte Importe aus dem Ausland. Zudem verlor das britische Pfund nach dem Brexit-Entscheid deutlich an Wert. Damit kam eine neue Herausforderung auf uns zu, die wir im laufenden Jahr noch deutlicher spüren werden.

Emmi konzentrierte sich auf ihre Stärken: Innovationen voranzutreiben, starke Markenkonzepte zu unterstützen und die Kosten im Griff zu behalten. Ziel war es, den Umsatzrückgang gering zu halten und die Erträge zu sichern. Dies gelang, mit kleinen Abstrichen.

Emmi erzielte 2016 einen Nettoumsatz von CHF 3 258.8 Millionen. Das entspricht einem Wachstum von 1.4%. Organisch, das heisst unter Berücksichtigung der Währungs- und Akquisitionseffekte, resultierte ein Rückgang von 1.0%. Die Umsatzentwicklung war folglich am unteren Ende der Prognosen von Emmi. Die Erträge lagen hingegen leicht über den Erwartungen, die im August 2016 veröffentlicht wurden, mit einem EBIT von CHF 202.7 Millionen und einer EBIT-Marge von 6.2%.

## Höhere Dividende

Die Ertragsverbesserung ist erfreulich und insbesondere auf Fortschritte im Ausland zurückzuführen. Zum einen setzten wir das Operational-Excellence-Programm fort und bauten es in mehreren Ländern aus. Zum anderen wurde die Optimierung des Produktportfolios weiter vorangetrieben, was nicht nur die Umsätze, sondern auch die Erträge stützte. Schliesslich leisteten auch die neu akquirierten Gesellschaften einen Beitrag zum höheren Betriebsgewinn.

Der Reingewinn pro Aktie betrug CHF 26.23 (Vorjahr CHF 22.46). Der Generalversammlung wird beantragt, eine Dividende von brutto CHF 5.90 je Namenaktie aus Kapital-einlagereserven zu beschliessen (Vorjahr CHF 4.90).

## Basis für künftiges Wachstum

Schwierige Marktsituationen hin oder her: Die Rückkehr auf den Wachstumspfad ist das erklärte Ziel. In den vergangenen Monaten arbeitete Emmi hart dafür. Dies tat sie nicht nur durch ein entschiedenes Reagieren auf sich ändernde Marktbedingungen. Sie hat auch vielversprechende Unternehmen identifiziert und akquiriert, um Wachstumsnischen auszubauen. Beispiele aus dem Jahr 2016 sind die holländische Bettinehoeve mit ihrem Ziegenkäsesortiment oder die Cowgirl Creamery, eine US-amerikanische Herstellerin von Spezialitätenkäse in Bioqualität.

Weiter führte Emmi diverse neue Produkte ein: Das Sortiment an proteinreichen Produkten wurde mit zwei Drinks und beim Joghurt Yoqua mit zusätzlichen Sorten ergänzt. Im September wurde ein fixfertiger Porridge in zwei Sorten lanciert, der sich bereits gut etabliert hat.

Auch im internationalen Geschäft waren Neuheiten zu vermelden: Seit Oktober gibt es in Grossbritannien ebenfalls einen neuen Porridge, aber unter der Marke Onken. In Tunesien wurde die Dessertlinie mit einer Schoggimousse erweitert und in den USA führte Emmi Roth USA ein Bio-Käse-Sortiment ein.

Ganz klar galt es auch, die bestehenden Leistungsträger wie Emmi Caffè Latte und Kaltbach zu fördern – sei es mit der Unterstützung durch Marketingkampagnen oder dem Aufbau neuer Kanäle. Letzteres war auch beim Scharfen Maxx der Fall, der seit 2016 in die USA exportiert wird.

Die Aktivitäten unserer ausländischen Tochtergesellschaften helfen nicht nur, Produkte aus der Schweiz zu verkaufen. Ihr Beitrag zum Gewinn, der sich erneut erhöht hat, ermöglicht es uns auch, in die Zukunft des Unternehmens zu investieren.

*«Emmi konzentrierte sich auf ihre Stärken.»*

Urs Riedener

### SAP-System erfolgreich eingeführt

Eine grosse Investition, die Emmi vier Jahre lang beschäftigte, konnte 2016 erfolgreich vollendet werden: die schweizweite Einführung von SAP als Unternehmenssoftware. Dank ihr können wir nun Prozesse über die ganze Division Schweiz hinweg steuern, was uns zu einheitlichen Abläufen, mehr Transparenz und Planungssicherheit verhilft. Diese Investition ist auch ein Beweis dafür, dass Emmi weiterhin auf den Standort Schweiz setzt.

Dass uns die Einführung plangemäss und kosteneffizient gelang, erfüllt uns mit Genugtuung. Die Emmi Mitarbeitenden haben hoch professionell und mit einem unglaublichen Engagement dafür gearbeitet. Wir sind stolz auf sie.

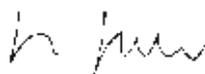
*«Die Investition in SAP ist auch ein Beweis dafür, dass Emmi weiterhin auf den Standort Schweiz setzt.»*

Konrad Graber

Emmi ist heute breit aufgestellt und gut diversifiziert.

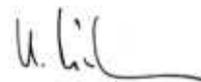
Wir erachten das als wichtige Voraussetzung, um uns im Markt behaupten zu können. Das sind wir unseren Kunden, Milchproduzenten, Lieferanten, Aktionären und Mitarbeitenden schuldig.

Unser Ziel bleibt es, eine fortschrittliche Arbeitgeberin und eine innovative Herstellerin qualitativ hochwertiger Milchprodukte zu bleiben. Wir freuen uns auf diese Aufgabe.



Konrad Graber

Präsident des Verwaltungsrats



Urs Riedener

CEO



Urs Riedener, CEO, und Konrad Graber, Präsident des Verwaltungsrats



Echte Milchbauern statt Schauspieler: Toni Camenzind erklärt im TV-Spot, weshalb der Luzerner Rahmkäse besonders mild schmeckt. Er bewirtschaftet den Brünnihof in Weggis. Seine Milch liefert er an Emmi.

Das Emmi Chalet mit der Caffè-Latte-Lounge macht Furore an den Skirennen in Adelboden.

Der tunesische Staatspräsident Beji Caid Essebsi besucht Emmi in Ostermundigen.

Die neue Kampagne für den Luzerner Rahmkäse startet.

An der Generalversammlung werden alle Anträge gutgeheissen und die Dividende von CHF 3.80 auf CHF 4.90 erhöht.

Cypress Grove, eine kalifornische Tochtergesellschaft, überrascht an der Fancy Food Show in San Francisco mit Hochzeitstorten aus Ziegenkäse.

Emmi beteiligt sich mit 60% am niederländischen Ziegenkäsehersteller Bettinehoeve.

Emmi lanciert zwei proteinreiche Drinks und orientiert sich damit an einem globalen Megatrend.

Der neue Grillkäse ist eine fleischlose Alternative für Barbecue-Fans. Er wird im Frühling und Sommer 2017 wieder in den Kühlregalen zu finden sein.



Cypress Grove gehört seit 2010 zu Emmi. Sie ist die älteste Tochtergesellschaft im Bereich der Ziegenmilchspezialitäten. Im letzten Jahr wurde diese interessante Wachstumssparte mit der Beteiligung an der holländischen Bettinehoeve weiter gestärkt. Mittlerweile verfügt Emmi über ein starkes Standbein in den USA und in Europa.



Das Gala-Käsli steht für lange Tradition und konstante Qualität. Die angenehme Frische und die cremige Konsistenz machen es unverkennbar.

Akquisition der kalifornischen Cowgirl Creamery Corporation: Emmi stärkt ihre Position im Bereich nachhaltig hergestellter Kuhmilchkäse.

Happy Birthday: Das Gala-Käsli feiert seinen 80. Geburtstag.

Die Caffè-Latte-Linie erhält mit dem Espresso Extra Shot Zuwachs in der Dose. Mit deutlich mehr Koffein als seine Kollegen im Becher liefert er einen Extra-Kick für zwischendurch.

Facelifting des Besucherzentrums in Kaltbach: Mit neuen Elementen wird die Einzigartigkeit der Käseveredelung in der Höhle noch anschaulicher.

Seit Frühling 2016 sind die Emmi Glacen im Zoo Zürich vollständig palmölfrei.

Patrick Bühlmann und Michael Schneiter, die zwei ersten Absolventen des Weiterbildungsprogramms «Junge Berufsleute im Ausland», kommen mit wertvollen Erfahrungen ins Mutterhaus zurück.

Die Mittelland Molkerei in Suhr ist das Kompetenzzentrum für Milch, Rahm und Butter. Mit der Ankündigung der vollständigen Übernahme bekräftigt Emmi ihr Bekenntnis zum Heimmarkt Schweiz.

Emmi begrüsst 40 Lernende in 10 Berufen und gratuliert 33 Lernenden zur bestandenen Lehrabschlussprüfung.



Emmi ist stolze Exklusiv-Lieferantin von Glace im Zoo Zürich, der jährlich 300 000 Glacestängel und Cornets verkauft.



Vom Arme-Leute-Essen zur beliebten Zwischenmahlzeit: Emmi bringt den ersten fixfertigen Porridge in die schweizerischen und unter der Marke Onken auch in die britischen Kühlregale.

Der neue Porridge begeistert in den Sorten «Classic» und «Apfel».

Die neue Mousse au Chocolat begeistert die Schleckmäuler in Tunesien. Sie wird unter der Marke Vitalait hergestellt.

Emmi und ihre Schweizer Ziegenmilchlieferanten formulieren eine Absichtserklärung, um die heimische Ziegenmilchproduktion zu stärken.

SAP wurde im Verlauf des Jahres 2016 in allen Produktionsbetrieben und Fachbereichen erfolgreich eingeführt.

4-Millionen-Franken-Investition in Langnau: Ziel ist es, Fixfertig-Fondues in einer noch konstanteren Qualität herzustellen.

Emmi veröffentlicht fünf Nachhaltigkeitsverpflichtungen, an denen sich das Unternehmen künftig orientieren wird.

Der Scharfe Maxx gewinnt zwei Mal Gold an den World Cheese Awards im spanischen San Sebastián.

Herzlichen Dank, Robert Muri!



Robert Muri, Leiter der Division Schweiz und stellvertretender CEO, geht nach 37 Jahren in die wohlverdiente Pension.







Wir entwickeln  
uns weiter!



## Investitionen in die Zukunft

### Aufbau erfolgreicher Nischenmärkte

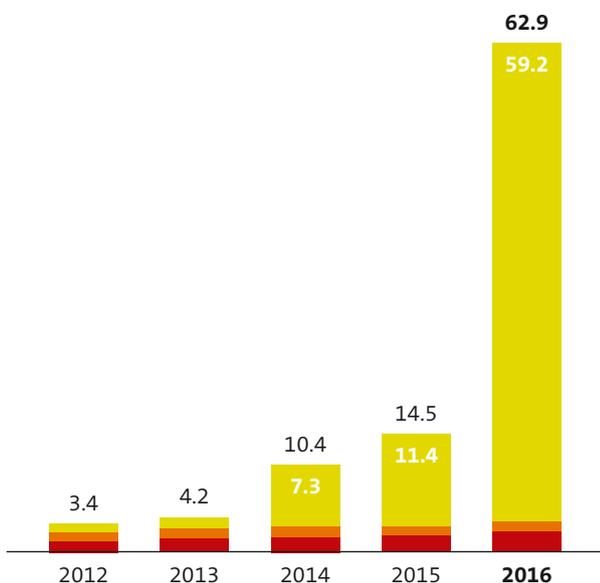
Neben striktem Kostenmanagement sind die Stärkung des Heimmarkts Schweiz und internationales Wachstum zwei wichtige strategische Pfeiler von Emmi. Dem stehen wettbewerbsintensive Märkte und hoher Preisdruck gegenüber. Nachhaltiger Zuwachs kann deshalb primär über Innovationen und vielversprechende Nischen erfolgen.

Zwei solcher Nischen sind biologische Produkte und Produkte aus Ziegenmilch. Das erste Bio-Jogurt hat Emmi vor rund 25 Jahren verkauft. Seither wurde der Bereich laufend vergrössert. Heute ist das Bio-Geschäft von Emmi rund CHF 320 Millionen gross. Mit Cypress Grove hat Emmi 2010 den ersten Ziegenkäsehersteller zugekauft. Weitere Ziegenmilchspezialisten kamen hinzu. Das Sortiment aus Ziegenmilch dürfte 2017, einschliesslich bereits bekannter Akquisitionen, etwa CHF 150 Millionen Umsatz erzielen.

Im Folgenden stellt Emmi zwei Unternehmen vor, die 2016 akquiriert wurden.

### Entwicklung Milchmengen: Ziegen- und Schafmilch

in Millionen kg



### Alles begann mit zwei Ziegen

**Bettinehoeve, Etten-Leur, Niederlande**



Bettinehoeve ist der führende Hersteller von frischem Ziegenkäse in den Niederlanden. Johan Ewijk, der Vater des aktuellen Geschäftsführers Sybren Ewijk, gründete das Unternehmen im Jahr 1982. Er war einer der Pioniere in der Herstellung von Ziegenkäse.

Das Familienunternehmen, an dem Emmi seit Anfang 2016 einen 60%-Anteil besitzt, hat seinen Hauptsitz nahe der belgischen Grenze in Etten-Leur. Die frischen und gereiften Käse aus Ziegenmilch werden mehrheitlich unter der eigenen Marke «Bettine» vertrieben. Hauptmarkt sind die Niederlande, wo Bettinehoeve gut 50% des Umsatzes erzielt. Zu den wichtigen Exportmärkten gehören Grossbritannien, Deutschland, Frankreich, die nordischen Länder und Belgien.

Bettinehoeve beschäftigt rund 100 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von knapp EUR 50 Millionen (rund ein Drittel davon sind interne Umsätze).

Zusammen mit der Emmi Tochter AVH dairy gründete Bettinehoeve 2013 Goat Milk Powder (GMP). Diese Firma stellt Milchpulver und Molkeproteinkonzentrate aus Ziegenmilch her. Emmi ist mit 60% an GMP beteiligt.

- Ausland: Ziegenmilch (inkl. Bio)
- Schweiz: Schafmilch (inkl. Bio)
- Schweiz: Ziegenmilch (inkl. Bio)

### Die Passion für das Käsehandwerk

#### **Cowgirl Creamery, Petaluma, Kalifornien**

Das Kerngeschäft der Cowgirl Creamery sind Kuhmilchkäse in Bio-Qualität. Das Unternehmen, einschliesslich der dazugehörigen Distributionsgesellschaft Tomales Bay Foods Corporation, wurde 1997 durch Sue Conley und Peggy Smith gegründet. Beide verfügen über eine langjährige Erfahrung in der gehobenen Gastronomie Kaliforniens und haben das Käsehandwerk von der Pike auf gelernt.

Das Produktportfolio beinhaltet Frischkäse sowie halbharte und gereifte Käse. Sämtliche Produkte werden aus Bio-Milch hergestellt, die ausschliesslich aus den nordkalifornischen Marin und Sonoma Counties stammt. Der beliebteste Käse ist der Mt. Tam. Er ist nach dem Mount Tamalpais, dem höchsten Berg der Region, benannt.

Zum Unternehmen gehören ausserdem zwei Cowgirl-Käsefachgeschäfte sowie ein Online-Shop.

Die Cowgirl Creamery beschäftigt etwa 100 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von gut USD 20 Millionen.



Im Jahr 2016 erhöhte Emmi zudem ihre Beteiligung an der chilenischen Surlat, einschliesslich der SDA Chile, die neu ebenfalls von Emmi kontrolliert wird.

Der Zukauf des 40%-Aktienpakets und die damit verbundene vollständige Übernahme der Mittelland Molkerei AG sowie die 80%-Beteiligung am spanischen Ziegenmilchverarbeiter Lácteos Caprinos S.A. wurden ebenfalls 2016 angekündigt. Der Abschluss erfolgte jedoch erst Anfang 2017.

## Wir setzen uns für rundum bessere Milchprodukte ein

Emmi ist die führende Milchverarbeiterin der Schweiz. Sie beschäftigt heute weltweit knapp 6 000 Mitarbeitende und ist Partnerin vieler Tausend Milchbauern. Diese gewichtige Position ist mit grosser Verantwortung verbunden. Diese Verantwortung nimmt das Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette wahr. Dazu gehört auch der Anspruch, sich stetig zu verbessern – getreu dem Emmi Wert «Wir entwickeln uns weiter!».

2016 trieb Emmi die Entwicklung ihres Nachhaltigkeitsengagements entschlossen voran. So schuf sie per 1. Januar 2016 eine Fachstelle Nachhaltigkeit, welche nicht nur die Nachhaltigkeitsstrategie der gesamten Gruppe verantwortet, sondern auch die operativen Massnahmen in den vier Fokusthemen begleitet.

Erster Meilenstein war die Formulierung von konkreten Zielsetzungen. Diese zeigen auf, welchen Stand Emmi bis 2020 anstrebt. Zudem unterstützt Emmi in den Fokusthemen sogenannte Leuchtturmprojekte, die besonders vorbildlich oder innovativ sind.

Über allem steht die Verpflichtung, offen und transparent zu agieren. Ein wichtiger Baustein ist der Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen. Unter anderem mit dem WWF Schweiz, der das Nachhaltigkeitsengagement als kritischer Partner begleitet.

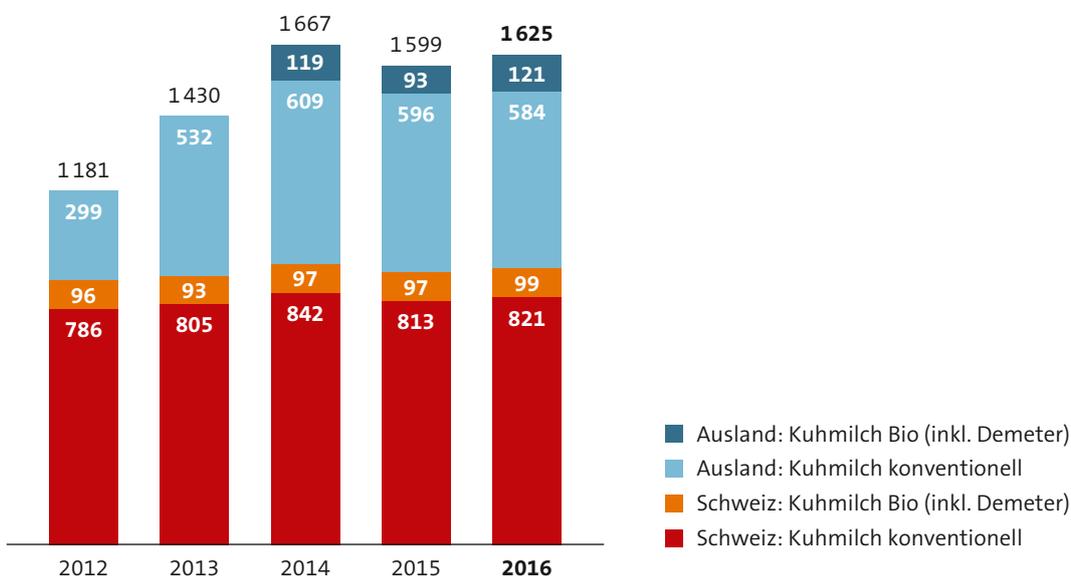
### 100% nachhaltige Schweizer Milch

Die Nachhaltigkeit von Milchprodukten steht und fällt mit der Herstellung der Milch. Einerseits entstehen in der Landwirtschaft die grössten Umweltauswirkungen. Andererseits finden sich dort auch wichtige soziale und ethische Nachhaltigkeitsaspekte wie die wirtschaftliche Situation der Bauern und das Wohl der Tiere. Deshalb will Emmi inskünftig noch bewusster auf eine nachhaltige Milchproduktion setzen. Bis 2020 liegt der Fokus dabei auf der in der Schweiz verarbeiteten Kuhmilch.

Emmi bezieht jährlich eine Milliarde Kilogramm Kuhmilch von rund 6 000 Schweizer Milchbauern. Diese sollen bis 2020 einen Katalog an Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Dazu gehört beispielsweise, dass die Milchkuhhaltung in Bezug auf den Auslauf die Anforderungen der Schweizer Tierschutzgesetzgebung übertrifft und dass Milchkühe hauptsächlich Gras und Heu fressen. Im Gegenzug bezahlt Emmi den Milchbauern einen nachweislich überdurchschnittlichen Milchpreis.

## Entwicklung Milchmengen: Kuhmilch

in Millionen kg



### 25 % weniger CO<sub>2</sub>

Emmi verursacht jährliche CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Grössenordnung von 125 000 Tonnen. Diese sind ungefähr je hälftig auf die Produktionsbetriebe in der Schweiz und im Ausland zurückzuführen.

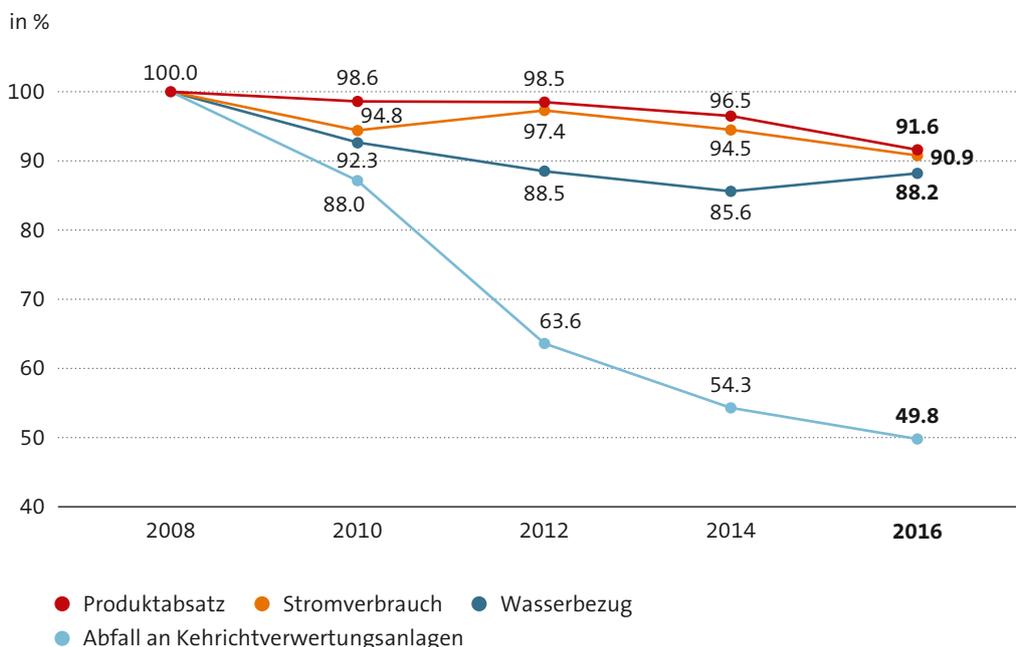
Das Unternehmen verpflichtet sich, seinen globalen CO<sub>2</sub>-Ausstoss bis 2020 um 25 % zu reduzieren. Um dies zu erreichen, wird hauptsächlich bei der Energie angesetzt, die in den eigenen Produktionsbetrieben verbraucht wird: Erstens soll der Energieverbrauch gesenkt werden – wobei hier insbesondere die Relation zum Produktabsatz relevant ist. Zweitens investiert Emmi nicht mehr in Technologien, die fossile Energieträger benötigen. Drittens wird auch beim eingekauften Strom auf Nachhaltigkeit geachtet. So stammt beispielsweise der für die Schweizer Betriebe benötigte Strom seit Anfang 2017 nur noch aus Wasserkraft.

### 20 % weniger Verschwendung

Verschwendung vermeiden ist eine Daueraufgabe und gehört im Rahmen von «Emmi Operational Excellence» in den in- und ausländischen Produktionsbetrieben zum Alltag. Hinter diesem Kostenspar- und Effizienzsteigerungsprogramm verbergen sich unzählige Massnahmen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit erhalten zwei Themen besondere Aufmerksamkeit: Verpackungen und Lebensmittel.

Emmi verpflichtet sich, bis 2020 die Verschwendung von Nahrungsmitteln und Verpackungsmaterial um 20 % zu senken. Um dieses Ziel zu erreichen, wird bereits in der Produktion darauf geachtet, dass weniger Verpackungs- und Rohstoffverluste entstehen. Nebenprodukte wie beispielsweise Molke, die bei der Käseherstellung anfällt, sollen so hochwertig wie möglich verwertet werden. Auch soll ein Beitrag geleistet werden, um Food Waste bei Kunden und Konsumenten zu verringern. Die Verpackungsmaterialien spielen eine zentrale Rolle bei diesen Überlegungen. Lag das Augenmerk in der Vergangenheit primär auf der Materialreduktion, werden in den nächsten Jahren vermehrt innovative Verpackungskonzepte und neue Materialien in den Fokus rücken.

### Umweltindex Emmi in der Schweiz



### 100 % geförderte Mitarbeitende

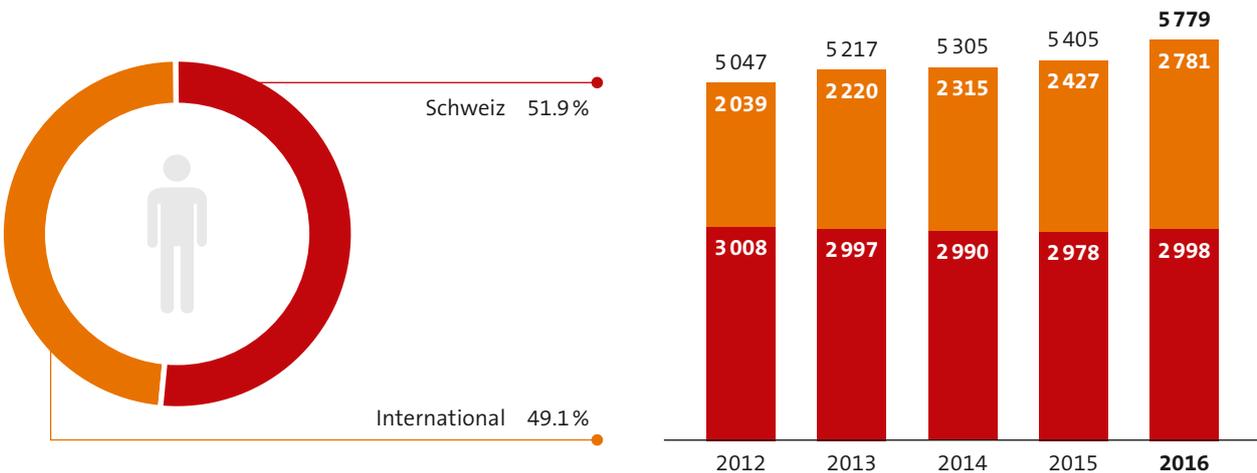
Das Wissen und Können der Mitarbeitenden ist eine der wichtigsten Ressourcen von Emmi. Deshalb ist das Unternehmen darum bemüht, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden stetig weiterzuentwickeln. Ziel ist, dass diese nicht nur die aktuellen, sondern auch die künftigen Anforderungen erfüllen können.

Bis 2020 sollen alle Mitarbeitenden von Emmi Entwicklungsziele erhalten und somit eine klare Vorstellung ihrer beruflichen Zukunft entwickeln können. Dadurch möchte das Unternehmen nicht nur dem globalen Fachkräftemangel in der Nahrungsmittelbranche entgegenreten, sondern auch die Hälfte aller offenen Schlüsselpositionen mit internen Kandidaten besetzen.

Detaillierte Informationen zum Nachhaltigkeitsengagement von Emmi können ab Sommer 2017 dem Emmi Nachhaltigkeitsbericht 4 entnommen werden.

### Personalbestand

Anzahl Mitarbeitende auf Vollzeitbasis (per 31.12.)



# Wir wissen wie!

Der Betrieb in Langnau ist auf Fondue-Produktion spezialisiert. Von hier aus wird eine der bekanntesten Schweizer Spezialitäten in die ganze Welt exportiert. Trotz oder gerade wegen der jahrzehntelangen Erfahrung haben sich die Mitarbeitenden gesagt: Das können wir noch besser.

Bewegung statt Stillstand ist ein Grundsatz bei Emmi. Auf diesem beruht auch das Geheimnis der «Futura»-Anlage, die seit dem Sommer 2016 läuft. Mitarbeitende entwickelten und konstruierten das Herzstück dieser zukunftssträchtigen Maschine. Während fünf Jahren zerbrachen sich die Fondue-Spezialisten den Kopf darüber, wie ihr Produkt in einer noch konstanteren Qualität, produktiver und mit möglichst geringen Fehlerkosten hergestellt werden kann.

Der grösste Unterschied zu herkömmlichen Maschinen: Die Käsemasse ist von der Erhitzung über die Vermischung mit den restlichen Zutaten bis zur Abfüllung stets in Bewegung. So bleibt der Käse immer in der richtigen Konsistenz. Die Konstruktion ist weltweit einzigartig. Sie leistet einen wichtigen Beitrag, dass die Käse-Fans auf der ganzen Welt auch künftig auf Fondue-Genuss aus Langnau zählen können.



Wir wissen  
wie!





# Inhalt

## Corporate Governance

28	Konzernstruktur und Aktionariat
29	Kapitalstruktur
30	Verwaltungsrat
38	Konzernleitung
41	Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
41	Mitwirkungsrechte der Aktionäre
42	Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
42	Revisionsstelle
43	Informationspolitik
45	Vergütungsbericht

Die folgenden Angaben folgen den Richtlinien betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange und entsprechen den Statuten sowie dem Organisationsreglement der Emmi Gruppe. Wo nichts anderes vermerkt ist, erfolgen die Angaben per Bilanzstichtag 31. Dezember 2016.

- ☞ Statuten: <https://group.emmi.com/de/ueber-emmi/corporate-governance/dokumente/>
- ☞ Organisationsreglement: <https://group.emmi.com/de/ueber-emmi/corporate-governance/dokumente/>

## 1. Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1 Konzernstruktur

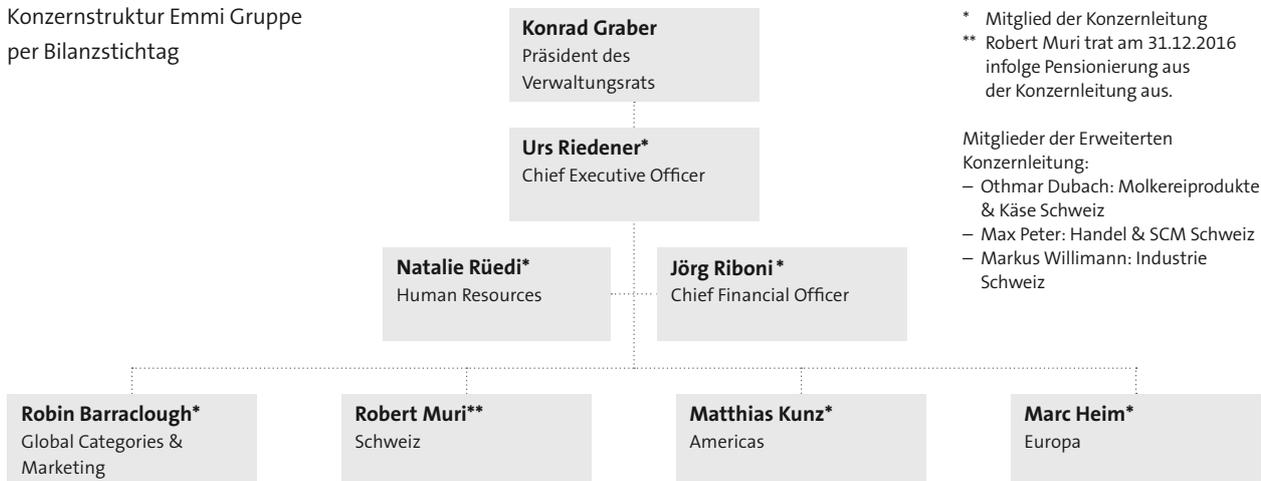
Die Konzernstruktur ist unten abgebildet.

Wesentliche Änderungen seit dem Bilanzstichtag: Per 1. Januar 2017 wurde die Konzernstruktur um die Funktion des Chief Supply Chain Officer ergänzt.

Die Emmi Gruppe ist mit der Holdinggesellschaft Emmi AG (Sitz in Luzern, nachfolgend Emmi genannt) an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Im Konsolidierungskreis sind ausschliesslich nicht kotierte Tochtergesellschaften enthalten.

- ☞ Börsenkapitalisierung, Valoren- und ISIN-Nummer der Aktie siehe Seite 110
- ☞ Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe Seiten 90 bis 92

Konzernstruktur Emmi Gruppe  
per Bilanzstichtag



- \* Mitglied der Konzernleitung
- \*\* Robert Muri trat am 31.12.2016 infolge Pensionierung aus der Konzernleitung aus.

- Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung:
- Othmar Dubach: Molkereiprodukte & Käse Schweiz
  - Max Peter: Handel & SCM Schweiz
  - Markus Willmann: Industrie Schweiz

#### Konzernfunktionen:

- Human Resources
- Finanzen/Recht
- Unternehmensentwicklung
- Konzernkommunikation & IR
- International Operations
- Qualität/Sicherheit/Umwelt

### 1.2 Bedeutende Aktionäre

- ☞ Bedeutende Aktionäre siehe Seite 105 (Aktienkapital und bedeutende Aktionäre)

Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizerische Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Aesch (BL), bilden im Sinne von Art. 121 FinfraG eine Gruppe. Diese hielt per 31.12.2016 62.0% (Vorjahr 62.1%) der gesamten Stimmrechte. Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies, Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG (4.9%) hielt. Per 7. Juni 2016 meldete die gleiche Gesellschaft einen neuen Bestand von 268 500 Namenaktien (5.0%). Darüber hinaus erfolgten keine weiteren Offenlegungsmeldungen.

### 1.3 Kreuzbeteiligungen

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften, die kapital- oder stimmenmässig auf beiden Seiten 5% übersteigen.

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Aktienkapital

Das ordentliche Aktienkapital beträgt TCHF 53498.

### 2.2 Bedingtes und genehmigtes Kapital

Emmi hat im Berichtsjahr kein bedingtes oder genehmigtes Kapital geschaffen. Es besteht auch kein bedingtes oder genehmigtes Kapital aus früheren Jahren.

### 2.3 Kapitalveränderungen

Die Übersicht über die Kapitalveränderungen für die Berichtsjahre 2013 bis 2016 befindet sich auf Seite 102.

### 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Der Aktienbestand von Emmi beträgt 5 349 810 Namenaktien zu einem Nennwert von je CHF 10.00. Es existiert nur eine Kategorie von Namenaktien, und es bestehen keine Partizipationsscheine. Jede Aktie verkörpert eine Stimme. Es gibt keine Vorzugsrechte. Die Aktien sind vollständig liberiert.

☞ Weitere Informationen zur Aktie siehe Seite 110

### 2.5 Genussscheine

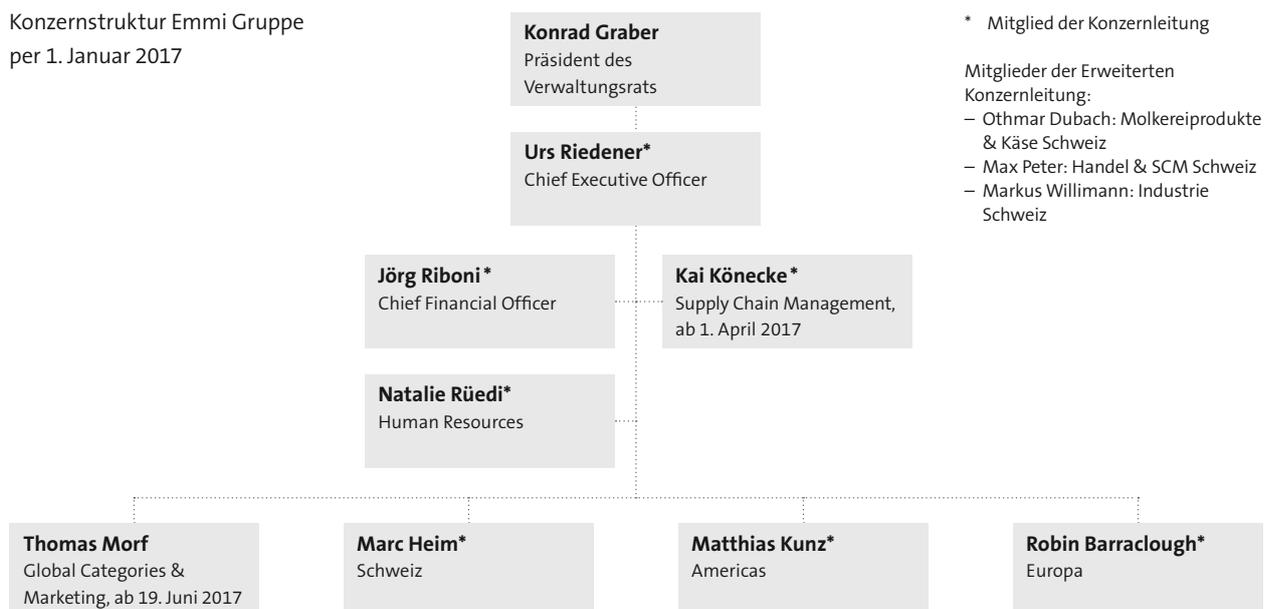
Es bestehen keine Genussscheine.

### 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Die Namenaktien von Emmi können unbeschränkt übertragen werden. Einzige Voraussetzung für die Eintragung im Aktienregister und somit für die Ausübung des Stimmrechts ist eine Erklärung des Erwerbers, dass die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben wurden. Ansonsten bestehen keine weiteren Eintragungsbeschränkungen.

Die Eintragung von Treuhändern/Nominees ohne Stimmrecht ist erlaubt. Über die Eintragung von Treuhändern/Nominees mit Stimmrecht entscheidet der Verwaltungsrat im Einzelfall auf Antrag. Im Berichtsjahr wurden keine Treuhänder/Nominees mit Stimmrecht eingetragen oder andere Ausnahmen zu Eintragungen ins Aktienregister durch den Verwaltungsrat genehmigt.

Konzernstruktur Emmi Gruppe  
per 1. Januar 2017



\* Mitglied der Konzernleitung

Mitglieder der Erweiterten  
Konzernleitung:

- Othmar Dubach: Molkereiprodukte & Käse Schweiz
- Max Peter: Handel & SCM Schweiz
- Markus Willmann: Industrie Schweiz

#### Konzernfunktionen:

- Human Resources
- Finanzen/Recht
- Unternehmensentwicklung
- Konzernkommunikation & IR
- International Operations
- Qualität/Sicherheit/Umwelt

## 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Emmi hat keine Wandelanleihen ausstehend. Zudem haben weder Emmi noch andere Konzerngesellschaften Optionen auf Beteiligungsrechten von Emmi begeben.

## 3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Seite 31) sind nicht-exekutive Mitglieder. Sie gehörten vorher nicht der Konzernleitung oder dem Management von Emmi oder einer ihrer Tochtergesellschaften an. Grundlage für die Nominierung eines Mitglieds des Verwaltungsrats ist die Erfüllung eines spezifischen Anforderungsprofils.

Christian Arnold-Fässler, Thomas Oehen-Bühlmann und Franz Steiger sind Vorstandsmitglieder der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, die einen grossen Teil ihrer Milch an Emmi liefert. Die ZMP hält via ihre Tochtergesellschaft ZMP Invest AG, Luzern, die Aktienmehrheit an Emmi. Josef Schmidli, ehemaliger Präsident des Zentralschweizerischen Milchkäuferverbands ZMKV, produziert einen wesentlichen Teil seines Käses für Emmi. Der ZMKV ist Minderheitsaktionär von Emmi.

Ehrenpräsident des Emmi Verwaltungsrats ist seit 2010 Fritz Wyss (1944). Von 1993 bis 2009 war Fritz Wyss Mitglied des Verwaltungsrats, davon als Delegierter von 1993 bis 2003 und als Präsident von 2003 bis 2009.

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats



Der Emmi Verwaltungsrat von rechts (per Bilanzstichtag): Franz Steiger, Christian Arnold-Fässler, Stephan Baer, Monique Bourquin, Konrad Graber, Thomas Oehen-Bühlmann, Niklaus Meier, Diana Strebel, Josef Schmidli und Ingrid Schmid (Sekretärin des Verwaltungsrats).

### 3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

#### Konrad Graber

##### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2006, Präsident seit 2009

Konrad Graber arbeitete nach seiner Ausbildung zum Betriebsökonom ab 1983 bei KPMG im Bereich Wirtschaftsprüfung nationaler und internationaler Gesellschaften, zuletzt als Partner und Direktor. Während acht Jahren war er Präsident der Berufsprüfung für Treuhänder. Seit 1999 ist der diplomierte Wirtschaftsprüfer Partner bei BDO AG, wo er von 2005 bis 2009 Mitglied der gesamtschweizerischen Geschäftsleitung war. In dieser Funktion leitete er die Bereiche Unternehmensberatung und Informatik. Er war ausserdem langjähriges Mitglied des Luzerner Kantonsrats und von 1997 bis 2001 Präsident der kantonalen Christlichdemokratischen Volkspartei CVP. Von 2000 bis 2012 war er Verwaltungsratspräsident der Verkehrsbetriebe Luzern AG. Konrad Graber ist seit 2002 Mitglied des Verwaltungsrats der CSS Versicherungen, Luzern, und seit 2009 von BDO AG. Seit 2007 ist er Ständerat und damit Mitglied des nationalen Parlaments.

#### Thomas Oehen-Bühlmann

##### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2009, Vizepräsident seit 2012

Thomas Oehen-Bühlmann ist diplomierte(r) Meisterlandwirt und führt zusammen mit seinem Sohn einen Milchwirtschafts- und Ackerbaubetrieb. Er war langjähriger Fachexperte bei Fähigkeits- und Meisterprüfungen und zudem Präsident der Aufsichtskommission der landwirtschaftlichen Bildungszentren im Kanton Luzern. Zudem leitete er einige Jahre eine Ortspartei der Christlichdemokratischen Volkspartei CVP und war von 1996 bis 2008 als Gemeindeammann sowie von 2008 bis August 2012 als Gemeindepräsident von Hohenrain tätig. Thomas Oehen-Bühlmann ist seit 2009 Mitglied des Vorstands der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Luzern, die er seit 2012 präsidiert. Er wirkt ausserdem als Vorstandsmitglied der Schweizer Milchproduzenten SMP, Bern.

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Erstmalige Wahl
<b>Konrad Graber</b> Präsident des Verwaltungsrats	1958	Schweiz	Betriebsökonom HWV Dipl. Wirtschaftsprüfer	2006 2009 Präsident
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Vizepräsident des Verwaltungsrats	1958	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2009
<b>Christian Arnold-Fässler</b>	1977	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2012
<b>Stephan Baer</b>	1952	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. publ.	1999
<b>Monique Bourquin</b>	1966	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	2013
<b>Niklaus Meier</b>	1955	Schweiz	Dipl. Experte für Rechnungslegung und Controlling	2012
<b>Josef Schmidli</b>	1957	Schweiz	Eidg. Handelsdiplom, dipl. Käsermeister	2003
<b>Franz Steiger</b>	1959	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2015
<b>Diana Strebelt</b>	1960	Schweiz	Dipl. oec. Betriebsökonomin Master of Science in Marketing GSBA and University of Wales	2012

### **Christian Arnold-Fässler**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012**

Christian Arnold-Fässler ist diplomierte(r) Meisterlandwirt und arbeitet als selbstständiger Landwirt auf seinem Milchwirtschaftsbetrieb. Von 2006 bis 2013 war er als Mitglied der Schweizerischen Volkspartei SVP Gemeindevizepräsident von Seedorf. Er ist seit 2012 Mitglied des Urner Kantonsparlaments, welches er von Juni 2015 bis Juni 2016 präsidierte. Zudem ist Christian Arnold-Fässler seit 2009 Mitglied des Vorstands der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Luzern, seit 2009 Delegierter des Zentralschweizer Bauernbundes, Rothenturm, und seit 2012 Vorstandsmitglied der Schweizer Milchproduzenten SMP, Bern.

### **Stephan Baer**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 1999**

Stephan Baer arbeitete nach seinem Studium der Betriebswirtschaft von 1979 bis 1982 als betriebswirtschaftlicher Analytiker bei der OPM AG. 1982 wechselte er zur Baer AG in Küssnacht am Rigi, wo er ein Jahr später Vorsitzender der Geschäftsleitung und 1997 Präsident des Verwaltungsrats wurde. Seit dem Verkauf der Baer AG im Jahr 2008 wirkt Stephan Baer als selbstständiger Unternehmensberater. Er ist ausserdem Verwaltungsratspräsident der frXsh AG, Küssnacht am Rigi (seit 2009) und seit Mai 2015 Präsident des Vereins Tischlein deck dich. Von 2010 bis April 2016 war er Verwaltungsrat bei der Bio Partner Schweiz AG, Seon, und von 2011 bis Juni 2016 bei der Spichtig AG, Steinen (Präsident von 2012 bis März 2015).

### **Monique Bourquin**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**

Monique Bourquin arbeitete nach ihrem Studium der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften ab 1990 bei der Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers. Von 1994 bis 1997 war sie Produktmanager bei der Knorr Nahrungsmittel AG, Thayngen, von 1997 bis 1999 National Account Manager bei der Rivella AG, Rothrist, und von 1999 bis 2002 bei Movenpick Foods Switzerland, Cham, zuletzt als Director Switzerland für die Food-Sparte. Danach war sie sechs Jahre bei Unilever Schweiz als Customer Development Director aktiv. Von 2008 bis 2012 führte sie das Schweizer Geschäft und war Mitglied der Geschäftsleitung von Unilever Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH). Danach war Monique Bourquin bis April 2016 Chief Financial Officer von Unilever DACH. Zudem ist sie seit 2009 Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Marketing GfM.

### **Niklaus Meier**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012**

Niklaus Meier ist diplomierte(r) Experte für Rechnungslegung und Controlling. Er arbeitete von 1976 bis 1992 in verschiedenen Funktionen beim MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, zuletzt als Verantwortlicher für Finanzen und Administration. Von 1993 bis 1995 war er Finanz- und Personalverantwortlicher bei der ToniLait AG, Bern, und von 1995 bis 2009 bei der Ciba AG, Basel, zuletzt als Chief Financial Officer. Nach der Übernahme von Ciba war er bis 2011 bei der BASF Schweiz AG, Basel, tätig und unterstützte die Integration der Finanzorganisation in die BASF. Niklaus Meier ist seit 2011 Chief Financial Officer bei der in der Kunststoffbranche tätigen MEGlobal International FZE, Dubai. Ausserdem wirkt er seit 2000 als Mitglied der Schweizerischen Prüfungskommission für Fachleute für Finanz- und Rechnungswesen/Experten für Rechnungslegung und Controlling sowie seit 2010 als Mitglied der Arbeitsgruppe «Swiss Controlling Standards» des Schweizer Verbands für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen (VEB) mit.

### **Josef Schmidli**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 2003**

Josef Schmidli erlangte nach dem eidgenössischen Handelsdiplom den Abschluss als diplomierte(r) Käsermeister. Er arbeitet seit seiner Fachausbildung im Jahr 1982 als Käser und leitet als Inhaber und Geschäftsführer die 1998 gegründete Käserei Schmidli GmbH. Ausserdem präsidiert er eine kommunale Stromversorgung. Bis April 2012 war er Präsident des Zentralschweizer Milchkäuferverbands ZMKV, Luzern. Josef Schmidli ist seit 2003 Vorstandsmitglied des Verbands der Schweizer Käsespezialisten Fromarte, Bern, wo er bis 2012 als Vizepräsident wirkte.

### **Franz Steiger**

#### **Mitglied des Verwaltungsrats seit 2015**

Franz Steiger ist diplomierte(r) Meisterlandwirt und führt seinen Milchwirtschafts- und Schweinezuchtbetrieb als selbstständiger Landwirt und Lehrmeister; seit 2010 in der Form einer Betriebsgemeinschaft mit einem Partner. Er zählt seit 2000 zu den Mitgliedern des Vorstands der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und agierte von 2006 bis April 2015 als deren Vizepräsident. Zudem ist er seit 2006 Delegierter des Schweizer Bauernverbands sowie seit 2009 Vorstandsmitglied der Sortensektion Emmentaler Milchproduzenten. Franz Steiger ist ferner Kassier der Käsergenossenschaft Schlierbach-Krumbach und wirkt seit 2008 als Gemeindepräsident von Schlierbach.

## Diana Strebel

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012

Diana Strebel arbeitete nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft von 1981 bis 2003 bei verschiedenen Werbeagenturen, davon während vier Jahren als Stellvertretende Vorsitzende bei der Publicis-Gruppe und in einem zeitlich beschränkten Projekteinsatz als CEO und Mitglied des Verwaltungsrats bei der Wunderman AG. Von 2003 bis 2005 absolvierte sie eine Marketingausbildung und war in zwei Verwaltungsräten tätig. Von 2005 bis 2009 wirkte sie als Chief Operating Officer bei Interbrand Europa und als Managing Director bei Interbrand Zintzmeyer & Lux, Zürich. Seit 2009 ist Diana Strebel Geschäftsführerin der von ihr mitgegründeten, auf Marken-, Kommunikations- und Agenturführung spezialisierten Beratungsfirma Strebel-Birt AG, Männedorf. Ausserdem ist sie seit 2009 Mitglied des Verwaltungsrats der Ricola AG, Laufen, und seit 2011 der Globalance Bank AG, Zürich.

### 3.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen höchstens fünf Mandate in börsenkotierten und fünfzehn Mandate in nicht börsenkotierten Rechtseinheiten bekleiden.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Die erstmalige Wahl der Mitglieder ist in der Tabelle auf Seite 31 ersichtlich. Die Amtsdauer der Emmi Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und dauert dementsprechend bis zur Generalversammlung 2017. Die Wiederwahl ist zulässig. Es besteht keine Amtszeitbeschränkung. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Personal- und Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt, wobei die Zeit von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schluss der nächstfolgenden als ein Jahr gilt. Die Generalversammlung wählt den Präsidenten des Verwaltungsrats aus dem Kreis der Verwaltungsratsmitglieder. Die Wahlen in den Verwaltungsrat werden generell als Einzelwahl durchgeführt. Alle Wahlen und Abstimmungen werden offen durchgeführt, sofern nicht mehrheitlich ein geheimes Verfahren verlangt wird.

## 3.5 Interne Organisation

### Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Die Darstellung auf dieser Seite zeigt die Aufgabenteilung aller Mitglieder.

	Prüfungsausschuss	Marktausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss	Agrarbeirat
<b>Konrad Graber</b> Präsident des Verwaltungsrats	•	•	• (Vorsitz)	• (Vorsitz)
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Vizepräsident des Verwaltungsrats	•		•	•
<b>Christian Arnold-Fässler</b> Mitglied				•
<b>Stephan Baer</b> Mitglied		• (Vorsitz)	•	
<b>Monique Bourquin</b> Mitglied	•	•		
<b>Niklaus Meier</b> Mitglied	• (Vorsitz)			
<b>Josef Schmidli</b> Mitglied		•		
<b>Franz Steiger</b> Mitglied				•
<b>Diana Strebel</b> Mitglied		•		

### Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse

Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse und des Agrarbeirats (nachfolgend «Ausschüsse») ist in der obigen Tabelle ersichtlich. Die Ausschüsse nehmen eine regelmässige Einschätzung ihrer Leistung vor (Selbstbeurteilung).

Der **Prüfungsausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in finanzieller Hinsicht. Als Gremium ist er jederzeit berechtigt, alle für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Dokumente einzusehen und umfassende Auskunft von allen Stellen im Konzern und den externen Revisoren zu verlangen. Er setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen eines der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen der CEO, der CFO, der Leiter Group Controlling, der Leiter Interne Revision sowie auf Einladung der leitende Revisor der externen Revisionsstelle teil.

Der Prüfungsausschuss berät und genehmigt:

- den Prüfungsplan sowie das personelle Budget der Internen Revision
- die Bestellung und Entlassung der Leitung der Internen Revision
- den Prüfungsplan sowie das Honorarbudget der externen Revisionsstelle
- die Revisionsstellen konsolidierter Tochtergesellschaften in Abweichung von der Revisionsstelle des Konzerns
- die Liste der Gegenparteien und deren Kreditlimiten im Rahmen von Finanztransaktionen.

Namentlich überprüft der Prüfungsausschuss für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vorbereitender Funktion:

- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Organisation und den Inhalt der Finanzkontrolle einschliesslich der Internen Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Internen Revision
- die Auswahl der Revisionsstelle des Konzerns
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle
- die Revisorergebnisse der Internen und der externen Revision und die Überwachung der darauf basierenden Aktionspläne des Managements
- die Konzern- und Holdingrechnung sowie die Ergebnisse der Tochtergesellschaften
- das Jahres- und Investitionsbudget

- die Beurteilung der Risiken und der darauf basierenden Massnahmen
- die Finanz- und Liquiditätsplanung sowie die Geschäftsbeziehungen mit Finanzinstituten
- die finanzielle Berichterstattung an die Aktionäre und die Öffentlichkeit
- die Prozesse und aussergerichtlichen Verhandlungen über Streitigkeiten, deren Ausgang einen Einfluss auf die Finanzlage der Gruppe haben könnte
- die Treasury-Richtlinien.

Der **Marktausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in mittel- und langfristiger Hinsicht. Er gibt dabei Empfehlungen zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Marken-, Produkt- und Marktstrategie als Basis der Unternehmensstrategie. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen eines der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen der CEO und auf Einladung weitere Mitglieder der Konzernleitung teil. Der Marktausschuss hat keine Genehmigungskompetenz.

Namentlich überprüft oder bearbeitet er für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vor- und nachbereitender Funktion:

- die auf der Strategie basierende Organisation
- die auf der Strategie basierenden Merger- und Akquisitionsprojekte, Markenprojekte, Produkt- und Marketinginvestitionen
- die auf der Strategie basierende Stärkung des Emmi Markenportfolios und der Innovationen
- die Vorbereitung von Strategieänderungen
- die Entwicklung der wichtigsten Kunden und Märkte sowie kritischer Geschäftseinheiten
- das Controlling von Grossprojekten.

Der **Personal- und Vergütungsausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in personeller Hinsicht und in Vergütungsfragen. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen eines der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen auf Einladung der CEO und der Chief Human Resources Officer teil.

Der Personal- und Vergütungsausschuss berät und genehmigt:

- das Vergütungssystem für das Management und die Mitarbeitenden
- die Vergütungen des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Agrarbeirats, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung (unter Berücksichtigung der von der Generalversammlung genehmigten Rahmenbeträge)
- die Arbeitgebervertretung in der Emmi Vorsorgestiftung und in den Emmi Wohlfahrtsfonds
- zusätzliche Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung.

Zudem wählt er die Mitglieder der Konzernleitung, ausser den CEO, sowie die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung.

Namentlich überprüft oder bearbeitet der Personal- und Vergütungsausschuss für den Verwaltungsrat beratend beziehungsweise vorbereitend:

- das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Verwaltungsrats
- das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung
- die Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell vgl. Vergütungsbericht Seite 48)
- die Gesamtsumme der Lohnanpassungen und Boni für die Mitarbeitenden sowie grundsätzliche Änderungen des Pensionskassenreglements und anderer Vorsorgepläne
- die Zusammensetzung der Konzernleitung
- die Nachfolgeplanung und Evaluation der Kandidaten für den Verwaltungsrat gemäss Wahlreglement
- die Nachfolgeplanung für den Vorsitz der Konzernleitung und auf Antrag des CEO für die Mitglieder der Konzernleitung
- die regelmässige Überprüfung des Organisationsreglements.

Der **Agrarbeirat**, der aus Verwaltungsräten und Fachpersonen besteht, unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in Bezug auf die Milchbeschaffung sowie auf agrarpolitische Themen. Er setzt sich aus mindestens vier Personen zusammen, von denen mindestens drei dem Verwaltungsrat angehören (Präsident des Verwaltungsrats und zwei weitere Mitglieder). Die internen und externen Fachpersonen informieren den Agrarbeirat über die neuesten Entwicklungen und stehen ihm beratend zur Seite. Von Emmi nehmen an den Sitzungen als interne Fachpersonen der CEO, der Leiter Agrarpolitik und der Leiter Einkauf teil. Externe Fachpersonen sind die Geschäftsführer der regionalen, an Emmi beteiligten Milchproduzentenorganisationen ZMP und MIBA, der nationalen Branchenorganisation Milch BOM sowie der nationalen Milchproduzentenorganisation SMP. Der Agrarbeirat hat keine Genehmigungskompetenz.

Namentlich überprüft oder bearbeitet er für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vorbereitender Funktion:

- politisch übergeordnete Themen
- die Entwicklung der Milch- und Käsebranche und deren Organisationen
- die Mengen- und Preisführung des Rohstoffs Milch
- die Milch- und Käsebeschaffung.

#### **Arbeitsweise des Verwaltungsrats und der Ausschüsse**

Der Emmi Verwaltungsrat und seine Ausschüsse tagen grundsätzlich so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens quartalsweise. Der Personal- und Vergütungsausschuss sowie der Agrarbeirat treffen sich in der Regel halbjährlich. Im Berichtsjahr hielt der Verwaltungsrat acht halbtägige Sitzungen und eine ganztägige Sitzung ab. Der Prüfungsausschuss tagte fünfmal während je drei Stunden, der Marktausschuss dreimal während je zweieinhalb Stunden sowie einmal während eines ganzen Tages. Der Personal- und Vergütungsausschuss tagte dreimal während je eineinhalb Stunden. Der Agrarbeirat tagte zweimal während jeweils zwei Stunden (durchschnittliche Zeitangaben).

An den Sitzungen des Verwaltungsrats nehmen der CEO, der CFO und je nach Thematik auch andere Mitglieder der Konzernleitung teil. Einzelne Traktanden werden intern, das heisst unter Ausschluss aller Sitzungsteilnehmenden, die nicht Mitglied des Verwaltungsrats sind, behandelt. An der Strategietagung des Verwaltungsrats nimmt die gesamte Konzernleitung teil. Der Beizug von Mitgliedern der Konzernleitung anlässlich der Sitzungen der Ausschüsse ist bei den einzelnen Ausschüssen dargestellt. Mit Ausnahme der Gremien Agrarbeirat und Prüfungsausschuss hält der Emmi Verwaltungsrat seine Sitzungen ohne externe Fachpersonen ab. Für die Koordination der verschiedenen Verwaltungsratsausschüsse und die Integration des Gesamtverwaltungsrats ist der Verwaltungsratspräsident Mitglied aller Ausschüsse.

Die Vorsitzenden der Ausschüsse berichten dem Verwaltungsrat an jeder Verwaltungsratssitzung über ihre Tätigkeit und ihre Ergebnisse. Zudem führen sie über ihre Beratungen und Beschlüsse ein Protokoll, das allen Mitgliedern des Verwaltungsrats zugestellt wird. Bei wichtigen Angelegenheiten wird der Verwaltungsrat unmittelbar im Anschluss an die Sitzung informiert.

Die Gesamtverantwortung für die an die Ausschüsse übertragenen Aufgaben bleibt beim Emmi Verwaltungsrat. Die Beschlüsse des Verwaltungsrats werden mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Vorsitzenden doppelt.

### 3.6 Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung

Dem **Verwaltungsrat** obliegen die Oberleitung der Gesellschaft und des Konzerns sowie die Überwachung der Geschäftsführung gemäss Art. 716a OR. Gestützt darauf berät und beschliesst er Sachgeschäfte wie:

- Jahres- und Investitionsbudget
- Jahres- und Halbjahresabschluss
- Konzernorganigramm bis und mit Stufe Konzernleitung
- Lohnpolitik, insbesondere das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats, das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung, die Gesamtsumme der Lohnanpassungen sowie Boni für die Mitarbeitenden, das Pensionskassenreglement und andere Vorsorgepläne
- Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell vgl. Vergütungsbericht Seite 48)

- Einschätzung der Hauptrisiken
- Mehrjahresfinanz- und -liquiditätsplanung
- Strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen etc.
- Konzernreglemente
- Gründung und Auflösung von Gesellschaften
- Genehmigung von Mitgliedern des Verwaltungsrats konsolidierter Tochtergesellschaften
- Nomination von Verwaltungsratskandidaten zuhanden der Generalversammlung.

Sämtliche übrigen Bereiche der Geschäftsführung delegiert der Verwaltungsrat vollumfänglich an den Präsidenten, an den CEO und an die Konzernleitung. Der Verwaltungsrat kann jederzeit fallweise oder im Rahmen von generellen Kompetenzvorbehalten in die Aufgaben und Kompetenzen ihm hierarchisch unterstellter Organe eingreifen und Geschäfte dieser Organe an sich ziehen (powers reserved).

Der **CEO** führt den Vorsitz der Konzernleitung. Er führt, beaufsichtigt und koordiniert die Mitglieder der Konzernleitung sowie der Erweiterten Konzernleitung (in Konzernaufgaben) und erteilt ihnen die zur Ausübung ihrer Funktionen notwendigen Befugnisse. Insbesondere ist er verantwortlich für die Erreichung der strategischen Ziele, die Festlegung operativer Schwerpunkte und Prioritäten sowie die Bereitstellung der hierzu notwendigen materiellen und personellen Ressourcen. Er orientiert den Präsidenten des Verwaltungsrats und den Verwaltungsrat regelmässig über den Geschäftsgang.

Die **Mitglieder der Konzernleitung** nehmen die Umsetzung der strategischen Konzernführung konsequent wahr. Sie steuern die Tochtergesellschaften in finanzieller Sicht und beeinflussen deren strategische Ausrichtung. Kompetenz und Verantwortung werden dabei insbesondere durch die Vorgaben des CEO und des vom Verwaltungsrat genehmigten Budgets sowie die von ihm festgelegte Strategie bestimmt.

Die **Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung** erfüllen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitglieder der Geschäftsleitung Schweiz und als langjährige ehemalige Mitglieder der Konzernleitung selektiv Konzernaufgaben, die ihnen vom CEO zugewiesen werden.

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

An jeder Sitzung wird der Verwaltungsrat durch den Präsidenten, die Vorsitzenden der Ausschüsse, den CEO, den CFO und je nach Traktandum durch weitere Mitglieder der Konzernleitung über Geschäftsgang, Finanzlage und wichtige Geschäftsereignisse orientiert. Zusätzliche Informationen erfolgen anlässlich der Ausschusssitzungen. Der Marktausschuss oder Verwaltungsratsdelegationen besuchen im Rahmen von wesentlichen Akquisitionen die betreffenden Gesellschaften, um sich ein Bild vor Ort zu verschaffen. Der Präsident des Verwaltungsrats trifft sich durchschnittlich zweimal jährlich mit einer lokalen Geschäftsleitung.

Ausserhalb der Sitzungen kann jedes Mitglied des Verwaltungsrats unter vorangehender Information des Verwaltungsratspräsidenten von den Konzernleitungsmitgliedern Auskunft über den Geschäftsgang und, mit Ermächtigung des Präsidenten, auch über einzelne Geschäfte verlangen. Der Präsident wird mindestens alle zwei Wochen durch den CEO informiert und erhält die Konzernleitungsprotokolle. Er und der CEO sorgen für einen angemessenen Informationsfluss zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat. Ausserordentliche Vorfälle werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats auf dem Zirkularweg unverzüglich zur Kenntnis gebracht.

Weitere Informations- und Kontrollsysteme:

- Management-Informationssystem (MIS): Monatlich erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine detaillierte Umsatzstatistik. Quartalsweise wird ein konsolidierter Abschluss der Gruppe mit einer Prognose zum Abschluss per Jahresende erstellt. Im gleichen Rhythmus wird ausführlich über die finanzielle Lage des Unternehmens informiert. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zur Überprüfung der finanziellen Leistung quartalsweise den Konzernabschluss und werden detailliert darüber informiert.

- Risk-Management-Prozess: Mindestens einmal jährlich wird der Verwaltungsrat durch den CEO über die Hauptrisiken sowie deren Einschätzung aufgrund der Relevanz und Eintretenswahrscheinlichkeit informiert. Er genehmigt die von der Konzernleitung definierten und durchzuführenden Massnahmen zur Bewältigung der Risiken und überwacht deren Umsetzung (siehe auch Seite 88 im Finanzbericht).
- Externe und Interne Revision: Die Angaben zur externen Revision sind unter Ziffer 8 aufgeführt. Die Interne Revision ist ein Führungsinstrument des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und damit ein wesentlicher Teil des internen Kontrollsystems. Sie steht in direkter Verbindung zum Präsidenten des Prüfungsausschusses sowie zum Prüfungsausschuss durch die Teilnahme an den mindestens quartalsweise stattfindenden Sitzungen (im Berichtsjahr fünf). Der Prüfungsausschuss genehmigt das Revisionsprogramm sowie die Jahresplanung. Er erhält ebenfalls alle Revisionsberichte und lässt sich über die Feststellungen sowie die darauf basierenden Massnahmen an den Sitzungen informieren. Zusätzlich trifft sich der Leiter Interne Revision regelmässig mit dem Präsidenten des Prüfungsausschusses.

Die Interne Revision arbeitet nach Standards, die im «Audit Manual» festgelegt sind, und führt Revisionen in der gesamten Emmi Gruppe durch. Bewertet werden dabei die Risikopotenziale in der Führung und Überwachung, in den Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen des Unternehmens in Bezug auf die Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und anderen wesentlichen Informationen. Ebenfalls beurteilt werden die Wirksamkeit und Effizienz von Geschäftsprozessen, die Sicherung des materiellen und immateriellen Betriebsvermögens, die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen. Zudem arbeitet die Interne Revision eng mit den externen Wirtschaftsprüfern zusammen und führt Sonderprüfungen im Auftrag des Prüfungsausschusses durch. Dieser bewertet die Wirksamkeit der internen und externen Kontrollsysteme sowie die Organisation und den Prozess der Risiken der Emmi Gruppe. Die Compliance wird zudem vom Rechtsdienst unterstützt und mit überwacht.

## 4. Konzernleitung

### 4.1 Mitglieder der Konzernleitung



Die Emmi Konzernleitung von rechts (per Bilanzstichtag): Jörg Riboni, Robert Muri, Natalie Rüedi, Urs Riedener (CEO), Robin Barraclough, Marc Heim und Matthias Kunz.

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Aktuelle Funktion
<b>Urs Riedener</b>	1965	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG Stanford Executive Program	Chief Executive Officer
<b>Robert Muri</b>	1950	Schweiz	Dipl. Ingenieur HTL Milchwirtschaft MBA HSG	Stellvertretender CEO, Executive Vice President Switzerland
<b>Robin Barraclough</b>	1967	Grossbritannien/ Schweiz	Wirtschaftswissenschaftler	Chief Marketing Officer
<b>Marc Heim</b>	1967	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG	Executive Vice President Europe
<b>Matthias Kunz</b>	1960	Schweiz	Dipl. Ingenieur Agronom ETH MBA, Stanford Executive Program	Executive Vice President Americas
<b>Jörg Riboni</b>	1957	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG Dipl. Wirtschaftsprüfer	Chief Financial Officer
<b>Natalie Rüedi</b>	1971	Schweiz	Dipl. Primarlehrerin EMBA Hochschule Luzern	Chief Human Resources Officer

## 4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

### Urs Riedener

#### CEO und Vorsitzender der Konzernleitung seit 2008

Urs Riedener begann seine Laufbahn in verschiedenen Funktionen bei Kraft Jacobs Suchard. Von 1995 bis 2000 arbeitete er bei der Lindt & Sprüngli Gruppe national und international in diversen Führungsfunktionen, zuletzt als National Sales Manager und Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz. Bis 2008 leitete er beim Migros-Genossenschafts-Bund MGB in Zürich das Departement Marketing und war Mitglied der Generaldirektion. 2008 wurde Urs Riedener CEO von Emmi. Er ist zudem Mitglied des Vorstands Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), des Vorstands GfM (Schweizerische Gesellschaft für Marketing) sowie des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Marketing, Universität St. Gallen. Seit 2014 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Conzeta AG und seit 2015 Mitglied des Vorstands SMG (Schweizerische Management Gesellschaft).

### Robert Muri

#### Executive Vice President Switzerland und Mitglied der Konzernleitung von 1996 bis 2016, Stellvertretender CEO bis 2016

Robert Muri war in verschiedenen Unternehmen der Lebensmittelbranche tätig, unter anderem bei International Flavors & Fragrances IFF und als Betriebsleiter beim Zentralschweizerischen Milchverband. Ab 1994 leitete er den Marketing- und Verkaufsbereich des Emmi Geschäftsbereichs Frischprodukte. 1996 wurde er Leiter Frischprodukte und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. 2004 übernahm er zusätzlich die Verantwortung für die Molkereiprodukte. Robert Muri wurde 2007 stellvertretender CEO von Emmi und war von 2014 bis 2016 Executive Vice President Switzerland. Aufgrund seiner Pensionierung trat Robert Muri per 31. Dezember 2016 aus der Konzernleitung der Emmi Gruppe aus.

### Robin Barraclough

#### Chief Marketing Officer bis 2016, Executive Vice President Europe seit 1.1.2017, Mitglied der Konzernleitung seit 2009

Robin Barraclough war von 1991 bis 2007 bei Mars Incorporated in verschiedenen nationalen und internationalen leitenden Marketingfunktionen tätig, zuletzt als leitendes Mitglied des Marketing-Leadership-Teams in der europäischen Masterfoods-Zentrale in Bremen (DE). 2008 führte er für Kraft Foods das Kaffeegeschäft im deutschsprachigen Europa. 2009 kam Robin Barraclough zur Emmi Gruppe, wo er als Leiter Marketing Mitglied der Emmi Konzernleitung wurde. Von 2014 bis 2016 war er Chief Marketing Officer.

### Marc Heim

#### Executive Vice President Europe bis 31.12.2016, Executive Vice President Switzerland und Stellvertretender CEO seit 1.1.2017, Mitglied der Konzernleitung seit 2009

Marc Heim war zwischen 1992 und 1999 in leitenden Funktionen bei der damaligen Effems AG (heute Mars Schweiz AG) sowie bei der Kambly SA tätig. 2004 wurde er Geschäftsführer der Halter Bonbons AG. 2009 trat Marc Heim in die Emmi Gruppe ein und wurde als Leiter Verkauf Mitglied der Konzernleitung. Von 2014 bis 2016 war er Executive Vice President Europe.

### Kai Könecke

#### Chief Supply Chain Officer und Mitglied der Konzernleitung ab 1.4.2017

Kai Könecke begann seine berufliche Karriere 1993 bei Mars (Effems), Deutschland. Dort leitete er unter anderem die Logistik in Deutschland und später die Entwicklung des Supply Chain Managements in Europa. Zuletzt führte er als Werkdirektor den 300-Mitarbeiter-Betrieb in Viersen, Deutschland. Nach einer kurzen Station beim Online-Händler Amazon trat er 2012 als Geschäftsführer Supply Chain bei Unilever Deutschland, Österreich und Schweiz ein. Per 1. April 2017 wurde Kai Könecke zum Mitglied der Konzernleitung der Emmi Gruppe gewählt.

### **Matthias Kunz**

#### **Executive Vice President Americas und Mitglied der Konzernleitung seit 2002**

Matthias Kunz war bei verschiedenen Milchverarbeitern tätig, unter anderem ab 1997 als Geschäftsleiter der Toni International AG sowie ab 1999 als Divisionsleiter Käse und Mitglied der Konzernleitung von Swiss Dairy Food. 2002 kam er zur Emmi Gruppe, wo er als Verantwortlicher für den Geschäftsbereich Käse International Mitglied der Konzernleitung wurde. Ab 2009 leitete er den Geschäftsbereich International. Seit 2014 ist er Executive Vice President Americas.

### **Thomas Morf**

#### **Chief Marketing Officer und Mitglied der Konzernleitung ab Juni 2017**

Thomas Morf war ab 2000 während sieben Jahren in verschiedenen Marketing- und Managementfunktionen bei Procter & Gamble in Belgien tätig. Von 2007 bis 2017 arbeitete er für Danone in München, Paris und Johannesburg, unter anderem als globaler Marketing Director Innovationen am Danone Hauptsitz in Frankreich sowie als Marketing Director Südafrika. Zuletzt war er Geschäftsführer einer der drei Geschäftseinheiten von Danone im südlichen Afrika, der Firma Mayo Dairy. Per 19. Juni 2017 wurde Thomas Morf zum Mitglied der Emmi Konzernleitung gewählt.

### **Jörg Riboni**

#### **CFO und Mitglied der Konzernleitung seit 2013**

Jörg Riboni arbeitete von 1985 bis 1991 als Revisor bei den Beratungsunternehmen Peat, Marwick, Mitchell & Co sowie Deloitte & Touche. Danach war er von 1991 bis 1995 als Leiter Finanzen und Administration bei der Lacoray Group (Cosa Liebermann) tätig. Anschliessend arbeitete er jeweils als Chief Financial Officer bei Jelmoli, in der gleichen Funktion von 1997 bis 2005 bei der Sarna- und von 2005 bis 2012 bei der Forbo-Gruppe. 2013 wechselte er zu Emmi, wo er ebenfalls Chief Financial Officer und gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung ist. Jörg Riboni ist Präsident oder Mitglied von Verwaltungsräten mehrerer privat gehaltener Unternehmen. Seit November 2016 ist er zudem Mitglied des Sachverständigen-Ausschusses der Sika AG.

### **Natalie Rüedi**

#### **Chief Human Resources Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2011**

Natalie Rüedi war von 1992 bis 2000 als Lehrperson und als Schulleiterin an einer Primarschule tätig. 2000 trat sie als Personalfachfrau in die Emmi Gruppe ein. Ab 2004 zeichnete sie für den Aufbau und die Leitung der Personalentwicklung verantwortlich. 2009 wurde sie Leiterin Personal und Mitglied der Erweiterten Konzernleitung. Seit 2011 ist Natalie Rüedi Mitglied der Konzernleitung und seit 2014 Chief Human Resources Officer.

### **Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung**

#### **Othmar Dubach**

##### **Leiter Geschäftsbereich Käse und Molkereiprodukte Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz und der Erweiterten Konzernleitung**

Othmar Dubach trat nach Stationen an der ETH und beim Zentralschweizerischen Milchverband 1992 als Marketingleiter in die Emmi Gruppe ein. 1993 wurde er Mitglied der Konzernleitung und übernahm die Position als Leiter Geschäftsbereich Käse mit der Verantwortung für die Produktion, Konfektionierung und Affinage in der Schweiz und international. 2014 wurde er im Rahmen der Konzernneorganisation Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und der Geschäftsleitung Schweiz.

#### **Max Peter**

##### **Leiter Handel & Supply Chain Management Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz und der Erweiterten Konzernleitung**

Max Peter war in leitenden Positionen bei Nestlé, Coop und der Bon Appétit Group AG tätig, bevor er 2002 als Leiter Konzernentwicklung und Mitglied der Konzernleitung zu Emmi kam. Seit 2005 ist er für den Bereich Handel & Supply Chain Management Schweiz verantwortlich. Dieser umfasst den Einkauf, das Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagement sowie die Güterbewegungen in und aus der Schweiz. 2014 kam der Bereich Nachhaltigkeit dazu. Im gleichen Jahr wurde er, in unveränderter Funktion, im Rahmen der Konzernneorganisation Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und der Geschäftsleitung Schweiz. Max Peter ist ausserdem Mitglied des Vorstands von GS1 Schweiz und Präsident der Stiftung Schweizer Sporthilfe.

## Markus Willimann

**Leiter Geschäftsbereich Industrie Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz und Mitglied der Erweiterten Konzernleitung**

Dr. Markus Willimann arbeitete bei Jacobs Suchard und als Mitglied der Geschäftsleitung bei der UFAG AG. 1998 wechselte er zu Emmi und war als Mitglied der Konzernleitung für den Bereich Molkereiprodukte zuständig. Seit 2004 leitet er den Bereich Industrie und ist für die Entwicklungs- und Koordination sowie für agrarpolitische Themen verantwortlich. 2014 wurde er, in unveränderter Funktion, im Rahmen der Konzernneorganisation Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und der Geschäftsleitung Schweiz. Markus Willimann ist ausserdem Präsident der Vereinigung der Schweizerischen Milchindustrie VMI und Vorstandsmitglied der Branchenorganisation Milch BOM, der Branchenorganisation Butter BOB, der Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien sowie Mitglied der beratenden Kommission für Landwirtschaft und des landwirtschaftlichen Forschungsrats der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

### 4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder der Konzernleitung dürfen höchstens zwei Mandate in börsenkotierten und zehn Mandate in nicht-börsenkotierten Rechtseinheiten bekleiden.

### 4.4 Managementverträge

Es bestehen keine Managementverträge.

## 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Informationen zu den Vergütungen, Festsetzungsverfahren, statutarischen Regeln, Beteiligungen, Darlehen und Krediten an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung sind im vorliegenden Vergütungsbericht auf den Seiten 46 bis 52 aufgeführt.

## 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

### 6.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

Die Emmi Statuten enthalten keine Stimmrechtsbeschränkungen. Ein stimmberechtigter Aktionär kann seine Aktien an der Generalversammlung durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Vollmacht und Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter können elektronisch erteilt werden.

### 6.2 Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht die Wahlen mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen, unter Ausschluss der leeren und ungültigen Stimmen, soweit das Gesetz nichts anderes bestimmt. Zusätzlich zu den gesetzlichen Ausnahmen erfordert auch der Beschluss über die Änderung der Statutenbestimmung über die Eintragungsbeschränkung (siehe Nominees Seite 29) mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte.

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

Die ordentliche Generalversammlung findet jährlich statt, und zwar spätestens sechs Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres. Sie wird vom Verwaltungsrat einberufen. Für die Einberufung von ausserordentlichen Generalversammlungen gelten die gesetzlichen Bestimmungen.

### 6.4 Traktandierung

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 1 Million und mehr vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der Generalversammlung verlangen. Das Begehren um Traktandierung ist dem Verwaltungsrat mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Anträge zu unterbreiten.

### 6.5 Eintragungen im Aktienbuch

Das Aktienregister wird in der Regel zehn Tage vor der Generalversammlung geschlossen. Der Verwaltungsrat genehmigt auf Antrag hin Ausnahmen über nachträgliche Zulassungen. Das effektive Datum der Schliessung wird in der Einladung zur Generalversammlung und rechtzeitig im Finanzkalender auf der Website publiziert:

<https://group.emmi.com/de/medien-ir/termine/>

## 7. Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen

### 7.1 Angebotspflicht

Die Emmi Statuten enthalten kein «Opting-up» im Sinne von Art. 135 Abs. 1 FinfraG und kein «Opting-out» im Sinne von Art. 125 Abs. 4 FinfraG bezüglich der gesetzlichen Pflicht zur Unterbreitung eines Übernahmeangebots.

### 7.2 Kontrollwechselklauseln

Es bestehen weder für Verwaltungsratsmitglieder noch für Konzernleitungs- oder weitere Managementmitglieder vertragliche Vereinbarungen im Falle eines Wechsels der kontrollierenden Aktienmehrheit.

## 8. Revisionsstelle

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

An der Generalversammlung 2014 wurde KPMG, Luzern, als neue Revisionsstelle für ein Geschäftsjahr gewählt. 2015 und 2016 erfolgte die Wiederwahl. Das Amt endet gemäss Statuten jeweils mit der Abnahme der Jahresrechnung für das betreffende Geschäftsjahr. Seit 2014 ist der leitende Revisor Thomas Affolter im Amt. Gemäss den Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts darf er das Mandat maximal während sieben Jahren ausführen. Thomas Affolter wird somit längstens bis Ende des Geschäftsjahrs 2020 für die Revision der Emmi Gruppe verantwortlich sein.

### 8.2 Revisionshonorar

Die mit der Revisionsstelle für das Berichtsjahr vereinbarten Honorare für die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (inkl. Prüfung der Konzernrechnung) betragen insgesamt TCHF 1414.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 308 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 273 für Steuerberatung und TCHF 35 für übrige Beratungs- und Prüfleistungen.

### 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Die Aufsicht und Kontrolle hinsichtlich der Beurteilung der Revisionsstelle wird vom Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt die Leistung, Rechnungsstellung und Unabhängigkeit der externen Revision und gibt dem Verwaltungsrat entsprechende Empfehlungen ab. Er prüft dazu jährlich den Revisionsumfang, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit dem leitenden Revisor. Angaben zu dessen Amtsdauer sind im Kapitel 8.1 aufgeführt. Der Bericht zur Schlussrevision des Jahresabschlusses wird zusätzlich an alle Verwaltungsratsmitglieder für die abschliessende Genehmigung des Geschäftsberichts versandt. Der leitende Revisor nahm im Berichtsjahr an drei Sitzungen des Prüfungsausschusses teil. Die Angaben zur Internen Revision sind im Kapitel 3.7 aufgeführt.

## 9. Informationspolitik

**Leitlinien Investor Relations:** Emmi pflegt eine offene und kontinuierliche Kommunikation mit Aktionären, aktuellen und potenziellen Investoren und anderen Interessengruppen. Ziel ist es, rasch, gleichzeitig und transparent über das Unternehmen, dessen Strategie und Geschäftsentwicklung zu informieren und ein wahrheitsgetreues Bild der Performance von Emmi in der Vergangenheit und der Gegenwart sowie der Zukunftsaussichten zu vermitteln. Dieses Bild soll die Einschätzung der aktuellen Situation des Unternehmens durch Konzernleitung und Verwaltungsrat widerspiegeln.

**Methodik:** Emmi veröffentlicht jährlich einen ausführlichen Jahresbericht, der die Geschäftstätigkeit, die Corporate Governance und eine gemäss Swiss GAAP FER erstellte und geprüfte Finanzberichterstattung für das Berichtsjahr darlegt. Zudem wird ein Halbjahresbericht publiziert.

Weiter werden Medienmitteilungen über börsenrelevante Ereignisse wie Akquisitionen, Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen, Joint Ventures und Allianzen gemäss den Richtlinien betreffend Ad-hoc-Publizität veröffentlicht. Wichtige Ankündigungen, insbesondere die Halb- und Gesamtjahresergebnisse, werden von Präsentationen begleitet, die durch Medien- und Analystenkonferenzen beziehungsweise Analystencalls ergänzt werden.

Emmi trifft sich im Laufe des Jahres mit institutionellen Anlegern im In- und Ausland, präsentiert regelmässig ihre Ergebnisse, führt Roadshows durch und hält Meetings mit einzelnen institutionellen Investoren und Gruppen ab. Hauptkontakt für diese Treffen und Präsentationen ist der CFO. Im Fokus stehen dabei die Finanzergebnisse von Emmi, die strategische Ausrichtung oder aktuelle Initiativen der Gruppe.

Emmi nutzt das Internet, um eine rasche, gleichzeitige und konsistente Informationsverbreitung sicherzustellen. Die Website des Unternehmens verfügt über ein elektronisches Informationsinstrument, mit dem sich Aktionäre und andere Interessenten in einem elektronischen Verteiler registrieren lassen können:

🔗 <https://group.emmi.com/de/medien-ir/news-service/>

Medienmitteilungen und Investoreninformationen sind über folgenden Link zugänglich:

🔗 <https://group.emmi.com/de/medien-ir/mitteilungen/>

Die Meldungen an die SIX Exchange Regulation von Beteiligungen, welche die meldungspflichtigen Grenzwerte des Stimmrechts überschreiten, sind auf folgender Internetseite ersichtlich:

🔗 <https://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html>

Kontakt für Investor Relations:

Emmi Management AG, Konzernkommunikation & IR,  
Landenbergstrasse 1, Postfach 2570, CH-6002 Luzern,  
Telefon +41 58 227 50 69, E-Mail [ir@emmi.com](mailto:ir@emmi.com),  
[www.emmi.com](http://www.emmi.com)

Die Generalversammlung findet am 20. April 2017 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung per Post.

Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2017) werden am 23. August 2017 veröffentlicht.



# Inhalt

## Vergütungsbericht

46	Leitlinien
46	Vergütungssystem
48	Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
49	Darlehen und Kredite
49	Anträge an die Generalversammlung
50	Vergütungen für das Berichtsjahr
52	Bericht der Revisionsstelle

## 1. Leitlinien

Leistungsfähige und integre Mitarbeitende sind der zentrale Erfolgsfaktor von Emmi. Mit ihrem Engagement, gegenseitiger Wertschätzung und ehrlichem Handeln ermöglichen sie die Zielerreichung. Damit tragen sie zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Konzerns bei. Dabei ist die Vergütung nur ein Teil der gesamten Honorierungsleistung: Wertschätzung, sinnvolle Arbeitsinhalte, die verantwortungsvolle Gestaltung des Arbeitsumfelds und Weiterbildungsmöglichkeiten gehören ebenso dazu.

Der Verwaltungsrat unterstützt die Mitarbeitenden und somit die Unternehmensstrategie mit einer angemessenen, das heisst leistungs- und marktgerechten Vergütungspolitik, welche die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens miteinbezieht. Die Basisvergütung soll zum einen den Anforderungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Funktion und zum anderen der Leistung und dem Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden entsprechen. Ferner soll sie Einkommenssicherheit bieten. Die variable Vergütungskomponente auf Kaderstufe stärkt die Mitverantwortung. Sie richtet Leistung und Verhalten auf eine nachhaltige Geschäftsentwicklung aus und erlaubt die Teilnahme am Unternehmenserfolg.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass die oben genannten Faktoren die Arbeitsmotivation stärken und honorieren und gleichzeitig die Emmi Unternehmenswerte widerspiegeln. Deshalb erachtet er, auch im Sinne eines einfachen und transparenten Vergütungssystems, ein Aktien- und Optionenprogramm als unnötig.

Hinsichtlich der Vergütung der Geschäftsführung legt Artikel 29b der Statuten fest: Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und eines allfälligen Beirats sollen angemessen, wettbewerbsfähig sowie leistungsorientiert sein. Zudem sind sie in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sowie dem Erfolg der Emmi Gruppe festzusetzen.

## 2. Vergütungssystem

### 2.1 Vergütungskomponenten

Die Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats ist eine fixe Vergütung. Die Vergütung der Konzernleitung setzt sich aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Dabei heisst variabel: je nach Erfolg und Leistung im vergangenen Geschäftsjahr im Zusammenhang mit definierten Zielen («Bonus»). Die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung soll höchstens 50% seiner fixen Vergütung betragen. Es ist keine langfristige variable Komponente implementiert. Siehe dazu auch weiterführende Informationen im Kapitel 2.3.

Gemäss Artikel 29b der Statuten kann die Gesellschaft den Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung im Rahmen ihrer Vergütung Beteiligungspapiere, Wandel- oder Optionsrechte oder andere Rechte auf Beteiligungspapiere zuteilen. Emmi verzichtet zurzeit bewusst auf Aktien-, Optionspläne oder andere Beteiligungsprogramme. Damit soll das Vergütungssystem einfach und transparent gehalten werden.

### 2.2 Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats

Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats sind nicht an Erfolgskomponenten gekoppelt. Es handelt sich damit um eine reine Basisvergütung, die in Geldmitteln geleistet wird. Sie setzt sich aus einem Grundhonorar sowie Sitzungsentschädigungen zusammen. Die Höhe der Vergütung widerspiegelt die Zeit und Arbeit, welche die Mitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben im Verwaltungsrat, im Agrarbeirat, in den Ausschüssen sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge investieren. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats erhalten namentlich keine Bonuszahlungen und weiteren finanziellen Leistungen wie Personalkonditionen, Pensionskassenbeiträge oder vergünstigte Aktienbezugsrechte. Sie haben keinen Anspruch auf Dienst- oder Sachleistungen.

Der Personal- und Vergütungsausschuss beurteilt einmal jährlich die Vergütung des Verwaltungsrats im Vergleich mit börsenkotierten (der Kategorie Small Caps) und privaten Schweizer Unternehmen. Dabei berücksichtigt er solche aus der Konsumgüterbranche mit einem ähnlichen Internationalisierungsgrad sowie in der Region ansässige Firmen aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Grösse. Als Vergleichsgruppe dienten ca. 20 Unternehmen vorab aus der Nahrungsmittel-, Maschinen- und Kunststoffindustrie sowie dem Detailhandel, welche die oben genannten Kriterien erfüllen. Ausserdem liegt ihm eine Benchmark-Studie von 2014 vor, welche die Vergütung des Emmi Verwaltungsrats einem externen Honorarvergleich unterzieht und analysiert, ob die aktuellen Vergütungen sowie die Vergütungsstruktur marktgerecht sind. Im Berichtsjahr wurde kein externer Berater für die Ausgestaltung der Vergütungen zugezogen.

Die Basisvergütung, die Sozialabgaben und Spesen sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss Tabelle «Vergütungen für das Berichtsjahr» auf Seite 50. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung als maximalen Rahmenbetrag für das laufende Geschäftsjahr.

### 2.3 Vergütung der Konzernleitung

Die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung besteht aus einem fixen und einem variablen Vergütungsanteil (kurzfristiger Bonus). Beide Komponenten werden in Geldmitteln geleistet.

Die Basisvergütung reflektiert die Erfahrung, die Kenntnisse und die anhaltenden Leistungen der Konzernleitungsmitglieder sowie die Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen aufgrund funktionsbezogener Salär-Benchmarks. Für den Vergleich bezüglich Angemessenheit und Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung liegt dem Personal- und Vergütungsausschuss eine Studie aus dem Jahr 2014 vor. Als Grundlage für die funktionsbezogenen Salär-Benchmarks wurde die gleiche Vergleichsgruppe gewählt wie für die Prüfung der Vergütung des Verwaltungsrats. Im Berichtsjahr wurde kein externer Berater für die Ausgestaltung der Vergütungen zugezogen.

Die Basisvergütung, Sachleistungen (Geschäftswagen), Pauschalspesen sowie die Sozial- und Vorsorgeleistungen sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss Tabelle auf Seite 50. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung prospektiv als Rahmenbetrag für das kommende Geschäftsjahr.

Der Personal- und Vergütungsausschuss beschliesst die fixe Vergütung des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder für das folgende Jahr unter Berücksichtigung des durch die Generalversammlung genehmigten maximalen Rahmenbetrags.

Variable Vergütung: In Artikel 29b der Statuten ist festgelegt, dass in der Regel die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung 50% seiner fixen Vergütung nicht übersteigen soll. Es handelt sich um einen Bonus bei Zielerreichung, der in bar entrichtet wird. Die Höhe widerspiegelt das Ergebnis des vergangenen Geschäftsjahrs und setzt sich aus den drei folgenden Kriterien zusammen:

1. Geschäftserfolg des Konzerns (Gewichtung mit 50%)
2. Geschäftserfolg des zu verantwortenden Geschäftsbereichs (Gewichtung mit 30%)
3. Individuelle Zielerreichung (Gewichtung mit 20%).

Die Bemessung des Geschäftserfolgs beruht auf den drei Pfeilern Umsatz, Ergebnis und Marktanteil. Für Servicebereiche liegen die massgeblichen Zielgrössen zudem in der Weiterentwicklung zur laufend besseren Unterstützung des Kerngeschäfts.

Bei Nichterreichen der Ziele kann diese Vergütung im Extremfall vollständig wegfallen, bei Übertreffen der Ziele bis auf maximal 120% des Zielbetrags steigen. Die variablen Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder werden im Zusammenhang mit dem Geschäftsergebnis vom Personal- und Vergütungsausschuss beschlossen. Die Generalversammlung genehmigt das Total der variablen Vergütung des vergangenen Geschäftsjahrs.

### 3. Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren

#### 3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung

Artikel 29e der Statuten legt das Genehmigungsmodell fest. Die Generalversammlung genehmigt jährlich gesondert und bindend die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

- den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats für das laufende Geschäftsjahr
- den maximalen Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr
- den Gesamtbetrag der variablen Vergütung der Konzernleitung für das vergangene Geschäftsjahr.

Das unten stehende **Genehmigungsmodell** verdeutlicht, über welche Vergütungskomponenten und für welchen Zeitraum die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2017 befinden werden.

#### 3.2 Entscheidungsprozess

**Vergütungssystem:** Die Grundsätze des Vergütungssystems für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung legt der Verwaltungsrat innerhalb seiner generellen Oberleitung fest. Die Ausarbeitung, regelmässige Überprüfung und Beurteilung nimmt der Personal- und Vergütungsausschuss vor. In diesem Sinn unterstützt er den Verwaltungsrat bei der Festlegung des Vergütungssystems. Externe Experten würde er höchstens bei einer grundlegenden Neugestaltung des Vergütungssystems beiziehen.

**Vergütungsbeträge:** Für die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats unterbreitet der Personal- und Vergütungsausschuss dem Verwaltungsrat einen Vorschlag. Der Verwaltungsrat beschliesst jährlich über deren Vergütung und unterbreitet der Generalversammlung die maximale Gesamtvergütung zur Genehmigung.

Die Vergütungen des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Agrarbeirats, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung beschliesst jährlich der Personal- und Vergütungsausschuss. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Gesamtbeträge der relevanten Vergütungen zur Genehmigung.

#### 3.3 Der Personal- und Vergütungsausschuss

Mit Ausnahme der Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder fasst der Personal- und Vergütungsausschuss den Beschluss zu den Vergütungen. Die Vergütung für den Verwaltungsratspräsidenten und den CEO (Beisitzenden) legt er unter Einhaltung der Ausstandsregel fest.

#### Zusammensetzung Personal- und Vergütungsausschuss

Wahl durch die Generalversammlung 2016 bis zur Generalversammlung 2017.

<b>Konrad Graber</b> Vorsitz	Unabhängiges Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats
<b>Stephan Baer</b> Mitglied	Unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Mitglied	Unabhängiges Mitglied und Vizepräsident des Verwaltungsrats

Genehmigungsmodell für die GV 2017



## 4. Darlehen und Kredite

Die Statuten legen in Artikel 29c fest, dass den Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung Vorschüsse bis maximal TCHF 1000 gewährt werden können, insbesondere in Form von Kostenvorschüssen für Gerichtsverfahren, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit der betreffenden Person als Mitglied des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats oder der Konzernleitung stehen.

## 5. Anträge an die Generalversammlung

Die beantragten Gesamtsummen schaffen die erforderliche unternehmerische Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können (zusätzliche Mitglieder im Verwaltungsrat, im Agrarbeirat, und in der Konzernleitung, Verschiebungen in Ausschüssen, besondere Ereignisse, generelle Reserve). Es besteht nicht die Absicht, die Rahmenbeträge auszuschöpfen. Artikel 29e der Statuten sieht einen Zusatzbetrag von maximal 20% vor, sollten nach der Genehmigung der fixen Vergütung zusätzliche Mitglieder oder Ersatzmitglieder in die Konzernleitung berufen werden.

Sämtliche unter Punkt 5 erwähnten Beträge sind in TCHF.

### 5.1 Verwaltungsrat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal TCHF 870 für das Geschäftsjahr 2017.

Antrag an GV 2017 für GJ 2017	Ausbezahlte Vergütung 2016 (vgl. nächste Seite)	Antrag an GV 2016 für GJ 2016
<b>870</b> (Rahmenbetrag)	789	810 (Rahmenbetrag)

### 5.2 Agrarbeirat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Agrarbeirats von maximal TCHF 32 für das Geschäftsjahr 2017.

Antrag an GV 2017 für GJ 2017	Ausbezahlte Vergütung 2016 (vgl. nächste Seite)	Antrag an GV 2016 für GJ 2016
<b>32</b> (Rahmenbetrag)	24	29 (Rahmenbetrag)

### 5.3 Konzernleitung fixe Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen der Konzernleitung von maximal TCHF 4980 für das Geschäftsjahr 2018.

Antrag an GV 2017 für GJ 2018	Antrag an GV 2016 für GJ 2017	Ausbezahlte Vergütung 2016 (vgl. nächste Seite)	Antrag an GV 2015 für GJ 2016
<b>4 980</b> (Rahmenbetrag)	4 570 (Rahmenbetrag)	3 786	4 638 (Rahmenbetrag)

### 5.4 Konzernleitung variable Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der variablen Vergütungen der Konzernleitung von TCHF 865 für das Geschäftsjahr 2016.

Antrag an GV 2017 für GJ 2016 (vgl. nächste Seite)	Ausbezahlte Vergütung 2015	Antrag an GV 2016 für GJ 2015
<b>865</b>	839	839

## 6. Vergütungen für das Berichtsjahr

in TCHF

Verwaltungsrat	Fixe Vergütung			Variable Vergütung			Total Vorjahr	
	Basis- vergütung <sup>1)</sup>	Sach- leistungen	Andere Vergütungen <sup>2)</sup>	Total fix <sup>3)</sup>	Bonus <sup>1)</sup>	Total variabel		Total fix und variabel
<b>Konrad Graber</b>								
Präsident	255	–	–	<b>255</b>	–	–	<b>255</b>	246
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b>								
Vizepräsident	74	–	19	<b>93</b>	–	–	<b>93</b>	88
<b>Christian Arnold</b>								
Mitglied	48	–	13	<b>61</b>	–	–	<b>61</b>	61
<b>Stephan Baer</b>								
Mitglied	68	–	1	<b>69</b>	–	–	<b>69</b>	69
<b>Monique Bourquin</b>								
Mitglied	52	–	16	<b>68</b>	–	–	<b>68</b>	65
<b>Hans Herzog</b>								
Mitglied (bis 22.04.2015)	–	–	–	<b>–</b>	–	–	<b>–</b>	25
<b>Niklaus Meier</b>								
Mitglied	56	–	17	<b>73</b>	–	–	<b>73</b>	71
<b>Josef Schmidli</b>								
Mitglied	44	–	13	<b>57</b>	–	–	<b>57</b>	55
<b>Franz Steiger</b>								
Mitglied (seit 22.04.2015)	43	–	12	<b>55</b>	–	–	<b>55</b>	35
<b>Diana Strebel</b>								
Mitglied	44	–	14	<b>58</b>	–	–	<b>58</b>	56
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>684</b>	<b>–</b>	<b>105</b>	<b>789</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>789</b>	<b>771</b>
Agrarbeirat								
Christophe Eggenschwiler	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Pirmin Furrer	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Kurt Nüesch	6	–	–	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Markus Zemp	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
<b>Total Agrarbeirat</b>	<b>21</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Konzernleitung								
Urs Riedener, CEO	843	3	212	<b>1 058</b>	307	307	<b>1 365</b>	1 363
Übrige Mitglieder	2 037	21	670	<b>2 728</b>	558	558	<b>3 286</b>	3 243
<b>Total Konzernleitung</b>	<b>2 880</b>	<b>24</b>	<b>882</b>	<b>3 786</b>	<b>865</b>	<b>865 <sup>4)</sup></b>	<b>4 651</b>	<b>4 606</b>

<sup>1)</sup> Basisvergütung und Bonus beinhalten die ausbezahlte respektive noch auszubehaltende Leistung und die Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherungen und die Vorsorge.

<sup>2)</sup> Die anderen Vergütungen beinhalten beim Verwaltungsrat Spesen und Sozialleistungen. Bei der Konzernleitung umfassen sie jegliche zusätzlichen Leistungen wie Spesen, Vorsorge, Kinderzulagen, obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialleistungen, die der Konzernleitung heute direkt oder erst nach Erwerbstätigkeit als Leistungen zufließen.

<sup>3)</sup> Die Vergütung des Verwaltungsrats beinhaltet auch die Arbeit in den Ausschüssen, im Agrarbeirat (Aufgabenteilung vgl. Seite 33 dieses Geschäftsberichts), in einer Tochtergesellschaft sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Mitarbeitende der Emmi Gruppe sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat keine Entschädigung.

<sup>4)</sup> Vorbehältlich Genehmigung durch die Generalversammlung.

### Darlehen und Kredite im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr wurden weder Darlehen und Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt beziehungsweise ausbezahlt noch waren solche per 31. Dezember 2016 ausstehend. Es sind auch keine Darlehen oder Kredite an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung oder an nahe stehende Personen von gegenwärtigen oder früheren Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt worden oder per 31. Dezember 2016 ausstehend.

## 7. Bericht der Revisionsstelle



# Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14-16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) im Abschnitt 6 auf Seite 50 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 – 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 – 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 Emmi AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

KPMG AG

Thomas Affolter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Sandro Masciarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 24. Februar 2017

# Wir handeln marktorientiert!

Was braucht der Kunde? Was begeistert die Konsumenten? Mit welchen Trends können wir punkten? Wie können wir noch besser werden?

Marktorientiert zu agieren, ist das Resultat eines perfekten Zusammenspiels zwischen Entwicklung, Produktion, Logistik, Verkauf und Marketing. Am Ende geht es stets darum, die passenden Produkte zur richtigen Zeit am gewünschten Ort beim Kunden zu haben. In einwandfreier Qualität und zu marktfähigen Preisen. Das klingt einfach, ist aber knifflig. Die beste Idee nützt nichts, wenn sie sich in der Produktion nicht umsetzen lässt. Das hochwertigste Jogurt ist vergebens, wenn es den Konsumenten nicht überzeugt. Die schönste Verpackung kann eine durchschnittliche Qualität nicht kaschieren. Deshalb prüften wir bis zu 25 Aprikosensorten, bis wir die am besten geeignete für Jogurtpur gefunden haben. Oder wir hinterfragen bei unseren Transporten, ob wir den Lastwagen mit geschickter Beladung nicht noch besser auslasten können. Dadurch lässt sich unter Umständen eine Tour einsparen und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss reduzieren.

Marktorientiert handeln hat viele Facetten. Diese zu erkennen, ist unser Anspruch und unsere Passion.



A man and a woman are standing in front of a modern building with a grid of windows. A sign on a stand between them reads "Wir handeln marktorientiert!". The woman is in the foreground, smiling, wearing a dark blazer and pants. The man is behind her, also smiling, wearing a blue blazer and jeans.

Wir handeln  
marktorientiert!



# Inhalt

## Kommentar

58 Finanzkommentar

## Konzernrechnung Emmi Gruppe

65 Konsolidierte Erfolgsrechnung

66 Konsolidierte Bilanz

67 Konsolidierte Geldflussrechnung

68 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

69 Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

– Konsolidierungsgrundsätze

– Bewertungsgrundsätze

74 Erläuterungen zur Konzernrechnung

94 Bericht der Revisionsstelle

## Emmi AG

99 Jahresrechnung Emmi AG

110 Aktieninformationen Emmi AG

## Erfolgsrechnung

### Betrieblicher Teil

Im Jahr 2016 resultierte ein Nettoumsatz von CHF 3 258.8 Millionen. Im Vergleich zur Vorjahresperiode entspricht dies einem Wachstum von 1.4%. Organisch, das heisst bereinigt um Währungs- und Akquisitionseffekte, ging der Konzernumsatz um 1.0% zurück.

Diese Entwicklung liegt am unteren Ende der Erwartungen: Emmi ging ursprünglich von -1% bis 1% Wachstum aus. Hemmend waren vor allem die Segmente Käse und Frischkäse in der Division Schweiz, die besonders unter dem Preisdruck litten. Weitere Faktoren waren die international tiefen Milchpreise sowie schwierige Rahmenbedingungen in Märkten wie Spanien, Chile und UK (Brexit). Erfreulich war hingegen, dass Marken wie Emmi Caffè Latte, Yoqua, Kaltbach, Vitalait und Rachelli an Umsatz zulegten.

Die Akquisitionseffekte sind auf die folgenden Faktoren zurückzuführen:

- Kauf Käsegeschäft von J.L. Freeman (Kanada, 15. April 2015)
- Akquisition Redwood Hill (USA, 31. Dezember 2015)
- 60%-Beteiligung Bettinehoeve (Niederlande, 2. Februar 2016)
- Beteiligungserhöhung SDA Chile (Chile, 19. Mai 2016)
- Akquisition Cowgirl Creamery (USA, 31. Mai 2016)

### Umsatzentwicklung Schweiz

Die Division Schweiz erzielte einen Umsatz von CHF 1 741.3 Millionen im Vergleich zu CHF 1 793.3 Millionen in der Vorjahresperiode. Der daraus folgende Rückgang von 2.9% (-1.6% Mengeneffekt und -1.3% Preiseffekt) liegt folglich im Rahmen der erwarteten -4% bis -2%.

Die Entwicklung ist unter anderem auf den konstant hohen Import- und Preisdruck zurückzuführen, der sich vor allem auf die Segmente Käse und Frischkäse auswirkte. So wurde 2016 rund 4.9% mehr Käse als im Jahr zuvor importiert (Quelle: TSM Treuhand).

Bei den Molkereiprodukten (Milch, Rahm, Butter) wirkten sich die tieferen Milchpreise sowie leicht geringere Mengen ungünstig aus.

Im Bereich Käse bürsteten die AOP-Käse sowie der in der Schweiz konfektionierte italienische Käse ein. Letzterer muss neu im Ursprungsland konfektioniert werden. Kaltbach blieb hingegen praktisch stabil. Der Luzerner Rahmkäse sowie Le Petit Chevrier legten zu.

Bei den Frischprodukten verzeichneten Emmi Caffè Latte und das proteinreiche Jogurt Yoqua steigende Umsätze, während die Eigenmarken rückläufig waren.

Der Anteil der Division Schweiz am Konzernumsatz betrug 53% (Vorjahr 56%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Schweiz

in CHF Millionen	Umsatz 2016	Umsatz 2015	Wachstum organisch
Molkereiprodukte	663.4	678.5	-2.2%
Käse	480.5	503.5	-4.6%
Frischprodukte	346.2	350.5	-1.2%
Frischkäse	111.5	116.6	-4.4%
Pulver/Konzentrate	59.8	61.9	-3.5%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	79.9	82.3	-2.9%
<b>Total Schweiz</b>	<b>1 741.3</b>	<b>1 793.3</b>	<b>-2.9%</b>

### Umsatzentwicklung Americas

In der Division Americas wurde ein Umsatz von CHF 865.6 Millionen erwirtschaftet, gegenüber CHF 798.1 Millionen in der Vorjahresperiode. Dies entspricht einem Wachstum von 8.5%. Organisch, das heisst währungs- und akquisitionsbereinigt, stieg der Umsatz um 2.8% – gleich viel wie im letzten Jahr. Das Wachstum liegt im Rahmen der prognostizierten 2% bis 4%. Erfreulich entwickelten sich die Umsätze in Tunesien und den USA. Im grössten Auslandmarkt, den USA, hatten die Käseexporte aus der Schweiz (vor allem Kaltbach) und die lokal hergestellten Kuh- und Ziegenmilchkäse Aufwind.

Die Molkerei- und Frischprodukte wurden durch den tunesischen Markt stimuliert. Hier verzeichneten die Jogurts, die Milch und die Desserts, die unter der Marke Vitalait vertrieben werden, erneut ein gutes Wachstum. Beide Segmente wurden durch die Baisse im spanischen Markt jedoch auch negativ beeinflusst, was primär auf den Verlust des grössten Caffè-Latte-Kunden und tiefere Milchumsätze (mengen- und preisbedingt) zurückzuführen ist.

Enttäuschend waren auch die Märkte Frankreich und Chile, die beide mit schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen konfrontiert waren. In Chile hat sich der Umsatz gegen Ende des Jahres stabilisiert und es gibt Anzeichen, die auf eine allmähliche Erholung des Marktes schliessen lassen.

Der Anteil der Division Americas am Konzernumsatz betrug 27% (Vorjahr 25%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Americas

in CHF Millionen	Umsatz 2016	Umsatz 2015	Differenz 2016/2015	Akquisi- tionseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	361.9	329.5	9.8%	4.3%	1.9%	3.6%
Molkereiprodukte	237.1	239.1	-0.8%	0.8%	-1.9%	0.3%
Frischprodukte	200.5	175.5	14.2%	13.1%	-0.6%	1.7%
Frischkäse	0.8	–	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Pulver/Konzentrate	0.2	1.1	-78.9%	–	0.5%	-79.4%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	65.1	52.9	23.0%	7.1%	1.8%	14.1%
<b>Total Americas</b>	<b>865.6</b>	<b>798.1</b>	<b>8.5%</b>	<b>5.5%</b>	<b>0.2%</b>	<b>2.8%</b>

### Umsatzentwicklung Division Europa

Die Division Europa erzielte einen Umsatz von CHF 519.0 Millionen im Vergleich zu CHF 487.3 Millionen in der Vorjahresperiode. Der Zuwachs belief sich auf 6.5%. Organisch resultierte jedoch ein Rückgang von 0.2%. Damit wurden die Erwartungen von Emmi (Wachstum von 1% bis 3%) verfehlt.

Bei den Frischprodukten legten Emmi Caffè Latte und Onken in Grossbritannien sowie die italienischen Spezialitäten-desserts von Rachelli zu. Dem stehen negative Effekte gegenüber, die durch das schwächere britische Pfund verursacht wurden. Diese drückten insbesondere auf die Dessertumsätze von A-27.

Beim Käse entwickelten sich die Kaltbach-Spezialitäten und Der Scharfe Maxx erfreulich, besonders in Deutschland und Österreich. AOP-Käse litten jedoch unter sinkenden Volumina.

Die Molkereiprodukte profitierten vom Umsatzwachstum bei der Gläsernen Molkerei. Die tiefen Milchpreise waren in dieser Division weniger spürbar, weil die Biomilchpreise stabiler sind.

Das Segment Frischkäse war vom akquisitorischen Wachstum durch Bettinehoeve positiv und von rückläufigen Volumina und Preisen in Italien negativ beeinflusst.

Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 16% (Vorjahr 15%).

#### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Europa

in CHF Millionen	Umsatz 2016	Umsatz 2015	Differenz 2016/2015	Akquisi- tionseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Frischprodukte	206.9	212.2	-2.5%	–	-1.9%	-0.6%
Käse	124.4	122.6	1.5%	–	1.4%	0.1%
Molkereiprodukte	98.2	91.1	7.7%	1.4%	2.2%	4.1%
Frischkäse	64.7	39.9	62.1%	75.1%	3.3%	-16.3%
Pulver/Konzentrate	18.5	14.9	24.8%	0.1%	2.5%	22.2%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	6.3	6.6	-4.2%	0.2%	1.9%	-6.3%
<b>Total Europa</b>	<b>519.0</b>	<b>487.3</b>	<b>6.5%</b>	<b>6.4%</b>	<b>0.3%</b>	<b>-0.2%</b>

### Umsatzentwicklung Global Trade

Die Division Global Trade beinhaltet Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden primär in Länder, in denen Emmi keine eigenen Gesellschaften hat. Dazu gehören die asiatischen und osteuropäischen Märkte, die meisten südamerikanischen Länder und die Arabische Halbinsel.

Der Umsatz belief sich auf CHF 132.9 Millionen gegenüber CHF 135.2 Millionen in der Vorjahresperiode. Dies entspricht einem Rückgang von 1.7%, respektive organisch von 1.0%.

Die negative Entwicklung ist unter anderem auf die wirtschaftliche Abkühlung und die schwachen Währungen in Schwellenmärkten wie Russland und Brasilien sowie auf tiefere Umsätze in China zurückzuführen. Insgesamt konnten die Milch- und Joghurtumsätze in Asien jedoch leicht gesteigert werden. Leicht rückläufig waren die Lohnproduktionen im Bereich Frischprodukte.

Der Anteil von Global Trade am Konzernumsatz betrug 4% (Vorjahr: 4%).

#### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Global Trade

in CHF Millionen	Umsatz 2016	Umsatz 2015	Differenz 2016/2015	Akquisi- tionseffekt	Wachstum organisch
Käse	48.5	54.3	-10.6%	-1.8%	-8.8%
Frischprodukte	45.9	46.5	-1.4%	–	-1.4%
Pulver/Konzentrate	18.0	13.2	36.6%	–	36.6%
Molkereiprodukte	12.5	9.3	34.2%	–	34.2%
Frischkäse	0.4	0.4	–	–	–
Übrige Produkte/Dienstleistungen	7.6	11.5	-34.4%	–	-34.4%
<b>Total Global Trade</b>	<b>132.9</b>	<b>135.2</b>	<b>-1.7%</b>	<b>-0.7%</b>	<b>-1.0%</b>

## Bruttogewinn

Der Bruttogewinn erhöhte sich im Berichtsjahr um CHF 61.8 Millionen auf CHF 1 179.5 Millionen gegenüber CHF 1 117.7 Millionen im Vorjahr. Dies ist zu einem kleineren Teil auf die Akquisitionstätigkeit und hauptsächlich auf die Entwicklung der Bruttogewinnmarge zurückzuführen. Diese betrug 36.2%, im Vergleich zu 34.8% im Vorjahr. Sowohl der Division Schweiz als auch den Divisionen Americas und Europa gelang es, die Bruttogewinnmarge zu steigern. Die erfreuliche Verbesserung ist unter anderem das Ergebnis der erfolgreichen Umsetzung weiterer Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungsmaßnahmen. Zudem gewinnen Markenprodukte innerhalb des Produktportfolios zunehmend an Bedeutung, was sich entsprechend positiv auf die Bruttogewinnmarge auswirkt.

## Sondereffekte im Konzernabschluss

Im Berichts- und im Vorjahr waren keine wesentlichen Sondereffekte zu verzeichnen.

## Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** erhöhte sich 2016 um CHF 46.7 Millionen, beziehungsweise 5.8%, auf CHF 856.1 Millionen; dies gegenüber CHF 809.4 Millionen im Vorjahr. Da der Betriebsaufwand stärker als der Umsatz wuchs, stieg dieser im Verhältnis zum Umsatz leicht an, von 25.2% auf 26.2%. Dadurch reduzierte sich der Margenvorsprung auf Stufe Bruttogewinn verglichen mit dem Vorjahr um einen Prozentpunkt.

Der **Personalaufwand** betrug in der Berichtsperiode CHF 424.5 Millionen gegenüber CHF 402.3 Millionen im Vorjahr. Da die Zunahme von 5.5% gemessen an der Umsatzentwicklung überproportional war, erhöhte sich der Personalaufwand in der Berichtsperiode im Verhältnis zum Umsatz von 12.5% auf 13.0%. Diese Entwicklung ist einerseits auf die personalintensiveren neuen Gruppengesellschaften zurückzuführen. Andererseits gelang es den Gesellschaften mit tieferem Umsatz als im Vorjahr nicht, den Personalaufwand proportional zu reduzieren.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** erhöhte sich in der Berichtsperiode um CHF 24.5 Millionen, beziehungsweise 6.0%, auf CHF 431.6 Millionen; dies gegenüber CHF 407.1 Millionen im Vorjahr. Die Marketing- und Verkaufsaufwendungen betragen kumuliert CHF 129.3 Millionen gegenüber CHF 119.4 Millionen. Dies entspricht einem Anstieg von 8.3%. Die intensivierte Marketingtätigkeit fokussierte sich dabei vor allem auf die margenträchtigen Global Categories, was sich entsprechend positiv in der Bruttogewinnmarge niederschlug. Ein weiterer wesentlicher Treiber des Anstiegs beim Betriebsaufwand sind die IT-Aufwendungen als Bestandteil des Verwaltungsaufwands. Dies ist im Zusammenhang mit der SAP-Einführung in der Schweiz zu sehen, die mittlerweile erfolgreich abgeschlossen ist. Der Aufwand für Logistik und Energie entwickelte sich weitgehend im Einklang mit dem Umsatz.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 1.9 Millionen auf CHF 4.7 Millionen.

Als Folge dieser Entwicklung verbesserte sich das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** in der Berichtsperiode um CHF 13.3 Millionen auf CHF 328.2 Millionen, dies gegenüber CHF 314.9 Millionen im Vorjahr. Die **EBITDA-Marge** erhöhte sich daher von 9.8% auf 10.1%. Die Abschreibungen und Amortisationen blieben mit CHF 125.8 Millionen verglichen mit CHF 126.7 in der Vorjahresperiode praktisch konstant.

Die **Abschreibungen** auf dem Sachanlagevermögen reduzierten sich um CHF 2.9 Millionen, während sich die **Amortisationen** auf den Immateriellen Anlagen als Konsequenz der Akquisitionstätigkeit und der SAP-Einführung in der Schweiz um CHF 2.0 Millionen erhöhten.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** betrug in der Berichtsperiode CHF 202.7 Millionen. Das Vorjahres-EBIT von CHF 188.9 Millionen wurde damit um CHF 13.8 Millionen übertroffen. Die **EBIT-Marge** erhöhte sich folglich von 5.9% auf 6.2%.

### Finanzergebnis

Der **Nettofinanzaufwand** reduzierte sich in der Berichtsperiode deutlich, um CHF 7.4 Millionen, auf CHF 14.6 Millionen. Dies ist hauptsächlich auf die Frankenstärke und die daraus resultierenden Währungsverluste im Vorjahr zurückzuführen. So verbesserte sich das Währungsergebnis im Vorjahresvergleich um CHF 7.5 Millionen. Das Zinsergebnis verblieb exakt auf dem Niveau des Vorjahres.

### Ertragssteuern

Die **Ertragssteuern** erhöhten sich in der Berichtsperiode um CHF 1.9 Millionen auf CHF 33.7 Millionen. Die Steuerquote ging hingegen von 19.0 % auf 17.6 % zurück.

### Reingewinn

Der **Unternehmensgewinn** einschliesslich Minderheitsanteilen betrug CHF 158.3 Millionen. Er stieg gegenüber dem Vorjahr (CHF 136.0 Millionen) um CHF 22.3 Millionen. Nach Abzug der Minderheitsanteile von CHF 18.0 Millionen verblieb ein **Reingewinn** von CHF 140.3 Millionen. Dieser erhöhte sich im Vorjahresvergleich um CHF 20.1 Millionen. Entsprechend konnte mit 4.3 % eine gegenüber dem Vorjahr (3.7 %) deutlich verbesserte **Reingewinnmarge** erzielt werden.

## Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Als Konsequenz der operativen Geschäftstätigkeit und der erfolgten Akquisitionen nahm die Bilanzsumme im Vorjahresvergleich um CHF 51.8 Millionen oder 2.0% zu.

Das Sachanlagevermögen erhöhte sich in der Berichtsperiode um CHF 11.0 Millionen, was auf die Akquisitionstätigkeit zurückzuführen ist. Während der Währungseinfluss gering blieb, lagen die Abschreibungen mit insgesamt CHF 95.6 Millionen leicht über dem Investitionsvolumen der Berichtsperiode von CHF 92.4 Millionen. Die Investitionen nahmen jedoch im Vorjahresvergleich wieder deutlich, um CHF 26.1 Millionen, zu. Die Immateriellen Anlagen erhöhten sich um CHF 18.4 Millionen. Bereinigt um den Währungseinfluss hätte die Zunahme CHF 23.2 Millionen betragen. Sie erklärt sich vor allem mit den in der Berichtsperiode erfolgten Akquisitionen, durch welche sich die Immateriellen Anlagen um CHF 42.7 Millionen erhöhten. Weitere CHF 12.0 Millionen wurden in der Berichtsperiode praktisch ausschliesslich in Software investiert. Die Amortisationen der Immateriellen Anlagen betrugen CHF 31.4 Millionen. Die Finanzanlagen blieben insgesamt relativ stabil.

Bei der Betrachtung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lässt sich feststellen, dass das operative Nettoumlaufvermögen mit CHF 444.1 Millionen gegenüber dem Vorjahr (CHF 444.2 Millionen) stabil blieb. Während die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vorjahresvergleich praktisch unverändert sind, reduzierten sich die Vorräte um CHF 20.2 Millionen und die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um CHF 20.7 Millionen. Die Reduktion der Vorräte erklärt sich im Wesentlichen mit tieferen Beständen an Butter und Pulver.

Auf der Finanzierungsseite wurden im Geschäftsjahr 2016 Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 31.8 Millionen zurückbezahlt. Die **Eigenkapitalquote** konnte in der Berichtsperiode wesentlich gestärkt werden. Sie betrug 57.9% per Ende 2016 gegenüber 54.6% im Vorjahr.

Auf Basis dieser sehr soliden Finanzierung lässt sich weiteres Wachstum finanzieren. Gestützt wird dies auch durch die Tatsache, dass die **Nettoverschuldung** von CHF 71.4 Millionen (Vorjahr CHF 111.6 Millionen) im Verhältnis zum EBITDA weiter, von 0.35 auf 0.22, reduziert werden konnte. Der Bestand an Flüssigen Mitteln wuchs im Geschäftsjahr 2016 von CHF 388.8 Millionen auf CHF 406.9 Millionen an. Der Anstieg war folglich CHF 18.1 Millionen.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 271.9 Millionen und lag damit praktisch auf dem Niveau des Vorjahres (CHF 272.8 Millionen). Der Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 17.6 Millionen und reflektiert im Wesentlichen die erzielte operative Verbesserung auf Stufe EBITDA. Dass dieser Vorsprung wieder eingebüsst wurde, lag an den deutlich höheren Zahlungen für Steuern in der Berichtsperiode im Vergleich zum Vorjahr. Das operative Nettoumlaufvermögen blieb hingegen nahezu stabil.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 190.3 Millionen (Vorjahr: CHF 122.0 Millionen). Der Hauptgrund für diesen Anstieg ist die Akquisitionstätigkeit. Für die Akquisition neuer Gesellschaften, den Erwerb von Minderheitsanteilen und für entsprechende Vorauszahlungen flossen in der Berichtsperiode insgesamt CHF 93.2 Millionen ab. Im Vorjahr resultierte aus der Akquisitionstätigkeit ein Geldabfluss von CHF 47.9 Millionen. Im Geschäftsjahr 2016 wurden CHF 92.4 Millionen in das Sachanlagevermögen investiert. Dies ist eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahresbetrag von CHF 66.2 Millionen. In Immaterielle Anlagen wurden CHF 12.1 Millionen investiert (Vorjahr CHF 14.9 Millionen).

Ohne Berücksichtigung des Geldabflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016 ein **Free Cashflow** von CHF 174.7 Millionen generiert; dies gegenüber CHF 198.6 Millionen im Vorjahr.

Der **Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 63.2 Millionen (Vorjahr CHF 65.3 Millionen). Im Geschäftsjahr 2016 konnten Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 31.8 Millionen zurückbezahlt werden. Weitere CHF 32.2 Millionen flossen als Dividenden ab, davon CHF 26.2 Millionen an die Aktionäre der Emmi AG.

## Ausblick 2017

Die Bedingungen in der Milchindustrie bleiben herausfordernd und das wettbewerbsintensive Umfeld wird anhalten. Bei den Milchpreisen dürfte sich der in der zweiten Hälfte 2016 begonnene Aufwärtstrend fortsetzen. Auch bei den wichtigsten milchfremden Rohstoffen (z. B. Kaffee und Zucker) geht Emmi von einem leicht höheren Preisniveau aus, einzelne Ingredienzen (z. B. Vanille) werden deutlich teurer.

### Märkte

In der Schweiz dürfte der massive Importdruck anhalten und der Einkaufstourismus sich auf hohem Niveau einpendeln. Dies wird die Umsätze in der **Division Schweiz** auch weiterhin unter Druck setzen, während starke bestehende Marken und Innovationen umsatzfördernd sein werden.

Der starke Wettbewerb wird sich auch in der **Division Europa** auswirken. Ein zusätzlicher negativer Einfluss entsteht durch die Auswirkungen des Brexit. Emmi geht von einem schwachen britischen Pfund aus. Das reduziert nicht nur den in Schweizer Franken umgerechneten Umsatz unserer Gesellschaft in Grossbritannien, sondern auch den lokalen Umsatz unserer italienischen Dessertgesellschaften, für welche der Exportmarkt Grossbritannien sehr bedeutend ist. Schliesslich verteuern sich bei einem schwachen britischen Pfund für unsere Gesellschaft in Grossbritannien auch die Bezugskosten für die in Deutschland hergestellten Onken Jogurts. Umsatzstimulierend dürften sich hingegen das Ziegenkäsegeschäft und die Spezialitätenkäseexporte aus der Schweiz entwickeln.

In der **Division Americas** rechnen wir mit wachsender Nachfrage in Tunesien (Milch, Frischprodukte) und in den USA (Käse, Ziegenmilchspezialitäten). Der chilenische Markt zeigt Zeichen der Erholung, doch dürften die Fremdwährungseinflüsse ein Thema bleiben. Spanien und Frankreich werden hingegen voraussichtlich schwierig bleiben. Über allfällige, durch den Regierungswechsel in den USA bedingte Auswirkungen zu berichten, ist zum heutigen Zeitpunkt nicht möglich.

## Umsatz- und Gewinnentwicklung

Trotz des anspruchsvollen Umfelds strebt Emmi für 2017 ein leichtes organisches Umsatzwachstum an. Als Umsatztreiber sieht das Unternehmen bewährte Markenkonzepte, Zuwächse in den Nischen Bio und Ziegenmilchspezialitäten sowie die gute Entwicklung von einzelnen Märkten.

Um die Erträge zu stützen, behält Operational Excellence, das Programm zur Effizienzverbesserung, eine wichtige Rolle. Es wird in der Schweiz und in den internationalen Märkten fortgesetzt und im laufenden Jahr auf die italienischen Tochtergesellschaften Rachelli und A-27 ausgeweitet. In den internationalen Tochtergesellschaften streben wir weitere Ertragssteigerungen an, die zur Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe beitragen werden. Emmi rechnet daher damit, die Profitabilität im Jahr 2017 trotz der anspruchsvollen Rahmenbedingungen auf dem hohen Niveau des Geschäftsjahres 2016 halten zu können.

Bei der mittelfristigen Umsatzwachstumsprognose der Division Americas sind wir leicht konservativer als in der Vergangenheit; dies aufgrund der sich träge entwickelnden Märkte Frankreich und Spanien, die in der Division eine bedeutende Rolle spielen. Auf Konzernstufe und bei den übrigen Divisionen bleibt unsere Umsatzprognose jedoch unverändert:

– Konzern	2% bis 3%
– Schweiz	0% bis 1%
– Americas	4% bis 6%
– Europa	1% bis 3%

# Konsolidierte Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2016	%	2015	%
Umsatz aus Verkäufen von Produkten		3 233 952		3 188 315	
Umsatz aus Dienstleistungen		24 873		25 585	
<b>Nettoumsatz</b>	1	<b>3 258 825</b>	<b>100.0</b>	3 213 900	100.0
Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate		-21 017	0.6	586	
Warenaufwand und Fremdleistungen		-2 058 296	63.2	-2 096 786	65.2
<b>Bruttogewinn</b>		<b>1 179 512</b>	<b>36.2</b>	1 117 700	34.8
<b>Andere betriebliche Erträge</b>	2	<b>4 736</b>	<b>0.1</b>	6 660	0.2
Personalaufwand		-424 494	13.0	-402 272	12.5
Sonstiger Betriebsaufwand	3	-431 602	13.2	-407 141	12.7
<b>Total Betriebsaufwand</b>		<b>-856 096</b>	<b>26.2</b>	-809 413	25.2
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen<sup>1)</sup>, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>		<b>328 152</b>	<b>10.1</b>	314 947	9.8
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	-95 563	3.0	-98 440	3.0
Amortisationen auf immateriellen Anlagen	4	-30 222	0.9	-28 275	0.9
Auflösung Badwill		310		630	
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen<sup>1)</sup> und Steuern (EBIT)</b>		<b>202 677</b>	<b>6.2</b>	188 862	5.9
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		3 936		1 058	
Finanzergebnis	5	-14 618		-22 053	
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>191 995</b>	<b>5.9</b>	167 867	5.2
Ertragssteuern	6	-33 700		-31 848	
<b>Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>158 295</b>	<b>4.9</b>	136 019	4.2
Minderheitsanteile		-17 974		-15 838	
<b>Reingewinn</b>		<b>140 321</b>	<b>4.3</b>	120 181	3.7
<b>Reingewinn pro Aktie (verwässert/unverwässert in CHF)</b>	7	<b>26.23</b>		22.46	

<sup>1)</sup> Inkl. Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen und weiteren Finanzpositionen, die im Finanzergebnis ausgewiesen werden.

# Konsolidierte Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2016	%	31.12.2015	%
Flüssige Mittel		406 882		388 822	
Wertschriften		3 318		2 236	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	386 523		387 199	
Sonstige Forderungen	9	32 192		31 962	
Vorräte	10	347 021		367 202	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	56 245		28 634	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>1 232 181</b>	<b>47.3</b>	<b>1 206 055</b>	<b>47.3</b>
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	30	28 880		24 785	
Darlehen und sonstige Forderungen	12	59 912		64 812	
Wertschriften		1 429		1 543	
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	20	2 048		2 045	
Aktive latente Ertragssteuern	6	8 011		9 969	
Total Finanzanlagen		100 280		103 154	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	6 242		7 071	
Sachanlagen	13	920 018		909 024	
Immaterielle Anlagen	14	344 359		325 967	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>1 370 899</b>	<b>52.7</b>	<b>1 345 216</b>	<b>52.7</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>2 603 080</b>	<b>100.0</b>	<b>2 551 271</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
Bankschulden	18	14 865		39 640	
Leasingverbindlichkeiten	18	1 226		2 851	
Anleiensobligationen	18	250 000		–	
Darlehen	18	598		4 092	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	289 486		310 204	
Sonstige Verbindlichkeiten	16	17 944		16 548	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	149 896		162 911	
Rückstellungen	19	6 760		4 980	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>730 775</b>	<b>28.1</b>	<b>541 226</b>	<b>21.2</b>
Bankschulden	18	15 051		12 808	
Leasingverbindlichkeiten	18	1 911		2 189	
Darlehen	18	57 899		56 213	
Anleiensobligationen	18	200 000		450 000	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	7 462		4 887	
Rückstellungen	19	83 963		90 221	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>366 286</b>	<b>14.0</b>	<b>616 318</b>	<b>24.2</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>1 097 061</b>	<b>42.1</b>	<b>1 157 544</b>	<b>45.4</b>
Aktienkapital		53 498		53 498	
Kapitalreserven		76 451		102 665	
Gewinnreserven		1 191 605		1 051 605	
<b>Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1 321 554</b>	<b>50.8</b>	<b>1 207 768</b>	<b>47.3</b>
Minderheitsanteile		184 465	7.1	185 959	7.3
<b>Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1 506 019</b>	<b>57.9</b>	<b>1 393 727</b>	<b>54.6</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>2 603 080</b>	<b>100.0</b>	<b>2 551 271</b>	<b>100.0</b>

# Konsolidierte Geldflussrechnung

in TCHF

	2016	2015
Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile	158 295	136 019
Nettozinsaufwand	11 687	11 725
Ertragssteuern	33 700	31 848
Erfolg aus Verkauf von Anlagevermögen	313	-694
Abschreibungen und Amortisationen planmässig	123 519	116 817
Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig	2 266	9 898
Auflösung Badwill	-310	-630
Veränderung Rückstellungen	3 665	3 596
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	-3 936	-1 058
Andere nicht liquiditätswirksame Positionen	-196	3 879
<b>Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern</b>	<b>329 003</b>	<b>311 400</b>
Veränderung Vorräte	25 656	-11 673
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12 512	20 590
Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen	8 541	-12 192
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-34 125	-19 056
Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen	-16 524	27 813
Bezahlte Zinsen	-13 965	-14 229
Bezahlte Steuern	-39 223	-29 899
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>271 875</b>	<b>272 754</b>
Investitionen in Sachanlagen	-92 369	-66 238
Devestitionen von Sachanlagen	1 235	1 895
Investitionen in Wertschriften	-471	-
Verkauf von Wertschriften	-	4 142
Investitionen in immaterielle Anlagen	-12 051	-14 937
Verkauf von assoziierten Gesellschaften	-	488
Erwerb von Beteiligungen an vollkonsolidierten Gesellschaften	-93 162	-48 390
Rückzahlung/Gewährung von Aktivdarlehen	3 824	-1 676
Erhaltene Dividenden	687	574
Erhaltene Zinsen	2 004	2 112
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-190 303</b>	<b>-122 030</b>
Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-34 316	-26 679
Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten	2 534	-20 562
Anteil Minderheiten an Kapitalerhöhung einer Gruppengesellschaft	749	6 350
Dividendenzahlungen an Aktionäre	-26 214	-20 329
Dividendenzahlungen an Minderheiten	-5 960	-4 037
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-63 207</b>	<b>-65 257</b>
Einfluss aus Währungsumrechnung	-305	-6 952
<b>Nettoveränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>18 060</b>	<b>78 515</b>
<b>Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode</b>	<b>388 822</b>	<b>310 307</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>406 882</b>	<b>388 822</b>

## Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Kapital- reserven (Agio)	Einbehaltene Gewinne	Kumulierte Währungs- differenzen	Total Gewinn- reserven	Total exkl. Minder- heitsanteile	Minder- heitsanteile	Total inkl. Minder- heitsanteile
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2015</b>	53 498	122 994	999 773	-37 906	961 867	<b>1 138 359</b>	174 446	<b>1 312 805</b>
Veränderung Besitzverhältnisse einer Gruppengesellschaft	–	–	-687	–	-687	<b>-687</b>	7 059	<b>6 372</b>
Unternehmensgewinn	–	–	120 181	–	120 181	<b>120 181</b>	15 838	<b>136 019</b>
Währungsdifferenzen	–	–	–	-29 756	-29 756	<b>-29 756</b>	-7 347	<b>-37 103</b>
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>	-4 037	<b>-24 366</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2015</b>	53 498	102 665	1 119 267	-67 662	1 051 605	<b>1 207 768</b>	185 959	<b>1 393 727</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–	–	1 686	<b>1 686</b>
Kapitalerhöhung einer Gruppengesellschaft	–	–	–	–	–	–	1 358	<b>1 358</b>
Übernahme Minderheitsanteile	–	–	–	–	–	–	-14 394	<b>-14 394</b>
Unternehmensgewinn	–	–	140 321	–	140 321	<b>140 321</b>	17 974	<b>158 295</b>
Währungsdifferenzen	–	–	–	-321	-321	<b>-321</b>	-2 158	<b>-2 479</b>
Dividenden	–	-26 214	–	–	–	<b>-26 214</b>	-5 960	<b>-32 174</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2016</b>	53 498	76 451	1 259 588	-67 983	1 191 605	<b>1 321 554</b>	184 465	<b>1 506 019</b>

Per 31. Dezember 2016 sind 5 349 810 (per 31. Dezember 2015: 5 349 810) Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben. Bezüglich der mit den Aktien verbundenen Rechte verweisen wir auf die Ziffer 2 im Corporate-Governance-Bericht.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren Reserven beträgt kumuliert CHF 34.7 Millionen (Vorjahr CHF 34.8 Millionen).

# Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

## Konsolidierungsgrundsätze

### Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 24. Februar 2017 gutgeheissen. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre.

### Grundlagen der Rechnungslegung

Die konsolidierte Jahresrechnung basiert auf den nach einheitlichen Grundsätzen erstellten Jahresabschlüssen der Konzerngesellschaften per 31. Dezember 2016. Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes.

Die Bewertungsgrundlage bilden Anschaffungs- beziehungsweise Herstellkosten oder aktuelle Werte. Für die Bewertungsgrundsätze der einzelnen Bilanzpositionen verweisen wir auf die Seiten 71 bis 73. Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren dargestellt. Die konsolidierte Jahresrechnung basiert somit auf betriebswirtschaftlichen Werten und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Die Jahresrechnung wird unter der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit erstellt.

Der Konzernabschluss wird in Schweizer Franken (CHF) dargestellt. Soweit nichts anderes vermerkt ist, werden im Finanzbericht alle Beträge in Tausend Schweizer Franken (TCHF) angegeben.

### Konsolidierungskreis

Die konsolidierte Jahresrechnung umfasst die Jahresabschlüsse der Emmi AG sowie der Konzerngesellschaften, an denen die Emmi AG direkt oder indirekt mehr als 50% der Stimmrechte hält oder durch vertragliche Vereinbarung die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik ausübt. Beteiligungen an Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) sowie an assoziierten Gesellschaften, bei denen Emmi über massgeblichen Einfluss verfügt (dieser Einfluss ist generell daran erkennbar, dass der Konzern über einen Stimmrechtsanteil von 20% bis 50% des Aktienkapitals einer Gesellschaft verfügt), sind nach der Equity-Methode einbezogen. Zur Bestimmung des anteiligen Eigenkapitals werden Abschlüsse oder Überleitungen auf Swiss GAAP FER herangezogen. Minderheitsbeteiligungen an Gesellschaften, bei denen Emmi über keinen massgeblichen Einfluss verfügt, werden zum Anschaffungswert abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertbeeinträchtigungen bilanziert. Die Gesellschaften, die den Konsolidierungskreis bilden, sind in der Erläuterung 30 zur Konzernrechnung aufgeführt.

### Veränderungen im Konsolidierungskreis

Im Berichtsjahr haben die folgenden Veränderungen im Konsolidierungskreis stattgefunden. Für Veränderungen in der Beteiligungsstruktur ohne Auswirkung auf den Konsolidierungskreis oder auf die Konsolidierungsmethode vergleiche Erläuterung 30.

Konsolidierte Gesellschaften		Währung	Kapital in Tausend	Anteil 31.12.2016	Anteil 31.12.2015
Bettinehoeve Groep B.V., NL-Etten-Leur <sup>1)</sup>	Kauf per 2.2.2016	EUR	297	60%	–
Goat Milk Powder B.V., NL-Etten-Leur <sup>2)</sup>	Teilkauf per 2.2.2016	EUR	1	45%	35%
SDA Chile, S.A., CL-Santiago	Teilkauf per 19.5.2016	CLP	798 271	72%	33%
Cowgirl Creamery Corporation, USA-Petaluma	Kauf per 31.5.2016	USD	339	100%	–
Tomales Bay Foods, Inc., USA-Petaluma	Kauf per 31.5.2016	USD	555	100%	–
Emmi Lácteos España, S.L.U. in Liq., E-Pamplona	Liquidiert per 30.6.2016	EUR	–	–	100%
Surlat Corporación, S.A., CL-Santiago	Gründung per 14.7.2016	CLP	28 624 995	72%	–
Emmental S.r.l. in Liq., I-Mailand	Liquidiert per 3.8.2016	EUR	–	–	100%

<sup>1)</sup> Die Bettinehoeve Gruppe umfasst neben der hier genannten Muttergesellschaft auch noch drei weitere Tochtergesellschaften. Vergleiche hierzu Erläuterung 30.

<sup>2)</sup> Aufgrund der Beteiligungserhöhung wird Goat Milk Powder B.V. seit dem 2. Februar 2016 von Emmi kontrolliert und entsprechend voll konsolidiert.

## Konsolidierungsmethode

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode.

Aktiven und Passiven sowie Aufwand und Ertrag werden bei den vollkonsolidierten Gesellschaften zu 100% erfasst. Minderheitsanteile am konsolidierten Eigenkapital sowie am Geschäftsergebnis werden separat ausgewiesen. Alle konzerninternen Transaktionen und Beziehungen zwischen den konsolidierten Gesellschaften werden gegenseitig verrechnet und eliminiert. Zwischengewinne auf solchen Transaktionen werden eliminiert.

Im Laufe des Jahres erworbene Gesellschaften und Betriebe werden ab dem Erwerbsdatum konsolidiert. Die bei einer Akquisition übernommenen Nettoaktiven werden per Erwerbsdatum zu aktuellen Werten neu bewertet. Das übernommene Anlagevermögen wird bis auf den Goodwill zu Bruttowerten erfasst. Immaterielle Anlagen werden im Rahmen der Kaufpreisallokation nur dann in der Bilanz angesetzt und neu bewertet, wenn sie bereits zum Erwerbszeitpunkt bilanziert waren. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und den anteiligen, neu bewerteten Nettoaktiven wird als Goodwill aktiviert und linear über dessen wirtschaftliche Nutzungsdauer von zwischen 5 und 20 Jahren erfolgswirksam abgeschrieben. Die Nutzungsdauer von Goodwill beträgt bei Emmi mehrheitlich 20 Jahre, was insbesondere auf den langfristig ausgelegten Aufbau internationaler Märkte zurückzuführen ist. Ein Badwill (negativer Goodwill) wird über fünf Jahre erfolgswirksam aufgelöst. Bei sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen wird der Goodwill für jede einzelne Transaktion berechnet. Entsprechend besteht der gesamte Goodwill zum Akquisitionszeitpunkt aus der Summe der Goodwills der verschiedenen Transaktionen, vermindert um die Goodwill-Amortisationen. Im Laufe des Jahres veräusserte Gesellschaften werden ab dem Verkaufsdatum von der konsolidierten Jahresrechnung ausgeschlossen.

Der Zukauf von Minderheitsanteilen wird ebenfalls nach der Erwerbsmethode verbucht. Entsprechend wird die Differenz zwischen Kaufpreis und anteiligem Eigenkapital nach Swiss GAAP FER als Goodwill oder Badwill bilanziert.

Bei einer Veräusserung von Anteilen an vollkonsolidierten oder nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften wird der Unterschiedsbetrag zwischen dem Veräusserungserlös und dem anteiligen Buchwert einschliesslich Goodwill als Gewinn oder Verlust in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

## Währungsumrechnung<sup>1)</sup>

### Fremdwährungstransaktionen in Gruppengesellschaften

Die in den Einzelabschlüssen der konsolidierten Gesellschaften enthaltenen Fremdwährungstransaktionen und -positionen werden wie folgt umgerechnet: Fremdwährungstransaktionen werden zum Kurs des Transaktionstages (aktueller Kurs) in die Buchwährung umgerechnet. Am Jahresende werden monetäre Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten in fremder Währung zum Bilanzstichtageskurs erfolgswirksam verbucht. Fremdwährungsgewinne und -verluste aus der Bewertung von konzerninternen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter werden im Eigenkapital erfasst.

Kursdifferenzen aus der Neubewertung von Anteilen an assoziierten Gesellschaften werden ebenfalls im Eigenkapital verbucht.

### Umrechnung von zu konsolidierenden Jahresrechnungen

Die Konzernrechnung wird in Schweizer Franken präsentiert. Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Konzerngesellschaften mit abweichender Währung werden zu Jahresendkursen (Stichtagskursen), das Eigenkapital zu historischen Kursen, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet. Die dabei anfallenden Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral über das Eigenkapital verbucht.

Die für eine ausländische Gesellschaft im Eigenkapital kumulativ erfassten Fremdwährungsdifferenzen aus Umrechnung der Jahresrechnung und konzerninternen Darlehen werden bei einem Verkauf der Gesellschaft ausgebucht und in der Erfolgsrechnung als Teil des Veräusserungsgewinns oder -verlusts ausgewiesen.

#### <sup>1)</sup> Währungsumrechnungskurse in CHF

	Jahresdurchschnittskurse		Jahresendkurse	
	2016	2015	31.12.2016	31.12.2015
1 EUR	1.09	1.07	1.07	1.08
1 GBP	1.34	1.47	1.26	1.47
1 USD	0.99	0.96	1.02	0.99
1 CAD	0.74	0.75	0.76	0.72
1 TND	0.46	0.49	0.44	0.49
100 CLP	0.15	0.15	0.15	0.14

**Geldflussrechnung**

Der Fonds «Flüssige Mittel» bildet die Grundlage für den Ausweis der Geldflussrechnung. Der Geldfluss aus Betriebstätigkeit wird aufgrund der indirekten Methode berechnet.

**Bewertungsgrundsätze**

**Flüssige Mittel**

Die Flüssigen Mittel umfassen Kasse, Postcheck- und Bankguthaben sowie kurzfristige Festgeldanlagen mit einer Restlaufzeit von weniger als drei Monaten. Sie werden zu Nominalwerten bewertet.

**Wertschriften (kurzfristig)**

Kotierte Wertschriften einschliesslich ausserbörslich gehandelter Wertschriften mit einem Kurswert sind zu Kurswerten des Bilanzstichtages bewertet. Nicht kotierte Wertschriften werden zu Anschaffungswerten abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertbeeinträchtigungen bilanziert.

**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

Diese Position enthält kurzfristige Forderungen aus der ordentlichen Geschäftstätigkeit mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr. Die Forderungen werden zu Nominalwerten eingesetzt. Die betriebswirtschaftlichen Ausfallrisiken werden durch Einzel- und Pauschalwertberichtigungen berücksichtigt. Pauschalwertberichtigungen werden für Positionen vorgenommen, die nicht bereits einzelwertberichtigt wurden. Die Pauschalwertberichtigung basiert dabei auf der Annahme, dass mit zunehmender Überfälligkeit der Forderung das Ausfallrisiko ansteigt.

**Vorräte**

Die selbst hergestellten Waren werden zu Herstellkosten bewertet. Einem allfällig tieferen Nettomarktwert wird Rechnung getragen (verlustfreie Bewertung). Die Handelswaren und übrigen Warenbestände sind zu durchschnittlichen Anschaffungskosten beziehungsweise tieferen Nettomarktpreisen bewertet. Skontoabzüge werden als Anschaffungswertminderungen behandelt.

**Finanzanlagen**

Das finanzielle Anlagevermögen enthält neben den nicht-konsolidierten Beteiligungen auch die mit der Absicht der dauernden Anlage gehaltenen Wertschriften, die langfristigen Darlehen, die Arbeitgeberbeitragsreserven und die aktiven latenten Steuern. Die Wertschriften mit der Absicht der dauernden Anlage und Darlehen sind zum Anschaffungswert

abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertberichtigungen bewertet. Die Arbeitgeberbeitragsreserven werden zum Nominalwert bilanziert. Für die Bilanzierungsgrundsätze der Beteiligungen und der latenten Steuern wird auf die Ausführungen bei den Konsolidierungsgrundsätzen beziehungsweise den separaten Beschrieb innerhalb der Bewertungsgrundsätze verwiesen.

**Sachanlagen**

Die Bewertung der Sachanlagen erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich der betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen und Wertbeeinträchtigungen. Eigenleistungen werden nur aktiviert, wenn sie klar identifizierbar und die Kosten zuverlässig bestimmbar sind sowie wenn sie dem Unternehmen über mehrere Jahre einen messbaren Nutzen bringen. Die Abschreibungen werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Anlageguts vorgenommen.

Diese wurde wie folgt festgelegt:

Grundstücke	keine Abschreibung
Verwaltungs- und Wohngebäude	40 Jahre
Industriegebäude, Felsenkeller	25 bis 40 Jahre
Installationen und Einrichtungen	15 Jahre
Maschinen und Anlagen	10 bis 15 Jahre
Betriebsinfrastruktur	5 bis 10 Jahre
Fahrzeuge	4 bis 7 Jahre
Eigenleistungen	5 Jahre

**Immaterielle Anlagen**

Diese Position beinhaltet im Wesentlichen EDV-Software, Markenrechte sowie Goodwill aus Akquisitionen. Immaterielle Anlagen werden aktiviert, wenn sie klar identifizierbar und die Kosten zuverlässig bestimmbar sind sowie wenn sie dem Unternehmen über mehrere Jahre einen messbaren Nutzen bringen. Die Bewertung der immateriellen Anlagen erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich der betriebswirtschaftlich notwendigen Amortisationen und Wertbeeinträchtigungen. Die Amortisationen werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer erfolgswirksam erfasst. Die Nutzungsdauer von EDV-Software beträgt 2 bis 5 Jahre. Goodwill aus Akquisitionen und Markenrechte werden über Nutzungsdauern von zwischen 5 und 20 Jahren abgeschrieben. Die Nutzungsdauer von Goodwill beträgt bei Emmi mehrheitlich 20 Jahre, was insbesondere auf den langfristig ausgelegten Aufbau internationaler Märkte zurückzuführen ist. Die erwartete Nutzungsdauer der übrigen immateriellen Anlagen wird von Fall zu Fall festgelegt. Sie beträgt in der Regel 5 Jahre, in begründeten Fällen bis zu 20 Jahren.

### Wertbeeinträchtigungen (Impairment)

Die Werthaltigkeit der langfristigen Vermögenswerte wird an jedem Bilanzstichtag einer Beurteilung unterzogen. Liegen Hinweise einer Wertverminderung vor, wird eine Berechnung des erzielbaren Werts durchgeführt (Impairment-Test). Überschreitet der Buchwert den erzielbaren Wert, wird durch ausserplanmässige Abschreibungen beziehungsweise Amortisationen eine erfolgswirksame Anpassung vorgenommen.

Auf grösseren Goodwill-Positionen wird jährlich ein Impairment-Test aufgrund von Nutzwertberechnungen vorgenommen. Diese basieren auf den Cashflows für die nächsten fünf Jahre sowie den extrapolierten Werten ab dem sechsten Jahr. Die dabei verwendeten Zahlen sind Teil der vom Verwaltungsrat genehmigten Mehrjahresplanung.

### Staatliche Zuwendungen

Staatliche Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlageinvestitionen werden vom Buchwert der Vermögenswerte abgezogen, sobald alle Auflagen erfüllt sind. Die Zuwendungen wirken sich entsprechend ab dem Zeitpunkt der Erfüllung der Auflagen linear über die erwartete Nutzungsdauer der betreffenden Vermögenswerte in der Erfolgsrechnung aus. Staatliche Zuwendungen als Kompensation von Aufwendungen werden in der Periode, in der die Kosten entstehen, erfolgswirksam verbucht. Erhaltene Zuwendungen, für welche die Auflagen noch nicht erfüllt sind, werden als Verbindlichkeiten bilanziert.

### Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten in der Gruppe werden zu Nominalwerten erfasst.

### Leasing

Bei Leasinggeschäften wird zwischen Finanzierungsleasing und operativem Leasing unterschieden. Ein Finanzierungsleasing liegt vor, wenn im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen eines Vermögenswerts übertragen werden. Die Vermögenswerte sowie Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden bilanziert. Leasingverpflichtungen aus operativem Leasing, die nicht innerhalb eines Jahres gekündigt werden können, werden in der Erläuterung 24 zur Konzernrechnung ausgewiesen.

### Rückstellungen

Rückstellungen werden gebucht, wenn aus einem Ereignis in der Vergangenheit eine begründete wahrscheinliche Verpflichtung, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss, aber schätzbar ist, besteht. Die Bewertung der Rückstellung basiert auf der Schätzung des Geldabflusses zur Erfüllung der Verpflichtung.

### Badwill (negativer Goodwill)

Ein Badwill wird, nachdem die einzelnen übernommenen Vermögenswerte bereinigt und allfällig notwendige Restrukturierungsrückstellungen gebildet wurden, zurückgestellt und über fünf Jahre erfolgswirksam aufgelöst. Der Badwill wird je nach geplantem Auflösungszeitpunkt unter kurz- oder langfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

### Personalvorsorgeverpflichtungen

Arbeitnehmende und ehemalige Arbeitnehmende erhalten verschiedene Personalvorsorgeleistungen beziehungsweise Altersrenten, die in Übereinstimmung mit den rechtlichen Vorschriften der jeweiligen Länder ausgerichtet werden.

Die Schweizer Gesellschaften der Emmi Gruppe sind der rechtlich selbstständigen Emmi Vorsorgestiftung oder Sammelstiftungen von Banken oder Versicherungsgesellschaften angeschlossen, die selber nicht Risikoträger sind. Diese Vorsorgeeinrichtungen werden aus Beiträgen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer finanziert.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen aus den vorhandenen Vorsorgeeinrichtungen auf die Emmi Gruppe werden jährlich beurteilt. Ein wirtschaftlicher Nutzen wird aktiviert, wenn es zulässig und beabsichtigt ist, die Überdeckung der Vorsorgeeinrichtung für den künftigen Vorsorgeaufwand der Gesellschaft zu verwenden. Eine Verpflichtung aus Vorsorgeeinrichtungen wird passiviert, wenn die Bedingungen zur Bildung einer Rückstellung erfüllt sind. Vorhandene Arbeitgeberbeitragsreserven werden als Vermögenswert in den Aktiven erfasst. Veränderungen des wirtschaftlichen Nutzens oder der wirtschaftlichen Verpflichtung werden wie die für die Periode angefallenen Beiträge erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst.

### Latente Ertragssteuern

Die Abgrenzung der latenten Ertragssteuern basiert auf einer bilanzorientierten Sichtweise und berücksichtigt grundsätzlich alle zukünftigen ertragssteuerlichen Auswirkungen. Die Berechnung der jährlich abzugrenzenden latenten Ertragssteuern erfolgt aufgrund des für das jeweilige Steuersubjekt per Bilanzstichtag gültigen zukünftigen Steuersatzes. Aktive latente Ertragssteuern und passive latente Ertragssteuern werden verrechnet, sofern sie das gleiche Steuersubjekt betreffen und von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden. Latente Steuerguthaben auf zeitlichen Differenzen und steuerlichen Verlustvorträgen werden nur dann aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie mit künftigen steuerbaren Gewinnen verrechnet werden können.

### Derivative Finanzinstrumente

Zur Absicherung von Währungs-, Zinssatz- und Rohstoffrisiken werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Die Verbuchung der derivativen Finanzinstrumente hängt vom abgesicherten Grundgeschäft ab. Derivate zur Absicherung von Wertänderungen eines bereits bilanzierten Grundgeschäftes werden nach den gleichen Bewertungsgrundsätzen verbucht, die beim abgesicherten Grundgeschäft zur Anwendung kommen. Instrumente zur Absicherung von zukünftigen Cashflows werden nicht bilanziert, sondern bis zur Realisierung des künftigen Cashflows im Anhang offengelegt. Bei Eintritt der zukünftigen Transaktion oder bei Veräußerung des Derivats wird der aktuelle Wert des derivativen Finanzinstruments bilanziert und zeitgleich mit der Erfassung des abgesicherten Cashflows in der Erfolgsrechnung erfasst. Die per Bilanzstichtag offenen derivativen Finanzinstrumente werden in der Erläuterung 22 zur Konzernrechnung offengelegt.

### Nettoumsatz- und Ertragsrealisation

Der Nettoumsatz beinhaltet Erlöse aus den Warenverkäufen und Serviceleistungen. Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren werden in der Erfolgsrechnung verbucht, wenn Nutzen und Gefahr der Produkte auf den Käufer übergehen, in der Regel nach Lieferung. Dienstleistungserträge werden in der Periode erfasst, in der die Dienstleistungen erbracht wurden. Umsatzerlöse und Dienstleistungserträge verstehen sich nach Abzug von Gutschriften, Erlösminderungen und Umsatzsteuern von den für Lieferungen und Leistungen fakturierten Beträgen.

### Forschung und Entwicklung

Die Forschungs- und Entwicklungskosten werden vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet. Diese Kosten sind in den Positionen «Personalaufwand» und «Sonstiger Betriebsaufwand» enthalten.

### Eventualverpflichtungen

Die Wahrscheinlichkeit und Höhe von Eventualverpflichtungen werden am Bilanzstichtag beurteilt, die Eventualverpflichtung entsprechend bewertet und im Anhang offengelegt.

# Erläuterungen zur Konzernrechnung

in TCHF

## 1 Segmentberichterstattung

Nach Produktgruppen sowie nach Divisionen	2016	Schweiz		Americas
		2015	2016	
Milch	256 823	262 080	206 792	208 693
Butter und Margarine	234 266	236 444	143	–
Rahm	172 313	179 917	30 126	30 399
<b>Molkereiprodukte</b>	<b>663 402</b>	<b>678 441</b>	<b>237 061</b>	<b>239 092</b>
In % des Nettoumsatzes	38.1	37.8	27.4	30.0
<b>Frischprodukte</b>	<b>346 248</b>	<b>350 508</b>	<b>200 538</b>	<b>175 540</b>
In % des Nettoumsatzes	19.9	19.5	23.2	22.0
Naturkäse	424 939	446 323	344 758	314 841
Schmelzkäse	55 541	57 178	17 101	14 626
<b>Käse</b>	<b>480 480</b>	<b>503 501</b>	<b>361 859</b>	<b>329 467</b>
In % des Nettoumsatzes	27.6	28.1	41.8	41.3
<b>Frischkäse</b>	<b>111 511</b>	<b>116 611</b>	<b>844</b>	<b>–</b>
In % des Nettoumsatzes	6.4	6.5	0.1	–
<b>Pulver/Konzentrate</b>	<b>59 766</b>	<b>61 932</b>	<b>223</b>	<b>1 059</b>
In % des Nettoumsatzes	3.4	3.5	–	0.1
Übrige Produkte	59 773	61 654	62 394	49 990
Umsatz aus Dienstleistungen	20 136	20 641	2 716	2 946
<b>Übrige Produkte und Dienstleistungen</b>	<b>79 909</b>	<b>82 295</b>	<b>65 110</b>	<b>52 936</b>
In % des Nettoumsatzes	4.6	4.6	7.5	6.6
<b>Nettoumsatz</b>	<b>1 741 316</b>	<b>1 793 288</b>	<b>865 635</b>	<b>798 094</b>
In % vom Konzern	53.4	55.8	26.6	24.8
<b>Nach Ländergruppen</b>	<b>2016</b>	<b>Anteil in %</b>	<b>2015</b>	<b>Anteil in %</b>
Schweiz	1 741 316	53.4	1 793 288	55.8
Europa ohne Schweiz	872 934	26.8	839 196	26.1
Nord- und Südamerika	462 345	14.2	405 830	12.6
Afrika	142 492	4.4	136 836	4.3
Asien/Pazifik	39 738	1.2	38 750	1.2
<b>Total</b>	<b>3 258 825</b>	<b>100.0</b>	<b>3 213 900</b>	<b>100.0</b>

Emmi verzichtet auf den Ausweis von Segmentergebnissen, weil dies im In- und Ausland wesentliche Wettbewerbsnachteile gegenüber Stakeholdern, nicht-kotierten wie auch grösseren kotierten Konkurrenten mit sich bringen würde.

Die Definition der Divisionen erfolgt nicht strikt nach geografischen Gesichtspunkten. Die Division Americas umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in den USA, Kanada, Chile, Spanien, Frankreich und Tunesien. Die Division Europa jene in Italien, Deutschland, Österreich, Belgien, den Niederlanden und Grossbritannien. Die Division Global Trade beinhaltet primär Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in Ländern, in denen Emmi keine eigenen Gesellschaften hat. Dazu gehören die asiatischen und osteuropäischen Märkte, die meisten südamerikanischen Länder und die Arabische Halbinsel.

	Europa		Global Trade		Konzern
2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>76 489</b>	71 612	<b>2 988</b>	3 738	<b>543 092</b>	546 123
<b>18 171</b>	15 891	<b>8 781</b>	5 546	<b>261 361</b>	257 881
<b>3 512</b>	3 633	<b>728</b>	27	<b>206 679</b>	213 976
<b>98 172</b>	91 136	<b>12 497</b>	9 311	<b>1 011 132</b>	1 017 980
<b>18.9</b>	18.7	<b>9.4</b>	6.9	<b>31.0</b>	31.7
<b>206 880</b>	212 204	<b>45 902</b>	46 538	<b>799 568</b>	784 790
<b>39.8</b>	43.5	<b>34.6</b>	34.4	<b>24.5</b>	24.4
<b>107 232</b>	106 013	<b>40 488</b>	43 744	<b>917 417</b>	910 921
<b>17 143</b>	16 570	<b>8 064</b>	10 558	<b>97 849</b>	98 932
<b>124 375</b>	122 583	<b>48 552</b>	54 302	<b>1 015 266</b>	1 009 853
<b>24.0</b>	25.2	<b>36.5</b>	40.2	<b>31.2</b>	31.4
<b>64 690</b>	39 919	<b>408</b>	390	<b>177 453</b>	156 920
<b>12.5</b>	8.2	<b>0.3</b>	0.3	<b>5.4</b>	4.9
<b>18 552</b>	14 868	<b>17 981</b>	13 163	<b>96 522</b>	91 022
<b>3.6</b>	3.1	<b>13.5</b>	9.7	<b>3.0</b>	2.8
<b>4 652</b>	4 917	<b>7 192</b>	11 189	<b>134 011</b>	127 750
<b>1 631</b>	1 645	<b>390</b>	353	<b>24 873</b>	25 585
<b>6 283</b>	6 562	<b>7 582</b>	11 542	<b>158 884</b>	153 335
<b>1.2</b>	1.3	<b>5.7</b>	8.5	<b>4.9</b>	4.8
<b>518 952</b>	487 272	<b>132 922</b>	135 246	<b>3 258 825</b>	3 213 900
<b>15.9</b>	15.2	<b>4.1</b>	4.2	<b>100.0</b>	100.0

**2** Andere betriebliche Erträge

	2016	2015
Aktiviert Eigenleistungen	1 128	958
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	372	694
Sonstige betriebliche Erträge	3 236	5 008
<b>Total</b>	<b>4 736</b>	<b>6 660</b>

**3** Sonstiger Betriebsaufwand

	2016	2015
Marketing- und Verkaufsaufwand	129 283	119 381
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	67 452	64 422
Sachversicherungen, Gebühren, LSVA	16 207	15 250
Energie und Betriebsmaterialien	62 766	61 343
Verwaltungsaufwand	42 766	35 641
Logistikaufwand	92 711	91 575
Anderer Betriebsaufwand	20 417	19 529
<b>Total</b>	<b>431 602</b>	<b>407 141</b>

**4** Abschreibungen und Amortisationen

	2016	2015
Abschreibung Sachanlagen planmässig	93 297	90 774
Abschreibung Sachanlagen ausserplanmässig	2 266	7 666
Amortisation Goodwill planmässig	15 337	12 742
Amortisation Goodwill ausserplanmässig	–	1 270
Amortisation andere immaterielle Anlagen planmässig	14 885	13 301
Amortisation andere immaterielle Anlagen ausserplanmässig	–	962
<b>Total</b>	<b>125 785</b>	<b>126 715</b>

Die Goodwill-Amortisationen von equity-konsolidierten Gesellschaften sind in der Erfolgsrechnung in der Position «Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen» enthalten.

**5** Finanzergebnis

	2016	2015
Zinsertrag	2 009	2 316
Übriger Finanzertrag	418	1 041
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>2 427</b>	<b>3 357</b>
Zinsaufwand	-13 696	-14 041
Bankspesen und Kreditkosten	-1 077	-1 570
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>-14 773</b>	<b>-15 611</b>
<b>Total vor Währungsergebnis</b>	<b>-12 346</b>	<b>-12 254</b>
Währungsergebnis	-2 272	-9 799
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-14 618</b>	<b>-22 053</b>

**6 Ertragssteuern**

	2016	2015
Laufende Ertragssteuern	38 747	33 358
Latente Ertragssteuern	-5 047	-1 510
<b>Total</b>	<b>33 700</b>	<b>31 848</b>
<b>Durchschnittlicher Steuersatz</b>	<b>17.6%</b>	<b>19.0%</b>

Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber dem Vorjahr von CHF 24.0 Millionen auf CHF 22.4 Millionen ab. Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem effektiv anwendbaren Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2016 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 18.7% (Vorjahr 19.5%). Die aktiven latenten Ertragssteuern beinhalten aktivierte Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 6.0 Millionen (Vorjahr CHF 5.9 Millionen) sowie latente Ertragssteuern auf temporären Differenzen im Umfang von CHF 2.0 Millionen (Vorjahr CHF 4.1 Millionen).

**Details zur Veränderung der Steueransprüche auf Verlustvorträgen**

	2016	2015
Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	6 010	5 914
Nicht aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	21 710	23 206
<b>Total Steueransprüche auf Verlustvorträgen</b>	<b>27 720</b>	<b>29 120</b>
Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 1.1.	5 914	11 749
Entstehungen	254	69
Verwendungen	-3 396	-2 803
Neueinschätzungen	2 752	-1 956
Sonstige Effekte	486	-1 145
<b>Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 31.12.</b>	<b>6 010</b>	<b>5 914</b>

Die Nettoveränderung der aktivierten Steueransprüche auf Verlustvorträgen reduzierte den Ertragssteuerauswand der Berichtsperiode um CHF 0.1 Millionen.

**7 Reingewinn pro Aktie**

	2016	2015
Aktienbestand 1.1.	5 349 810	5 349 810
Aktienbestand 31.12.	5 349 810	5 349 810
Durchschnittlicher Aktienbestand	5 349 810	5 349 810
Reingewinn in TCHF	140 321	120 181
<b>Reingewinn pro Aktie (in CHF)</b>	<b>26.23</b>	<b>22.46</b>

Für die Ermittlung des Reingewinns pro Aktie wird der den Aktionären der Emmi AG zustehende Reingewinn durch die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien dividiert. Allfällig gehaltene eigene Aktien werden dabei nicht in die Berechnung der durchschnittlich ausstehenden Aktien einbezogen.

**8 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

	2016	2015
Dritte	375 604	373 279
Assoziierte	14 500	17 214
Aktionäre	252	581
Delkredere	-3 833	-3 875
<b>Total</b>	<b>386 523</b>	<b>387 199</b>

**9 Sonstige Forderungen**

	2016	2015
Dritte	29 255	28 555
Assoziierte	2 890	3 407
Übrige Nahestehende	47	–
<b>Total</b>	<b>32 192</b>	<b>31 962</b>

**10 Vorräte**

	2016	2015
Fertigprodukte	82 941	118 569
Handelswaren	22 953	19 546
Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial	248 405	244 733
Übrige Vorräte	1 645	1 612
Wertberichtigungen auf Vorräten	-8 923	-17 258
<b>Total</b>	<b>347 021</b>	<b>367 202</b>

Die Wertberichtigungen auf Vorräten sind um CHF 8.3 Millionen tiefer als im Vorjahr. Diese Veränderung ist auf tiefere Warenbestände im Bereich Export Butter und Naturkäse zurückzuführen, auf welchen in der Vorperiode höhere Wertberichtigungen vorgenommen wurden.

**11 Aktive Rechnungsabgrenzungen**

	2016	2015
Ertragssteuern	8 623	5 056
Übrige gegenüber Dritten	53 268	30 484
Übrige gegenüber Assoziierten	596	165
<b>Total</b>	<b>62 487</b>	<b>35 705</b>
Davon kurzfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	56 245	28 634
Davon langfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	6 242	7 071

Die übrigen aktiven Rechnungsabgrenzungen beinhalten insbesondere verschiedene Rückforderungen, Abgrenzungen von Werbekosten, Mehrwertsteuern und Prämienvorauszahlungen für Versicherungen sowie im Berichtsjahr zusätzlich eine Vorauszahlung im Zusammenhang mit der Akquisitionstätigkeit.

**12 Darlehen und sonstige Forderungen**

	2016	2015
Dritte	47 147	46 729
Assoziierte	12 765	18 083
<b>Total</b>	<b>59 912</b>	<b>64 812</b>

Im Buchwert der Darlehen und sonstigen Forderungen gegenüber Dritten sind Wertberichtigungen im Betrag von CHF 4.2 Millionen (Vorjahr CHF 7.1 Millionen) enthalten. Dank Zahlungseingängen auf bereits wertberichtigten Forderungen konnten die Wertberichtigungen im Vergleich zum Vorjahr um CHF 2.9 Millionen reduziert werden.

## 13 Sachanlagen

2016	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1.1.2016	4 505	684 503	1 349 224	42 700	55 897	2 136 829
Veränderung Konsolidierungskreis	–	8 050	22 618	113	710	31 491
Zugänge	–	1 997	8 390	79 719	2 263	92 369
Abgänge	–	-376	-26 645	–	-2 735	-29 756
Umgliederung	–	7 167	58 961	-71 309	5 181	–
Währungseinfluss	–	361	-718	-59	-248	-664
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	4 505	701 702	1 411 830	51 164	61 068	2 230 269
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2016	1 058	297 457	889 682	–	39 608	1 227 805
Veränderung Konsolidierungskreis	–	2 966	12 896	–	532	16 394
Abschreibungen planmässig	–	16 183	71 685	–	5 429	93 297
Abschreibungen ausserplanmässig	–	197	1 916	–	153	2 266
Abgänge	–	-371	-25 410	–	-2 427	-28 208
Währungseinfluss	–	-154	-868	–	-281	-1 303
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	1 058	316 278	949 901	–	43 014	1 310 251
Nettobuchwert 31. Dezember 2016	3 447	385 424	461 929	51 164	18 054	920 018
Davon Finanzierungsleasing	–	–	3 429	–	–	3 429
<b>2015</b>						
Anschaffungswerte 1.1.2015	4 518	713 571	1 367 119	56 597	59 780	2 201 585
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	14 900	86	243	15 229
Zugänge	–	874	7 190	56 334	1 840	66 238
Abgänge	–	-25 736	-76 966	–	-7 260	-109 962
Umgliederung	–	8 167	59 111	-69 785	2 507	–
Währungseinfluss	-13	-12 373	-22 130	-532	-1 213	-36 261
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	4 505	684 503	1 349 224	42 700	55 897	2 136 829
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2015	1 063	303 629	901 893	–	43 476	1 250 061
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	4 943	–	136	5 079
Abschreibungen planmässig	–	16 576	68 952	–	5 246	90 774
Abschreibungen ausserplanmässig	–	5 041	2 552	–	73	7 666
Abgänge	–	-24 702	-76 700	–	-7 196	-108 598
Währungseinfluss	-5	-3 087	-11 958	–	-2 127	-17 177
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	1 058	297 457	889 682	–	39 608	1 227 805
Nettobuchwert 31. Dezember 2015	3 447	387 046	459 542	42 700	16 289	909 024
Davon Finanzierungsleasing	–	–	4 064	–	–	4 064

## 14 Immaterielle Anlagen

2016	Marken	Software	Goodwill voll-konsolidiert	Goodwill equity-konsolidiert	Total Goodwill	Übrige immat. Anlagen	Total
Anschaffungswerte 1.1.2016	92 935	64 657	311 801	28 086	339 887	9 113	<b>506 592</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	10	536	42 419	–	42 419	–	<b>42 965</b>
Zugänge	–	11 373	–	–	–	678	<b>12 051</b>
Abgänge	–	-8 200	–	–	–	-28	<b>-8 228</b>
Währungseinfluss	-3 926	72	-3 326	–	-3 326	252	<b>-6 928</b>
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	<b>89 019</b>	<b>68 438</b>	<b>350 894</b>	<b>28 086</b>	<b>378 980</b>	<b>10 015</b>	<b>546 452</b>
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2016	26 649	32 817	102 356	12 447	114 803	6 356	<b>180 625</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	8	244	–	–	–	–	<b>252</b>
Amortisationen planmässig	4 189	10 225	15 337	1 186	16 523	471	<b>31 408</b>
Abgänge	–	-8 091	–	–	–	–	<b>-8 091</b>
Währungseinfluss	-813	73	-1 568	–	-1 568	207	<b>-2 101</b>
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	<b>30 033</b>	<b>35 268</b>	<b>116 125</b>	<b>13 633</b>	<b>129 758</b>	<b>7 034</b>	<b>202 093</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2016	58 986	33 170	234 769	14 453	249 222	2 981	<b>344 359</b>

Alle immateriellen Aktiven wurden erworben. Die Goodwill-Amortisationen von equity-konsolidierten Gesellschaften sind in der Erfolgsrechnung in der Position «Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen» enthalten.

2015	Marken	Software	Goodwill voll-konsolidiert	Goodwill equity-konsolidiert	Total Goodwill	Übrige immat. Anlagen	Total
Anschaffungswerte 1.1.2015	104 899	42 025	286 649	28 086	314 735	4 775	<b>466 434</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	7 926	40 783	–	40 783	1 584	<b>50 293</b>
Zugänge	–	14 801	–	–	–	136	<b>14 937</b>
Abgänge	-11	-265	–	–	–	-124	<b>-400</b>
Umgliederung	-4 062	879	–	–	–	3 183	<b>–</b>
Währungseinfluss	-7 891	-709	-15 631	–	-15 631	-441	<b>-24 672</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	<b>92 935</b>	<b>64 657</b>	<b>311 801</b>	<b>28 086</b>	<b>339 887</b>	<b>9 113</b>	<b>506 592</b>
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2015	26 235	16 606	90 741	11 270	102 011	2 619	<b>147 471</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	7 877	–	–	–	–	<b>7 877</b>
Amortisationen planmässig	4 460	7 936	12 742	1 177	13 919	905	<b>27 220</b>
Amortisationen ausserplanmässig	–	962	1 270	–	1 270	–	<b>2 232</b>
Abgänge	-11	-265	–	–	–	-124	<b>-400</b>
Umgliederung	-3 138	109	–	–	–	3 029	<b>–</b>
Währungseinfluss	-897	-408	-2 397	–	-2 397	-73	<b>-3 775</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	<b>26 649</b>	<b>32 817</b>	<b>102 356</b>	<b>12 447</b>	<b>114 803</b>	<b>6 356</b>	<b>180 625</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2015	66 286	31 840	209 445	15 639	225 084	2 757	<b>325 967</b>

**15 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

	2016	2015
Dritte	265 250	278 917
Assoziierte	9 052	9 448
Aktionäre	15 044	21 429
Übrige Nahestehende	140	410
<b>Total</b>	<b>289 486</b>	<b>310 204</b>

**16 Sonstige Verbindlichkeiten**

	2016	2015
Dritte	15 098	13 763
Assoziierte	–	128
Übrige Nahestehende	2 846	2 657
<b>Total</b>	<b>17 944</b>	<b>16 548</b>

**17 Passive Rechnungsabgrenzungen**

	2016	2015
Zinsen	4 488	4 757
Ertragssteuern	31 055	29 045
Personal	31 197	29 114
Vertragliche Rabatte	45 825	57 728
Übrige gegenüber Dritten	43 462	45 388
Übrige gegenüber Assoziierten	1 296	1 766
Übrige gegenüber Aktionären	35	–
<b>Total</b>	<b>157 358</b>	<b>167 798</b>
Davon kurzfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	149 896	162 911
Davon langfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	7 462	4 887

Die übrigen Passiven Rechnungsabgrenzungen im Berichts- und im Vorjahr betreffen insbesondere Beiträge an Sortenorganisationen und Verbände, Energiekosten, Werbekostenbeiträge, LSVA und diverse Dienstleistungen.

**18 Finanzverbindlichkeiten****18.1 Anleiheobligationen**

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 250 Millionen
Valorennummer	13194685/ISIN CH0131946854
Zinssatz	2.125%
Laufzeit	30. Juni 2011 bis 30. Juni 2017
Rückzahlung	30. Juni 2017 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 2.4 Millionen wurden per 30. Juni 2011 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöht sich damit von 2.125% auf 2.285% pro Jahr.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	21492608/ISIN CH021492608
Zinssatz	1.625%
Laufzeit	12. Juli 2013 bis 12. Juli 2023
Rückzahlung	12. Juli 2023 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 2.1 Millionen wurden per 12. Juli 2013 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöht sich damit von 1.625% auf 1.72% pro Jahr.

## 18.2 Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten

2016	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
Bankschulden	14 865	13 164	1 887	29 916	6 819	0.7–9.0
Leasingverbindlichkeiten	1 226	1 911	–	3 137	–	3.0–8.3
Anleiheobligationen	250 000	–	200 000	450 000	–	1.6–2.1
Darlehen von Dritten	598	9 143	44 504	54 245	49 627	0.0–5.4
Darlehen von Assoziierten	–	4 252	–	4 252	–	2.0–4.0
<b>Total</b>	266 689	28 470	246 391	541 550	56 446	–

Die kurzfristigen Bankschulden mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr werden in den meisten Fällen auf der Basis eines variablen Satzes verzinst. Die Anleiheobligationen und der überwiegende Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten werden zu einem fixen Satz verzinst. Die Bankdarlehen sind gemäss Kreditvertrag an finanzielle Covenants wie Eigenfinanzierungsgrad und Verschuldungsfaktor gebunden. Sämtliche finanziellen Covenants wurden im Berichts- sowie im Vorjahr deutlich eingehalten.

Im Berichtsjahr reduzierten sich die Finanzverbindlichkeiten durch vereinbarte Amortisationen um CHF 26.2 Millionen. 83.5% (Vorjahr 80.2%) der Finanzierung erfolgen in Schweizer Franken, hauptsächlich mit den beiden Anleiheobligationen über CHF 450.0 Millionen. 9.9% (Vorjahr 9.3%) der finanziellen Verbindlichkeiten lauten auf US-Dollar, 3.6% (Vorjahr 6.1%) auf Euro und 3.0% (Vorjahr 4.4%) auf weitere Währungen wie chilenischer Peso und tunesischer Dinar.

2015	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
Bankschulden	39 640	12 415	393	52 448	27 715	0.7–7.2
Leasingverbindlichkeiten	2 851	2 100	89	5 040	–	3.0–8.0
Anleiheobligationen	–	250 000	200 000	450 000	–	1.6–2.1
Darlehen von Dritten	4 092	4 997	46 742	55 831	46 910	1.7–5.4
Darlehen von Assoziierten	–	4 474	–	4 474	–	2.0
<b>Total</b>	46 583	273 986	247 224	567 793	74 625	–

## 19 Rückstellungen

	Laufende Restrukturierung	Badwill	Übrige Rückstellungen	Latente Ertragssteuern	Total Rückstellungen
<b>Stand 1. Januar 2016</b>	3 084	1 241	17 501	73 375	95 201
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	–	620	620
Bildung	116	–	13 638	1 329	15 083
Verwendung	-49	–	-4 194	–	-4 243
Auflösung	-250	-310	-5 562	-9 193	-15 315
Währungseinfluss	–	–	-382	-241	-623
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	2 901	931	21 001	65 890	90 723
Davon kurzfristige Rückstellungen	401	310	6 049	–	6 760
Davon langfristige Rückstellungen	2 500	621	14 952	65 890	83 963

Die per 31. Dezember 2016 bilanzierten Restrukturierungsrückstellungen betreffen insbesondere erwartete Kosten im Zusammenhang mit einer beschlossenen Produktionszusammenlegung.

Die übrigen Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr CHF 6.6 Millionen, Vorjahr CHF 8.0 Millionen) sowie gesetzliche Verpflichtungen gegenüber Personal im Ausland (Berichtsjahr CHF 4.7 Millionen, Vorjahr CHF 4.0 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50% eingeschätzt.

	Laufende Restrukturierung	Badwill	Übrige Rückstellungen	Latente Ertragssteuern	Total Rückstellungen
<b>Stand 1. Januar 2015</b>	1 135	1 898	16 897	82 209	<b>102 139</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	337	212	<b>549</b>
Bildung	2 515	–	7 460	3 102	<b>13 077</b>
Verwendung	-76	–	-3 995	–	<b>-4 071</b>
Auflösung	-490	-657	-2 157	-11 601	<b>-14 905</b>
Währungseinfluss	–	–	-1 041	-547	<b>-1 588</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	3 084	1 241	17 501	73 375	<b>95 201</b>
Davon kurzfristige Rückstellungen	563	310	4 107	–	<b>4 980</b>
Davon langfristige Rückstellungen	2 521	931	13 394	73 375	<b>90 221</b>

## 20 Personalvorsorgeeinrichtungen

Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)	Nominalwert AGBR	Verwendungs- verzicht	Andere Wertberichtig- ungen	Bilanz	Bilanz	Ergebnis aus AGBR im Personalaufwand	
	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	2016	2015
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	1 489	–	–	1 489	1 489	–	–
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	559	–	–	559	556	<b>3</b>	–
<b>Total</b>	<b>2 048</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2 048</b>	<b>2 045</b>	<b>3</b>	<b>–</b>

Wirtschaftlicher Nutzen/wirtschaftliche Verpflichtung und Vorsorgeaufwand	Über/ Unterdeckung gemäss GAAP FER 26	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens	Veränderung zum VJ bzw. erfolgswirk- sam im GJ	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge <sup>1)</sup>	Vorsorgeaufwand im Personalaufwand		
	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015		2016	2015	
Patronale Fonds	40 180	–	–	–	–	–	
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	19 157	<b>19 157</b>	19 525
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Ausland)	–	–	–	–	1 374	<b>1 374</b>	934
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	17	–	–	–	99	<b>99</b>	155
<b>Total</b>	<b>40 197</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>20 630</b>	<b>20 630</b>	<b>20 614</b>

<sup>1)</sup> Einschliesslich Ergebnis aus Arbeitgeberbeitragsreserven bzw. vergleichbaren Posten im Zusammenhang mit Vorsorgeeinrichtungen im Ausland.

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2016	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zu Lasten der Unternehmen	19 253	1 374	20 627
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	19 253	1 374	20 627
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	3	–	3
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	<b>19 256</b>	<b>1 374</b>	<b>20 630</b>
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	<b>19 256</b>	<b>1 374</b>	<b>20 630</b>

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2015	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zu Lasten der Unternehmen	19 680	934	20 614
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	19 680	934	20 614
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	<b>19 680</b>	<b>934</b>	<b>20 614</b>
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	<b>19 680</b>	<b>934</b>	<b>20 614</b>

## 21 Akquisitionen

Die von Emmi 2016 respektive 2015 übernommenen Unternehmen wiesen zum Erwerbszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf:

	2016				2015	
	Bettinehoeve Gruppe	Goat Milk Powder B.V.	SDA Chile, S.A.	Cowgirl	Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	9314 – 8591 Québec Inc.
Flüssige Mittel	1 396	105	448	2 506	482	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5 133	524	5 948	1 343	1 661	1 913
Vorräte	2 288	144	1 373	993	2 194	1 797
Übriges Umlaufvermögen	1 361	127	71	523	71	1 462
Anlagevermögen	8 261	5 237	653	1 739	10 092	1 691
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4 857	1 131	6 628	1 257	772	3 298
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	7 594	6 366	548	644	9 564	259
Langfristiges Fremdkapital	1 151	–	55	363	359	190
Eigenkapital	4 837	-1 360	1 262	4 840	3 805	3 116
<b>Bilanzsumme</b>	<b>18 439</b>	<b>6 137</b>	<b>8 493</b>	<b>7 104</b>	<b>14 500</b>	<b>6 863</b>

Per 2. Februar 2016 hat Emmi eine Beteiligung von 60% an der Bettinehoeve Gruppe mit Sitz in Etten-Leur, Niederlande, erworben. Im Zusammenhang mit dieser Transaktion hat AVH dairy trade B.V. ihre Beteiligung an Goat Milk Powder B.V. von 50% auf 60% erhöht und somit die Kontrolle übernommen.

Per 19. Mai 2016 hat Kaiku ihre Beteiligung an SDA Chile, S.A. mit Sitz in Santiago, Chile von 45% auf 98% erhöht und somit die Kontrolle übernommen.

Per 31. Mai 2016 hat Emmi die Cowgirl Creamery Corporation und die Tomales Bay Foods, Inc. (zusammen «Cowgirl») mit Sitz in Petaluma (USA) vollständig übernommen. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von Bio-Spezialitätenkäse.

Per 15. April 2015 hat Emmi durch die Akquisition der Firma 9314 – 8591 Québec Inc. mit Sitz in Boucherville (Kanada) das Käsegeschäft von J.L. Freeman erworben.

Per 31. Dezember 2015 hat Emmi die Firma Redwood Hill Farm & Creamery, Inc. mit Sitz in Sebastopol (USA) vollständig übernommen.

**22 Offene derivative Finanzinstrumente**

	31.12.2016			31.12.2015		
	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck
Devisentermingeschäfte	1 121	1 169	Absicherung	1 633	600	Absicherung
Übrige Termingeschäfte	305	–	Absicherung	–	781	Absicherung
<b>Total Termingeschäfte</b>	<b>1 426</b>	<b>1 169</b>	–	1 633	1 381	–
Davon zur Absicherung künftiger Cashflows	967	968	–	1 451	1 086	–
<b>Total bilanzierte Werte</b>	<b>459</b>	<b>201</b>	–	182	295	–

Die Marktwerte der Devisentermingeschäfte zur Absicherung zukünftiger Cashflows werden analog dem Grundgeschäft nicht bilanziert. Der entsprechende Erfolg aus dem Derivat wird zum Zeitpunkt des Eintritts der abgesicherten Transaktion in der Erfolgsrechnung erfasst. Derivate zur Absicherung von Bilanzpositionen in fremder Währung sind in der Position «Wertschriften» im Umlaufvermögen enthalten. Die entsprechenden Wertveränderungen werden im Finanzergebnis verbucht.

Emmi besitzt zudem Optionen zur Übernahme von weiteren Anteilen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen. Gleichzeitig wurden den Gegenparteien auch Verkaufsrechte zugestanden. Für diese Kaufs- und Verkaufsrechte entsprechen die Preise in der Regel einem Marktpreis zum Ausübungszeitpunkt. Diese Optionen können zum heutigen Zeitpunkt nicht zuverlässig bewertet werden und sind deshalb nicht bilanziert.

**23 Eventualforderungen und -verbindlichkeiten**

Emmi ist im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit in Rechtsstreitigkeiten involviert. Obwohl der Ausgang der Rechtsfälle zum heutigen Zeitpunkt nicht abschliessend vorausgesagt werden kann, geht Emmi davon aus, dass keine dieser Rechtsstreitigkeiten wesentliche negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit beziehungsweise auf die Finanzlage haben wird. Erwartete Zahlungsausgänge sind entsprechend zurückgestellt. Im Zusammenhang mit einer beantragten staatlichen Zuwendung hat sich Emmi verpflichtet, einen Drittinvestor bis zu einem Maximalbetrag von CHF 19.1 Millionen (Vorjahr CHF 18.6 Millionen) schadlos zu halten, falls die mit der Zuwendung zusammenhängenden Auflagen verletzt werden. Per Bilanzstichtag bestanden keine wesentlichen Eventualforderungen.

**24 Verpfändete Aktiven und nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten**

	31.12.2016	31.12.2015
<b>Verpfändete Aktiven</b>		
Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell	309 219	288 102
Übrige verpfändete Aktiven	3 248	12 881
Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen	56 446	74 625
<b>Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten</b>		
1 bis 2 Jahre	21 152	23 258
3 bis 5 Jahre	19 998	22 705
über 5 Jahre	29 460	34 596
<b>Total</b>	<b>70 610</b>	<b>80 559</b>

**25 Investitionsverpflichtungen und weitere nicht zu bilanzierende Verpflichtungen**

	31.12.2016	31.12.2015
Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen	22 170	16 710
Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen	600	745
Zusammenarbeitsverträge mit Lieferanten/Kunden	p.m.	p.m.

Zusätzlich bestehen auch Milchabnahmeverträge, die nicht quantifizierbar sind.

Bei den überjährigen Rohstoffkontrakten handelt es sich um langfristige Kaffeeinkaufsverpflichtungen, die zu in der Lieferperiode gültigen Marktpreisen abgewickelt werden.

**26 Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften**

Die geschäftlichen Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften basieren auf handelsüblichen Vertragsformen und Konditionen. Sämtliche Transaktionen sind in den konsolidierten Jahresrechnungen 2016 und 2015 enthalten. Es sind Waren- und Rohstofflieferungen, Darlehen sowie Dienstleistungen von und an nahestehende Personen und Gesellschaften. Die entsprechenden Saldi aus Forderungen und Verbindlichkeiten werden in der vorliegenden Jahresrechnung separat ausgewiesen (siehe Erläuterungen 8, 9, 11, 12, 15, 16, 17 und 18).

<b>Transaktionen mit assoziierten Gesellschaften</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoumsatz	57 443	72 426
Warenaufwand und Fremdleistungen	68 934	80 561
Sonstiger Aufwand	3 131	10 276
Finanzertrag	3 360	541
Finanzaufwand	84	87

<b>Transaktionen mit Aktionären</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoumsatz	5 459	5 840
Warenaufwand und Fremdleistungen	194 299	221 488
Sonstiger Aufwand	23	12
Finanzertrag	–	200

<b>Transaktionen mit übrigen Nahestehenden</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoumsatz	2 500	2 965
Warenaufwand und Fremdleistungen	2 758	3 546
Sonstiger Aufwand	72	77

Bei den Transaktionen mit Aktionären sind im Warenaufwand die Milcheinkäufe vom Hauptaktionär aufgeführt. Diese werden zu marktüblichen Konditionen getätigt. Im Rahmen der Mehrwertsteuer-Gruppenbesteuerung haftet die Emmi Gruppe solidarisch für die entsprechenden Verbindlichkeiten der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und der ZMP Invest AG.

**Übrige Transaktionen**

Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden auf Seite 50 im Vergütungsbericht der Emmi AG offengelegt.

## 27 Aktionariat

Nominalkapital	31.12.2016	%	31.12.2015	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	29 087	54.4	29 077	54.3
Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup>	2 250	4.2	2 250	4.2
MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Aesch (BL) <sup>1)</sup>	1 811	3.4	1 906	3.6
Übrige	20 350	38.0	20 265	37.9
<b>Total</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Aesch (BL), bilden im Sinne von Artikel 121 FinfraG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.0% (Vorjahr 62.1%) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc. hat mitgeteilt, dass sie per 27. Januar 2015 271 591 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.1%). Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (4.9%) und per 7. Juni 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 268 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.019%). Diese Offenlegungsmitteilungen erfolgten bei der Emmi AG und der SIX Swiss Exchange gemäss den geltenden Offenlegungsvorschriften (ab 1.1.2016 Art. 124 FinfraG, vorher Art. 21 BEHG).

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2016 6 000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

## 28 Risikomanagement und interne Kontrollen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG trägt die oberste Verantwortung für das Risikomanagement, wobei die Durchführung an die Konzernleitung delegiert wird. Unabhängig von der Risikoart ist ein allgemein gültiger Prozess des Risikomanagements definiert. In einem formalisierten Ablauf werden die wesentlichen Geschäftsrisiken in Workshops und Einzelinterviews nach dem möglichen Schadenausmass und ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet. Dieser Prozess gliedert sich in die zwei Teilprozesse Risikoanalyse und Massnahmenanalyse. Der erste Teilprozess beinhaltet die Identifikation, Beurteilung und Klassifizierung der Risiken. Die Klassifizierung erfolgt nach strategischen, operativen, finanziellen oder Compliance-Risiken. Der zweite Teilprozess, die Definition von Massnahmen, beinhaltet die Risikosteuerung und die Erstellung eines Massnahmenkatalogs pro Risiko sowie das Risikoreporting.

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die Risikobeurteilung im Berichtsjahr genehmigt und überwacht die Umsetzung der definierten Massnahmen durch die Konzernleitung. Bei der Überprüfung wurden keine ausserordentlichen Risiken festgestellt, die über den üblichen Rahmen hinausgehen. Der Prozess wird jährlich wiederholt. Folgende Risiken wurden neben anderen als wesentliche Risiken der Emmi Gruppe identifiziert:

- Milchpreisdifferenz international: Die Milchpreisdifferenz Schweiz-Ausland erreichte im Jahr 2016 neue Höchststände, was die Absätze von Produkten aus Schweizer Produktion im In- und Ausland negativ beeinflusst. Die vollständige Liberalisierung des Schweizer Milchmarktes bleibt ein langfristiges Risiko, welches jedoch über ein gezieltes und nachhaltiges Wachstum im Ausland aufgefangen wird. Die damit verbundenen Risiken werden mittels einer konsequenten Orientierung an der Strategie und deren Umsetzung minimiert.
- Währungsrisiko: Das politische Umfeld und die Währungen werden volatil. Durch Einkäufe in Fremdwährung wird hingegen ein natürliches Hedging gebildet. Im Weiteren werden die Ausgaben und die Produktion im Fremdwährungsraum im Rahmen der Emmi Strategie durch Investitionen und Akquisitionen ausgeweitet.
- Preisdruck: Durch nationale und internationale Produkt-Ausschreibungen droht ein Preiszerfall, welcher vor allem bei generischen Produkten zu einem Margenverlust führen kann. Bei gleich bleibenden Preisen der Emmi Produkte in Fremdwährung sinken die Margen, bei Preisanpassungen können Marktanteile verloren gehen. Die erfolgreiche Verankerung der Emmi Marken hingegen bietet langfristige Wertschöpfungspotenziale.

Durch ihre Geschäftstätigkeit ist die Emmi Gruppe verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Dazu gehören Kredit-, Liquiditäts- und andere Marktrisiken. Im Bereich der Kreditrisiken erfolgt das Risikomanagement durch eine laufende Überwachung des Tagesgeschäfts sowie durch eine entsprechende Risikobeurteilung bei Abschluss einer Transaktion. Bei der Liquidität wird das Risiko durch das zentrale Cash Management bewirtschaftet, indem sichergestellt wird, dass der geplante Liquiditätsbedarf durch entsprechende Finanzierungsvereinbarungen abgedeckt ist. Andere Marktrisiken wie Fremdwährungs- und Zinssatzrisiken werden partiell durch den Einsatz von derivativen Instrumenten abgesichert. Der nicht abgesicherte Teil wird bewusst als Risiko getragen. Für die Emmi Gruppe sind dabei insbesondere die Währungen Euro, US-Dollar und britisches Pfund relevant.

Zur Sicherstellung der Übereinstimmung des Konzernabschlusses mit den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie der Ordnungsmässigkeit der Berichterstattung hat die Emmi Gruppe wirksame interne Kontroll- und Steuerungssysteme eingerichtet, die regelmässig überprüft werden. Bei der Bilanzierung und Bewertung werden Einschätzungen und Annahmen in Bezug auf die Zukunft getroffen. Diese basieren auf den Kenntnissen der jeweiligen Mitarbeitenden und werden regelmässig kritisch hinterfragt. Sofern bei einer Position eine wesentliche Bewertungsunsicherheit besteht, die allenfalls zu einer wesentlichen Anpassung der Buchwerte führen könnte, wird diese Bewertungsunsicherheit im Anhang entsprechend offengelegt. Per Bilanzstichtag sind jedoch keine solchen Risiken bekannt, die zu einer wesentlichen Korrektur der im Jahresabschluss dargestellten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen könnten.

## 29 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

### **Erwerb Jackson-Mitchell, Inc.**

Am 4. Januar 2017 hat Emmi das US-amerikanische Familienunternehmen Jackson-Mitchell, Inc. vollständig übernommen. Diese Firma ist in den USA ein führender Anbieter von Ziegenmilch, Kondensmilch sowie Pulver aus Ziegenmilch. Sie beschäftigt 30 Mitarbeitende, verteilt auf zwei Produktionsbetriebe in Kalifornien und Arkansas, und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von knapp USD 30 Millionen.

### **Vollständige Übernahme der Mittelland Molkerei AG**

Am 9. Januar 2017 hat Emmi ihre Beteiligung an der Mittelland Molkerei AG von 60% auf 100% erhöht und diese Gesellschaft somit vollständig übernommen.

### **Erwerb Lácteos Caprinos S.A.**

Am 12. Januar 2017 hat Emmi eine Beteiligung von 80% an Lácteos Caprinos S.A. im spanischen Campillo de Arenas erworben. Diese Firma ist auf die Herstellung von Halbfertigprodukten (Käsebruch) für Ziegenkäsehersteller im In- und Ausland spezialisiert. Mit 30 Mitarbeitenden erzielt Lácteos Caprinos S.A. einen Jahresumsatz von ca. EUR 13 Millionen.

### **Erwerb Italian Fresh Foods S.p.A.**

Am 18. Januar 2017 hat Emmi einen Kaufvertrag für den italienischen Dessertsspezialisten Italian Fresh Foods S.p.A. in Lasnigo/Como (Italien) unterzeichnet. Das Closing wird voraussichtlich Anfang März 2017 stattfinden. Italian Fresh Foods S.p.A. erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund EUR 20 Millionen und beschäftigt 70 Mitarbeitende.

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 24. Februar 2017 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2016 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

### 30 Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2015
<b>Schweiz</b>						
Emmi AG	Luzern	Holding	CHF	53 498	100%	100%
Baumann Käse AG	Zollikofen	Handel	CHF	100	100%	100%
Emmi Finanz AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
Emmi Fondue AG	Langnau i.E.	Produktion	CHF	15 000	100%	99%
Emmi Frisch-Service AG	Schlieren	Handel	CHF	1 000	100%	100%
Emmi International AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	5 000	100%	100%
Emmi Management AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	500	100%	100%
Emmi Schweiz AG	Luzern	Prod. u. Handel	CHF	5 700	100%	100%
FDS Fromagerie de Saignelégier SA	Saignelégier	Produktion	CHF	1 050	86%	86%
Fromco S.A. Moudon	Moudon	Produktion	CHF	2 100	60%	60%
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten						
Milchproduzenten	Münchenbuchsee	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
Käserei Studer AG	Hefenhofen	Prod. u. Handel	CHF	240	100%	100%
Lesà Lataria Engiadinaisa SA	Bever	Prod. u. Handel	CHF	1 500	80%	80%
Mittelland Molkerei AG	Suhr	Produktion	CHF	20 000	60%	60%
Molkerei Biedermann AG	Bischofszell	Prod. u. Handel	CHF	1 010	100%	100%
MOPRO Luzern AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	120	100%	100%
Regio Molkerei beider Basel AG	Frenkendorf	Produktion	CHF	3 000	80%	80%
Studer Holding AG	Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	720	100%	100%
Studer Käsemarketing AG	Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
SWEET PORT SERVICES SA	Lugano	Handel	CHF	250	100%	100%
Swissexport, Aktiengesellschaft Schweizerischer Käseexporteure						
	Bern	Dienstleistung	CHF	100	79%	79%
<b>Spanien</b>						
Admilac Servicios Profesionales, S.L.	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	3	73%	73%
Altamira Alimentaria, S.L.	Renedo	Handel	EUR	3	73%	73%
Emmi Lácteos España, S.L.U. in Liq. <sup>1)</sup>	Pamplona	Handel	EUR	–	–	100%
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L.						
	San Sebastián	Dienstleistung u. Handel	EUR	82 110	73%	73%
Kaiku Internacional, S.L.						
	San Sebastián	Dienstleistung u. Handel	EUR	61 632	73%	73%
Lácteos de Navarra, S.L.	Pamplona	Produktion	EUR	9 647	73%	73%
Llet Nostra Alimentaria, S.L.	Barcelona	Handel	EUR	3	36%	33%
SDA Bilbao, S.L.	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73%	73%
SDA Catalunya	Barcelona	Handel	EUR	3	55%	53%
SDA Gipuzkoa, S.L.	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73%	73%
Sociedad Distribuidora Alimentaria, S.L.						
	Bilbao	Dienstleistung u. Handel	EUR	625	73%	73%
Soc. Servicios Logísticos SDA Central, S.L.	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73%	73%
Tecnología y Calidad Láctea, S.L.	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	3	73%	73%

<sup>1)</sup> Emmi Lácteos España, S.L.U. in Liq. wurde am 30. Juni 2016 liquidiert.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2015
<b>Niederlande</b>						
AVH dairy trade B.V.	Bergen	Prod. u. Handel	EUR	18	75 %	70 %
Bettinehoeve B.V. <sup>2)</sup>	Etten-Leur	Prod. u. Handel	EUR	18	60 %	–
Bettinehoeve Groep B.V. <sup>2)</sup>	Etten-Leur	Dienstleistung	EUR	297	60 %	–
Bettinehoeve Holding B.V. <sup>2)</sup>	Etten-Leur	Dienstleistung	EUR	18	60 %	–
Bettinehoeve Onroerend Goed B.V. <sup>2)</sup>	Etten-Leur	Dienstleistung	EUR	18	60 %	–
Emmi Benelux B.V.	Tiel	Handel	EUR	523	100 %	100 %
Emmi Finance Netherlands B.V.	Tiel	Dienstleistung	EUR	p.m.	95 %	95 %
Goat Milk Powder B.V.	Etten-Leur	Produktion	EUR	1	45 %	35 %
Rachelli International B.V.	Amsterdam	Handel	EUR	18	100 %	100 %
<b>Deutschland</b>						
Emmi Deutschland GmbH	Essen	Handel	EUR	75	100 %	100 %
Gläserne Meierei GmbH	Dechow	Prod. u. Handel	EUR	375	100 %	76 %
Gläserne Molkerei GmbH	Münchehofe	Prod. u. Handel	EUR	100	100 %	76 %
Hofmolkerei Münchehofe GmbH	Münchehofe	Handel	EUR	25	100 %	76 %
Meierei Mecklenburg GmbH	Dechow	Handel	EUR	25	100 %	76 %
Molkerei Biedermann GmbH	Konstanz	Handel	EUR	25	100 %	100 %
Rutz Käse GmbH	Konstanz	Handel	EUR	25	100 %	100 %
<b>Italien</b>						
A-27 S.p.A.	Rancio Valcuvia	Prod. u. Handel	EUR	1 000	100 %	100 %
Emmental S.r.l. in Liq. <sup>3)</sup>	Mailand	Handel	EUR	–	–	100 %
Emmi Holding Italia S.r.l.	Mailand	Dienstleistung	EUR	1 714	100 %	100 %
Emmi Italia S.p.A.	Mailand	Handel	EUR	500	100 %	100 %
Eurogel S.r.l.	Pero	Handel	EUR	40	100 %	100 %
Rachelli Italia S.r.l.	Pero	Produktion	EUR	52	100 %	100 %
<b>Frankreich</b>						
Distribution Frais Disfrais SAS	Avignon	Handel	EUR	192	66 %	66 %
EAF Immo 84 SCI	Nizza	Dienstleistung	EUR	270	66 %	66 %
Emmi France SAS	Rungis	Handel	EUR	40	100 %	100 %
Ets Schoepfer SAS	Avignon	Handel	EUR	1 252	66 %	66 %
SAS Emmi Ambrosi France E.A.F.	Nizza	Dienstleistung	EUR	100	66 %	66 %
<b>Belgien</b>						
Emmi Belux SA	Brüssel	Handel	EUR	62	100 %	100 %
<b>Grossbritannien</b>						
Emmi UK Limited	London	Handel	GBP	4 717	100 %	100 %
<b>Österreich</b>						
Emmi Österreich GmbH	Nüziders	Handel	EUR	2 800	100 %	100 %
<b>Tunesien</b>						
Centrale Laitière de Mahdia, S.A.	Mahdia	Produktion	TND	30 000	33 %	33 %
Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L.	Mahdia	Produktion	TND	140	30 %	30 %

<sup>2)</sup> Bestandteil der Bettinehoeve Gruppe. Die Bettinehoeve Gruppe wurde am 2. Februar 2016 akquiriert.

<sup>3)</sup> Emmental S.r.l. in Liq. wurde am 3. August 2016 liquidiert.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2016	Kapitalanteil 31.12.2015
<b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>						
Cowgirl Creamery Corporation <sup>4)</sup>	Petaluma	Prod. u. Handel	USD	339	100%	–
Cypress Grove Chèvre, Inc.	Arcata	Prod. u. Handel	USD	202	100%	100%
Emmental Cheese Corp.	Orangeburg	Handel	USD	6	100%	100%
Emmi Holding (USA), Inc.	Orangeburg	Dienstleistung	USD	1	100%	100%
Emmi Penn Yan LLC	Penn Yan	Produktion	USD	2 390	100%	100%
Emmi Platteville, Inc.	Delaware	Dienstleistung	USD	p.m.	100%	100%
Emmi Roth USA, Inc.	Monroe	Prod. u. Handel	USD	2	100%	100%
Emmi USA Inc.	Orangeburg	Handel	USD	800	100%	100%
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	Sebastopol	Prod. u. Handel	USD	835	100%	100%
Switzerland Cheese Marketing (USA) Inc.	Orangeburg	Handel	USD	1	79%	79%
Tomales Bay Foods, Inc. <sup>5)</sup>	Petaluma	Prod. u. Handel	USD	555	100%	–
Zingg + Co. Inc.	Orangeburg	Handel	USD	1	100%	100%
<b>Chile</b>						
Eurolac Chile, S.A.	Santiago	Dienstleistung	CLP	29 020 654	73%	73%
Kaiku Internacional, S.L. Agencia en Chile	Santiago	Dienstleistung	CLP	55 203	73%	73%
SDA Chile, S.A.	Santiago	Handel	CLP	798 271	72%	33%
Surlat Comercial, S.A.	Santiago	Handel	CLP	7 934 483	72%	44%
Surlat Corporación, S.A. <sup>6)</sup>	Santiago	Dienstleistung	CLP	28 624 995	72%	–
Surlat Industrial, S.A.	Pitrufulquen	Produktion	CLP	20 310 389	72%	44%
<b>Kanada</b>						
Emmi Canada Inc.	Saint-Laurent	Handel	CAD	33 152	100%	100%
Switzerland Cheese Marketing Inc.	Saint-Laurent	Handel	CAD	1	79%	79%
9314 – 8591 Québec Inc.	Boucherville	Handel	CAD	3 137	100%	100%

<sup>4)</sup> Cowgirl Creamery Corporation wurde am 31. Mai 2016 akquiriert.

<sup>5)</sup> Tomales Bay Foods, Inc. wurde am 31. Mai 2016 akquiriert.

<sup>6)</sup> Surlat Corporación, S.A. wurde am 14. Juli 2016 gegründet.

Bei den Tochtergesellschaften der Kaiku Corporación Alimentaria, S.L. und den Tochtergesellschaften der SAS Emmi Ambrosi France E.A.F. weichen die kontrollierten Stimmen vom angegebenen Kapitalanteil ab, da Emmi über die Kontrolle der Muttergesellschaften auch deren Töchter kontrolliert.

<b>Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen</b>	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2016	<b>Kapitalanteil 31.12.2016</b>	Kapitalanteil 31.12.2015
<b>Schweiz</b>						
BO Butter GmbH	Bern	Dienstleistung	CHF	500	<b>20 %</b>	20 %
Cetra Alimentari SA	Lugano	Handel	CHF	250	<b>34 %</b>	34 %
Emmentaler Schaukäserei AG	Affoltern i.E.	Prod. u. Handel	CHF	4 954	<b>37 %</b>	36 %
FDC Fromagerie de Courgenay SA	Courgenay	Dienstleistung	CHF	990	<b>25 %</b>	25 %
Sbrinz Käse GmbH	Sursee	Dienstleistung	CHF	180	<b>24 %</b>	24 %
Switzerland Cheese Marketing AG	Bern	Dienstleistung	CHF	290	<b>23 %</b>	23 %
Thurgauische Käse-Reifungs AG	Weinfelden	Dienstleistung	CHF	2 000	<b>25 %</b>	25 %
Vermo Tiefkühl Pool AG	Luzern	Handel	CHF	2 500	<b>35 %</b>	35 %
<b>Italien</b>						
Ambrosi S.p.A.	Brescia	Prod. u. Handel	EUR	10 000	<b>25 %</b>	25 %
Sepa S.r.l.	Pieve Porto Morone	Prod. u. Handel	EUR	100	<b>40 %</b>	40 %
Venchiaredo S.p.A.	Ramuscello	Prod. u. Handel	EUR	5 158	<b>24 %</b>	24 %
<b>Deutschland</b>						
Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG	Willstätt	Handel	EUR	500	<b>25 %</b>	25 %
Scheer Verwaltungs u. Beteiligungs GmbH	Willstätt	Dienstleistung	EUR	26	<b>25 %</b>	25 %
<b>Spanien</b>						
Batiovo I.A.E.	Madrid	Handel	EUR	12	<b>37 %</b>	37 %
Serkolat Bide, S.L.	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	8	<b>37 %</b>	37 %
<b>Niederlande</b>						
Goat Milk Powder B.V. <sup>1)</sup>	Etten-Leur	Produktion	EUR	–	–	35 %
<b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>						
Big Red Cheese Company LLC	Monroe	Handel	USD	p.m.	<b>50 %</b>	50 %
Emmi Meister LLC <sup>2)</sup>	Fitchburg	Produktion	USD	1	<b>50 %</b>	–
Kindred Creamery LLC <sup>3)</sup>	Fitchburg	Handel	USD	1	<b>30 %</b>	–
The Icelandic Milk and Skyr Corporation	New York	Produktion	USD	p.m.	<b>22 %</b>	22 %
White Hill Cheese Company LLC	Shullsburg	Produktion	USD	7 000	<b>50 %</b>	50 %
<b>Chile</b>						
SDA Chile, S.A. <sup>4)</sup>	Santiago	Handel	CLP	–	–	33 %
<b>Mexiko</b>						
Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	Handel	MXN	102 935	<b>50 %</b>	50 %

<sup>1)</sup> Goat Milk Powder B.V. wird aufgrund von Beteiligungszukäufen im 2016 neu vollkonsolidiert und daher bei den Gruppengesellschaften klassiert.

<sup>2)</sup> Emmi Meister LLC wurde am 1. Juni 2016 gegründet.

<sup>3)</sup> Kindred Creamery LLC wurde am 1. Juni 2016 gegründet.

<sup>4)</sup> SDA Chile, S.A. wird aufgrund von Beteiligungszukäufen im 2016 neu vollkonsolidiert und daher bei den Gruppengesellschaften klassiert.

# Bericht der Revisionsstelle



## Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

### Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Emmi AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der konsolidierten Bilanz zum 31. Dezember 2016, der konsolidierten Erfolgsrechnung, dem konsolidierten Eigenkapitalnachweis und der konsolidierten Geldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang der Konzernrechnung, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 65 bis 93) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie dessen Ertragslage und Geldflüsse für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) 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 Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

#### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde



##### Werthaltigkeit Goodwill



##### Bewertung der Vorräte, insbesondere des Käselagers

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



## Werthaltigkeit Goodwill

### Prüfungssachverhalt

Immaterielle Anlagen, beinhaltend insbesondere Goodwill, ist eine wesentliche Bilanzposition des Emmi Konzerns, deren Werthaltigkeit von der Erreichung erwarteter zukünftiger Renditen abhängt.

Diese langfristigen Vermögenswerte werden jährlich auf ihre Werthaltigkeit beurteilt. Dabei trifft das Management wesentliche Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Bei Hinweisen auf eine Wertverminderung führt der Konzern eine Berechnung des erzielbaren Werts durch.

Für die grösseren Goodwillpositionen erstellt der Konzern Werthaltigkeitstests bezogen auf die Geschäftsfelder, denen die entsprechenden Positionen zugeordnet sind. Diese Tests basieren auf der Einschätzung der zukünftigen Geldflüsse, des zugrundeliegenden Wachstums sowie der verwendeten Diskontierungssätze. Die Ergebnisse sind daher mit Unsicherheit behaftet.

### Unsere Vorgehensweise

Wir haben im Wesentlichen die folgenden Prüfungshandlungen durchgeführt:

Wir haben die Annahmen und Beurteilungen des Managements in Bezug auf die Werthaltigkeit von Goodwill kritisch hinterfragt. Wir haben dabei analysiert, ob die Beurteilungen auf den durch den Verwaltungsrat genehmigten aktuellen Erwartungen basieren.

Die Berechnungen der erzielbaren Werte haben wir auf Stetigkeit und methodisch sachgerechtes Vorgehen untersucht und stichprobenweise nachkalkuliert. Die Angemessenheit der geschätzten zukünftigen Geldflüsse und der Wachstumserwartungen haben wir unter anderem durch einen Vergleich mit externen Markterwartungen bezüglich Konsumverhalten auf Basis von Brancheninformationen und Konjunkturdaten plausibilisiert. Zur Prüfung der Diskontierungssätze haben wir einen spezialisierten Mitarbeitenden ins Prüfungsteam eingebunden. Dabei wurden die Inputfaktoren mit Marktdaten abgestimmt und die Berechnungen nachvollzogen. Im Weiteren haben wir Sensitivitätsanalysen für verschiedene Wachstumsszenarien durchgeführt.

Weitere Informationen zu Goodwill sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Bewertungsgrundsätze, auf Seite 71 und 72
- Erläuterung 14 Immaterielle Anlagen



## Bewertung der Vorräte, insbesondere des Käselagers

### Prüfungssachverhalt

Die Bilanzposition Vorräte ist in der Konzernbilanz der Emmi AG wesentlich. Die selbst hergestellten Waren werden zu Herstellkosten angesetzt, welche regelmässig validiert werden. Zudem findet periodisch eine Beurteilung statt, ob die Waren verlustfrei verkauft werden können.

Diese Bewertung und Beurteilung erfordert in Zusammenhang mit Käse, der in den Halbfabrikaten und Fertigprodukten bilanziert ist, Fachwissen zu dessen Produktion und Reifung. Zu berücksichtigen ist dabei unter anderem die Auslastung der Produktionsanlagen, der naturgemässe Gewichtsverlust in Abhängigkeit der Reifedauer, die Kosten der Käsepflege sowie die erwarteten Absatzmengen und -preise.

### Unsere Vorgehensweise

Wir haben im Wesentlichen die folgenden Prüfungshandlungen durchgeführt:

Wir haben ein Verständnis des Prozesses von der Bestellung bis zur Begleichung der Rechnung erlangt und beurteilt, ob der Wertefluss vollständig und richtig in den Büchern erfasst wird. Den unterschiedlichen Ausgestaltungen des internen Kontrollsystems in einzelnen Tochtergesellschaften haben wir Rechnung getragen, indem wir die Wirksamkeit bedeutsamer Kontrollen in Bezug auf die Anschaffungs- bzw. Herstellkosten überprüft haben.

Mittels Vorjahresvergleich haben wir analysiert, ob die Bewertungsmethoden für das Käselager stetig angewandt wurden. Die Angemessenheit der Käselagerbewertung haben wir durch die



stichprobenweise Prüfung der Anschaffungskosten bzw. der Kalkulation der Herstellkosten beurteilt. Die verlustfreie Bewertung haben wir auf Basis einer Stichprobe durch Vergleich mit den erzielbaren Verkaufspreisen nachvollzogen.

Weitere Informationen zur Bewertung der Vorräte sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Bewertungsgrundsätze, auf Seite 71
- Erläuterung 10 Vorräte

#### **Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates 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 – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen 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 – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen 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 PS 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 angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Konzernrechnung, 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 betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeits, 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 des Konzerns abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit



aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Konzernrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr des Konzerns von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt der Konzernrechnung einschliesslich der Angaben im Anhang sowie, ob die Konzernrechnung die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse in einer Weise wiedergibt, dass eine sachgerechte Gesamtdarstellung erreicht wird.
- erlangen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Finanzinformationen der Einheiten oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, 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 erkennen.

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

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

## Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

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

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

Thomas Affolter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Sandro Masciarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 24. Februar 2017



# Inhalt

## Jahresrechnung Emmi AG

100	Erfolgsrechnung
101	Bilanz
102	Eigenkapitalnachweis
103	Anhang der Jahresrechnung
107	Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
108	Bericht der Revisionsstelle

## Aktieninformationen Emmi AG

110	Aktieninformationen Emmi AG
-----	-----------------------------

# Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2016	2015
Beteiligungsertrag	2.1	61 282	56 938
Sonstiger Finanzertrag	2.2	4 062	15 832
Übrige Erträge		6 456	6 617
<b>Total Ertrag</b>		<b>71 800</b>	<b>79 387</b>
Finanzaufwand	2.3	-1 147	-23 145
Personalaufwand		-899	-875
Übriger betrieblicher Aufwand		-1 149	-1 259
Amortisationen		–	-503
Direkte Steuern		-945	–
<b>Total Aufwand</b>		<b>-4 140</b>	<b>-25 782</b>
<b>Jahresgewinn</b>		<b>67 660</b>	<b>53 605</b>

# Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2016	%	31.12.2015	%
Flüssige Mittel		4 776		3 691	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten		8		592	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Beteiligungen		121 015		135 946	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		1 413		425	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>127 212</b>	<b>15.9</b>	140 654	18.1
Darlehen gegenüber Beteiligungen	2.4	248 508		248 614	
Beteiligungen	2.5	424 900		386 222	
Finanzanlagen		673 408		634 836	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		9		21	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>673 417</b>	<b>84.1</b>	634 857	81.9
<b>Total Aktiven</b>		<b>800 629</b>	<b>100.0</b>	775 511	100.0

## Passiven

Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		144		171	
Passive Rechnungsabgrenzungen		2 527		4 459	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>2 671</b>	<b>0.3</b>	4 630	0.6
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		10 720		24 360	
Rückstellungen		774		1 503	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>11 494</b>	<b>1.5</b>	25 863	3.3
<b>Fremdkapital</b>		<b>14 165</b>	<b>1.8</b>	30 493	3.9
Aktienkapital	2.6	53 498		53 498	
Gesetzliche Kapitalreserve					
– Reserve aus Kapitaleinlagen	2.7	82 657		108 871	
Gesetzliche Gewinnreserve		2 886		2 886	
Freiwillige Gewinnreserven					
– Freie Reserven		575 000		525 000	
– Bilanzgewinn					
– Gewinnvortrag		4 763		1 158	
– Jahresgewinn		67 660		53 605	
<b>Eigenkapital</b>		<b>786 464</b>	<b>98.2</b>	745 018	96.1
<b>Total Passiven</b>		<b>800 629</b>	<b>100.0</b>	775 511	100.0

## Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserve	Gesetzliche Gewinnreserve	Freie Reserven	Bilanzgewinn	Total
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2013</b>	53 498	168 788	2 886	295 000	69 167	<b>589 339</b>
Zuweisung	–	–	–	65 000	-65 000	–
Dividenden	–	-19 259	–	–	–	<b>-19 259</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	83 690	<b>83 690</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>	53 498	149 529	2 886	360 000	87 857	<b>653 770</b>
Zuweisung	–	–	–	85 000	-85 000	–
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	78 301	<b>78 301</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b>	53 498	129 200	2 886	445 000	81 158	<b>711 742</b>
Zuweisung	–	–	–	80 000	-80 000	–
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	53 605	<b>53 605</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2015</b>	53 498	108 871	2 886	525 000	54 763	<b>745 018</b>
Zuweisung	–	–	–	50 000	-50 000	–
Dividenden	–	-26 214	–	–	–	<b>-26 214</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	67 660	<b>67 660</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2016</b>	53 498	82 657	2 886	575 000	72 423	<b>786 464</b>

# Anhang der Jahresrechnung

in TCHF

## 1. Grundsätze

### 1.1 Allgemein

Die vorliegende Jahresrechnung wurde nach den Bestimmungen des Schweizerischen Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt.

Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, welche nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben.

### 1.2 Wertschriften mit Börsenkurs

Kurzfristig gehaltene Wertschriften sind zum Börsenkurs am Bilanzstichtag bewertet. Auf die Bildung einer Schwankungsreserve wird verzichtet.

### 1.3 Finanzanlagen

Die Finanzanlagen beinhalten langfristige Darlehen. Gewährte Darlehen in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste verbucht, hingegen unrealisierte Gewinne nicht ausgewiesen werden (Imparitätsprinzip).

### 1.4 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bilanziert.

### 1.5 Verzicht auf Geldflussrechnung und zusätzliche Angaben im Anhang

Da die Emmi AG eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (Swiss GAAP FER), hat sie in der vorliegenden Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften auf die Anhangsangaben zu verzinslichen Verbindlichkeiten und Revisionshonoraren sowie die Darstellung einer Geldflussrechnung verzichtet.

## 2. Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

### 2.1 Beteiligungsertrag

Diese Position enthält Dividenden von Beteiligungen.

### 2.2 Sonstiger Finanzertrag

Der Sonstige Finanzertrag beinhaltet im Wesentlichen Zinserträge auf Darlehen an Beteiligungen.

### 2.3 Finanzaufwand

Der Finanzaufwand beinhaltet im Wesentlichen den Zinsaufwand sowie die Fremdwährungsverluste.

### 2.4 Darlehen gegenüber Beteiligungen

Die Darlehen gegenüber Beteiligungen beinhalten Darlehen mit Rangrücktritt in der Höhe von CHF 40.0 Millionen (unverändert zum Vorjahr).

## 2.5 Beteiligungen

	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2016	Anteil 31.12.2016	Anteil 31.12.2015
<b>Schweiz</b>					
Baumann Käse AG, Zollikofen	Handel	CHF	100	100 %	100 %
Cetra Alimentari SA, Lugano	Handel	CHF	250	34 %	34 %
Emmi Finanz AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	100	100 %	100 %
Emmi Fondue AG, Langnau i.E.	Produktion	CHF	15 000	100 %	99 %
Emmi Frisch-Service AG, Schlieren	Handel	CHF	1 000	100 %	100 %
Emmi International AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	5 000	100 %	100 %
Emmi Management AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	500	100 %	100 %
Emmi Schweiz AG, Luzern	Produktion und Handel	CHF	5 700	100 %	100 %
Fromco S.A. Moudon, Moudon	Produktion	CHF	2 100	60 %	60 %
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten, Münchenbuchsee	Dienstleistung	CHF	100	100 %	100 %
Mittelland Molkerei AG, Suhr	Produktion	CHF	20 000	60 %	60 %
Molkerei Biedermann AG, Bischofzell	Produktion und Handel	CHF	1 010	100 %	100 %
MOPRO Luzern AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	120	100 %	100 %
Studer Holding AG, Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	720	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing AG, Bern	Dienstleistung	CHF	290	23 %	23 %
Vermo Tiefkühl Pool AG, Luzern	Handel	CHF	2 500	35 %	35 %
<b>Italien</b>					
Emmi Holding Italia S.r.l., Mailand	Dienstleistung	EUR	1 714	70 %	70 %
<b>Niederlande</b>					
Emmi Finance Netherlands B.V., Tiel	Dienstleistung	EUR	p.m.	80 %	80 %
<b>Spanien</b>					
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., San Sebastián	Dienstleistung u. Handel	EUR	82 110	73 %	73 %
<b>Grossbritannien</b>					
Emmi UK Limited, London	Handel	GBP	4 717	100 %	100 %

Obenstehende Beteiligungen werden durch die Emmi AG direkt gehalten. Die indirekt gehaltenen Beteiligungen sind in der Erläuterung 30 der konsolidierten Jahresrechnung enthalten.

## 2.6 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre

Das Aktienkapital von TCHF 53 498 besteht per 31. Dezember 2016 aus 5 349 810 Namenaktien zu nominal CHF 10 (per 31. Dezember 2015: 5 349 810 Namenaktien zu nominal CHF 10).

Nominalkapital	31.12.2016	%	31.12.2015	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	29 087	54.4	29 077	54.3
Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup>	2 250	4.2	2 250	4.2
MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Aesch (BL) <sup>1)</sup>	1 811	3.4	1 906	3.6
Übrige	20 350	38.0	20 265	37.9
<b>Total</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>	53 498	100.0

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Aesch (BL), bilden im Sinne von Artikel 121 FinfraG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.0% (Vorjahr 62.1%) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc. hat mitgeteilt, dass sie per 27. Januar 2015 271 591 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.1%). Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (4.9%) und per 7. Juni 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 268 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.019%). Diese Offenlegungsmitteilungen erfolgten bei der Emmi AG und der SIX Swiss Exchange gemäss den geltenden Offenlegungsvorschriften (ab 1.1.2016 Art. 124 FinfraG, vorher Art. 21 BEHG).

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2016 6 000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

## 2.7 Reserve aus Kapitaleinlagen

	31.12.2016	31.12.2015
Von der Steuerbehörde anerkannt	76 885	103 099
Von der Steuerbehörde nicht anerkannt	5 772	5 772
<b>Total</b>	<b>82 657</b>	108 871

Die Reserve aus Kapitaleinlagen entstand aus dem den Nennwert übersteigenden Teil der Kapitalerhöhungen der vergangenen Jahre.

## 3. Weitere Angaben

### 3.1 Vollzeitstellen

2016 sowie in der Vorperiode waren im Jahresdurchschnitt weniger als 10 Mitarbeitende bei der Emmi AG angestellt.

### 3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

	31.12.2016	31.12.2015
Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften	584 185	604 185
Davon von Gruppengesellschaften beansprucht	450 759	450 765
Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften	76 350	1 050

### 3.3 Eventualverpflichtungen

Im Rahmen der Mehrwertsteuer-Gruppenbesteuerung haftet die Emmi AG solidarisch für die entsprechenden Verbindlichkeiten der anderen Emmi Gesellschaften mit Schweizer Domizil sowie für die Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und die ZMP Invest AG.

### 3.4 Nettoauflösung stiller Reserven

Im Berichtsjahr wurden keine stille Reserven aufgelöst (Vorjahr TCHF 2 700).

### 3.5 Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung

Per Ende Jahr hielten einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung (inkl. ihnen nahestehende Personen) die folgende Anzahl Aktien an der Gesellschaft:

	Anzahl Aktien 31.12.2016	Anzahl Aktien 31.12.2015
<b>Verwaltungsrat</b>		
Konrad Graber, Präsident	950	950
Thomas Oehen, Vizepräsident	610	610
Christian Arnold, Mitglied	30	30
Stephan Baer, Mitglied	34 500	34 500
Monique Bourquin, Mitglied	–	–
Niklaus Meier, Mitglied	200	200
Josef Schmidli, Mitglied	74	74
Franz Steiger, Mitglied	400	400
Diana Strebel, Mitglied	–	–
<b>Agrarbeirat</b>		
Christophe Eggenschwiler	–	–
Pirmin Furrer	–	–
Kurt Nüesch	–	–
Markus Zemp	–	–
<b>Konzernleitung</b>		
Urs Riedener, CEO	–	–
Robert Muri, Stellvertretender CEO	100	100
Robin Barraclough, Mitglied	20	20
Marc Heim, Mitglied	150	150
Matthias Kunz, Mitglied	27	27
Jörg Riboni, Mitglied	–	–
Natalie Rüedi, Mitglied	–	–

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 37 061 Aktien (Vorjahr 37 061 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 0.7% (Vorjahr 0.7%).

### 3.6 Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

#### Vollständige Übernahme der Mittelland Molkerei AG

Am 9. Januar 2017 hat die Emmi AG ihre Beteiligung an der Mittelland Molkerei AG von 60% auf 100% erhöht und diese Gesellschaft somit vollständig übernommen.

#### Erwerb Lácteos Caprinos S.A.

Am 12. Januar 2017 hat die Emmi AG eine Beteiligung von 80% an Lácteos Caprinos S.A. im spanischen Campillo de Arenas erworben.

Es bestehen keine anderen wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die Einfluss auf die Buchwerte der ausgewiesenen Aktiven oder Verbindlichkeiten haben oder an dieser Stelle offengelegt werden müssen.

## Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in TCHF

<b>Bilanzgewinn</b>	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
Gewinnvortrag	4 763	1 158
Jahresgewinn	67 660	53 605
<b>Zur Verfügung der Generalversammlung</b>	<b>72 423</b>	54 763

### Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 5.90 (Vorjahr CHF 4.90) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2016 für 5 349 810 dividendenberechtigte Aktien. Der Verwaltungsrat beantragt, die Ausschüttung von CHF 5.90 pro Aktie vollumfänglich aus der Reserve aus Kapitaleinlagen zu tätigen.

Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	72 423	54 763
Zuweisung aus der anerkannten Reserve aus Kapitaleinlagen	31 564	26 214
Dividende	-31 564	-26 214
Zuweisung an freie Reserven	-70 000	-50 000
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>2 423</b>	4 763
Total Ausschüttung	31 564	26 214
Davon Anteil anerkannte Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei)	-31 564	-26 214
<b>Anteil übriger Bilanzgewinn</b>	<b>–</b>	–

# Bericht der Revisionsstelle



## Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

### Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Emmi AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2016, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 100 bis 106) für das am 31. Dezember 2016 endende Jahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) 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 Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

#### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Wir haben bestimmt, dass es keine besonders wichtigen Prüfungssachverhalte gibt, die in unserem Bericht mitzuteilen sind.

#### Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates 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 – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen 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 – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen 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 PS 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 angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.



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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Jahresrechnung, 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 betrügerisches 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.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Jahresrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr der Gesellschaft von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, 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 erkennen.

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

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

## Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates 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.

KPMG AG

Thomas Affolter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Sandro Masciarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 24. Februar 2017

## Aktieninformationen Emmi AG

Börseninformationen		2016	2015	2014	2013	2012
Kurs der Aktien am 31.12.	in CHF	<b>616.50</b>	450.25	351.00	273.50	230.00
Jahreshöchst (Tagesendstand)	in CHF	<b>677.50</b>	452.25	375.00	297.00	238.50
Jahrestiefst (Tagesendstand)	in CHF	<b>429.25</b>	288.75	271.00	230.00	176.60
Börsenkapitalisierung am 31.12.	in Millionen CHF	<b>3 298</b>	2 409	1 878	1 463	1 230
Durchschnittliches Handelsvolumen	Anzahl	<b>4 355</b>	5 518	3 286	3 290	1 795

### Titelkennzahlen

Reingewinn pro Aktie	in CHF	<b>26.23</b>	22.46	14.75	19.54	19.86
Eigenkapital je Aktie	in CHF	<b>247.03</b>	225.76	212.78	199.69	184.65
Rentabilität je Aktie <sup>1)</sup>	in %	<b>4.25</b>	4.99	4.20	7.15	8.63
Ausschüttung	in CHF	<b>5.90</b>	4.90	3.80	3.80	3.60
Ausschüttungsquote <sup>2)</sup>	in %	<b>22.49</b>	21.81	18.58	20.83	21.33
Dividendenrendite <sup>3)</sup>	in %	<b>0.96</b>	1.09	1.08	1.39	1.57

<sup>1)</sup> Gewinn je Aktie/Jahresschlusskurs

<sup>2)</sup> Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

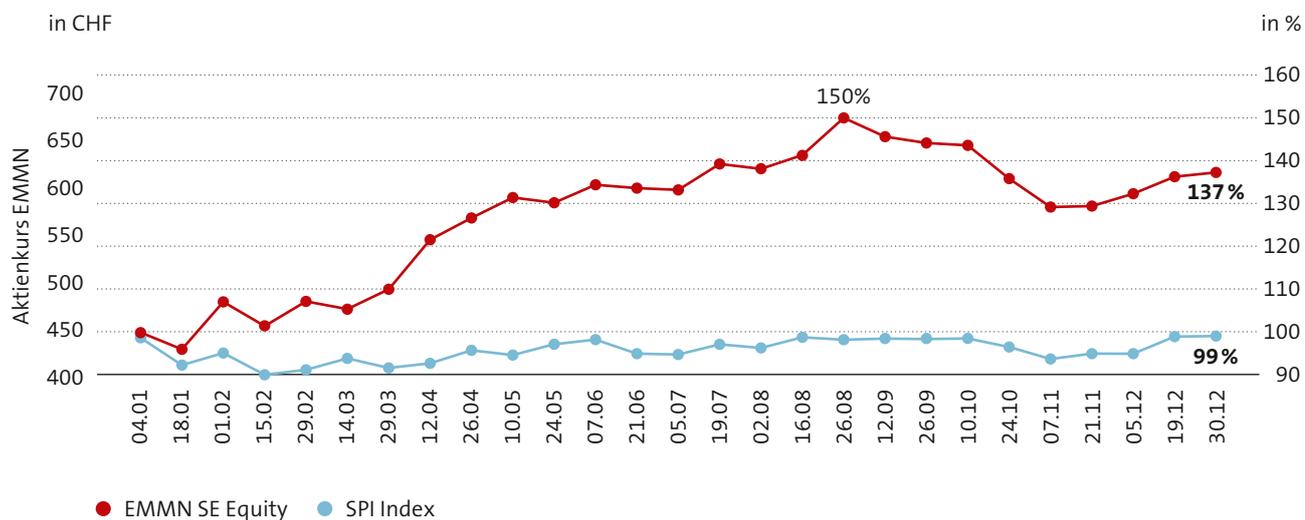
<sup>3)</sup> Ausschüttung je Aktie/Jahresschlusskurs

### Kapitalstruktur am 31.12.

Aktienkapital	in TCHF	<b>53 498</b>	53 498	53 498	53 498	53 498
eingeteilt in Anzahl Namenaktien	Anzahl	<b>5 349 810</b>	5 349 810	5 349 810	5 349 810	5 349 810
Nominalwert je Namenaktie	in CHF	<b>10</b>	10	10	10	10

Dividendenberechtigte Aktien	Alle
Stimmrechtsbestimmungen	Alle eingetragenen Aktionäre besitzen volles Stimmrecht.
Valorennummer	1.282.989
ISIN Code	CH0012829898
Ticker	EMMN
Common Code	20592664
Handel	am Segment SIX Swiss Exchange Local Caps der SIX Swiss Exchange
Indexzugehörigkeit	SPI, SPI Extra, SPI ex SLI, Swiss All Share Index

### Aktienkurs 2016



# Wir denken mit und packen an!

Das Ersatzteillager in Emmen mit 22 000 Artikeln ist CHF 7 Millionen wert. Jeden Tag werden Dutzende von Artikeln entnommen oder neu eingelagert. Wenn eine Anlage oder eine Maschine defekt ist, muss die Reparatur «subito» gemacht werden. Jede Minute zählt.

Trotz der beeindruckenden Dimension des Lagers galt bis vor wenigen Monaten «Zettelwirtschaft»: Der Mechaniker oder Elektriker hat jeden Artikel, der in einer Anlage verbaut wurde, auf einem Blatt notiert, in einem der zahlreichen Regale gesucht – und auch gefunden. Anschliessend wurden sie manuell im System abgebucht.

Das war mühsam, zeitaufwendig und manchmal auch frustrierend. Statt die Faust im Sack zu ballen, krepelten die Lagermitarbeiter die Ärmel hoch und packten an. Sie kontrollierten jeden einzelnen Artikel, passten Lagerbestand und Lagerort an, vereinheitlichten die Aufbewahrungsbehälter und versahen alles mit einem Strichcode. Heute werden die Artikel mit dem Barcode-Scanner ein- oder ausgetragen und somit automatisch verbucht.

Das neue System spart wöchentlich fünf Stunden Arbeitszeit pro Mitarbeiter. Das ist Zeit, die dem Austüfteln weiterer guter Ideen dient.

Wir denken  
mit und packen  
an!





B

C

D

E

F

G

H

J

K

L

Inventar Doppelkammerventil  
DN 40 - 65  
C1

Inventar Urrachventil  
DN 40  
C2

Inventar Lagersventil  
DN 40 - 65 TVET  
C3

Inventar Aspektventil  
DN 40 / 50  
D1

Inventar Aspektventil  
DN 65  
D2

Inventar Gegenströmventil  
DN 25 - 50  
D3

Inventar Doppelkammerventil  
DN 50 EAKDK EA 85  
E1

Inventar Doppelkammerventil  
DN 65 DK&DK AZ  
E3

Inventar Abflösventil  
DN 65  
E4

Dehnungsventil Anstellventil  
PA 50 - PA 100  
F1

Dehnungsventil Anstellventil  
PA 125  
F2

Inventar Doppelkammer Ventile  
DN 40 DK TBSS  
F3

Inventar Doppelkammer Ventile  
DN 40 DK  
F4

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 8 - 25  
G1

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 40  
G2

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 65  
G3

Inventar  
DN 65  
G4

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 15 - 40  
H1

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 50 - 65  
H2

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 80 - 100  
H3

Dehnungsventil Anstellventil  
DN 125 - 150  
H4

Taloch  
J1

Dehnungsventil Anstellventil  
J2

Dehnungsventil Anstellventil  
J3

Inventar Anstellventil  
L1

Inventar Anstellventil  
L2

Inventar Anstellventil  
L3

Inventar Anstellventil  
L4

Inventar Anstellventil  
K1

Inventar Anstellventil  
K2

**Redaktion**

Emmi Konzernkommunikation & IR, Luzern

**Konzeption, Gestaltung und Realisation**

Farner Consulting AG, Zürich

**Fotografien**

Matthias Studer: Seite 9

Scanderbeg Sauer: Titelseite,

Seiten 6, 7, 16, 17, 24, 25, 54, 55, 112, 113

**Übersetzung**

CLS Communication AG, Basel

**Druck**

Multicolor Print AG, Baar

Dieser Geschäftsbericht erscheint  
in deutscher und englischer Sprache.

© Emmi, Luzern, März 2017







Emmi  
Landenbergstrasse 1  
CH-6002 Luzern  
Telefon +41 58 227 27 27  
[info@emmi.com](mailto:info@emmi.com)  
[www.emmi.com](http://www.emmi.com)