

## Geschäftsbericht 2014



## Emmi in Kürze

---

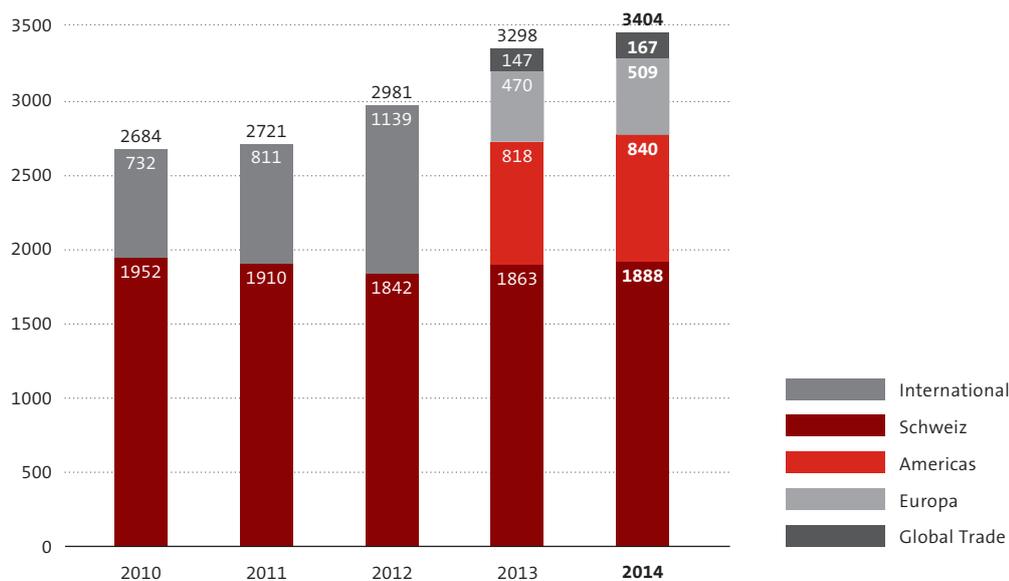
|                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Nettoumsatz                           | CHF <b>3404</b> Millionen |
| EBITDA                                | CHF <b>293</b> Millionen  |
| EBIT                                  | CHF <b>136</b> Millionen  |
| Reingewinn                            | CHF <b>79</b> Millionen   |
| Bilanzsumme                           | CHF <b>2532</b> Millionen |
| Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile | CHF <b>1313</b> Millionen |
| Mitarbeitende (Vollzeitstellen)       | <b>5207</b>               |

---

# Kennzahlen Emmi Gruppe

## Nettoumsatz

in CHF Millionen



## EBIT

in CHF Millionen

in % vom Nettoumsatz

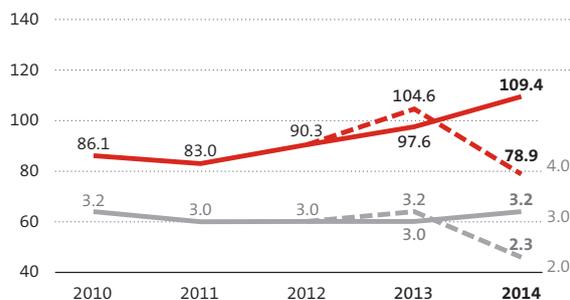


- EBIT
- Bereinigtes EBIT
- EBIT in % vom Nettoumsatz
- Bereinigtes EBIT in % vom Nettoumsatz

## Reingewinn

in CHF Millionen

in % vom Nettoumsatz

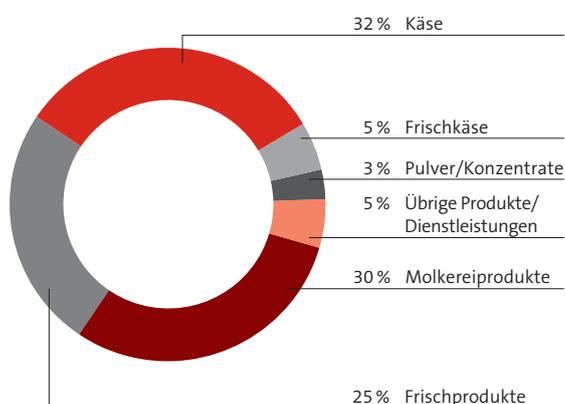


- Reingewinn
- Bereinigter Reingewinn
- Reingewinn in % vom Nettoumsatz
- Bereinigter Reingewinn in % vom Nettoumsatz

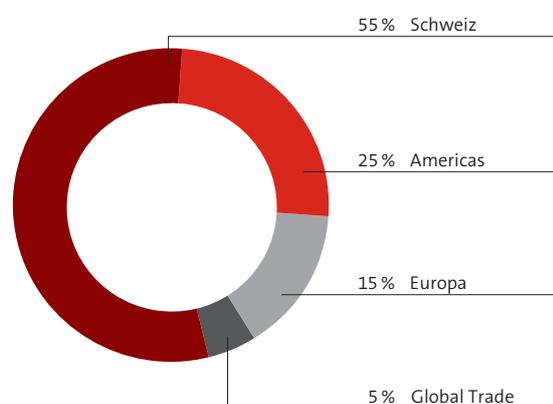
| Beträge in CHF Millionen   | 2014              | 2014<br>bereinigt* | 2013              | 2013<br>bereinigt* |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Nettoumsatz  | 3 404             |                    | 3 298             |                    |
| Akquisitionseffekt in %  | 1.3               |                    | 8.6               |                    |
| Währungseffekt in %  | -1.1              |                    | 0.4               |                    |
| Organisches Umsatzwachstum in Lokalwährung in %                  | 3.0               |                    | 1.6               |                    |
| Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) | 293.1             | 292.0              | 280.1             | 271.6              |
| in % vom Nettoumsatz   | 8.6               | 8.6                | 8.5               | 8.2                |
| Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)                   | 136.2             | 170.7              | 168.5             | 160.0              |
| in % vom Nettoumsatz   | 4.0               | 5.0                | 5.1               | 4.9                |
| Reingewinn   | 78.9              | 109.4              | 104.6             | 97.6               |
| in % vom Nettoumsatz   | 2.3               | 3.2                | 3.2               | 3.0                |
| Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)             | 118.4             |                    | 126.2             |                    |
| in % vom Nettoumsatz   | 3.5               |                    | 3.8               |                    |
| Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31.12.                   | 5 207             |                    | 5 217             |                    |
| Nettoumsatz je Mitarbeiter in TCHF (Durchschnittswert)           | 654               |                    | 632               |                    |
| Verarbeitete Milch- und Rahmmenge in Millionen kg                | 1 702             |                    | 1 465             |                    |
|  | <b>31.12.2014</b> |                    | <b>31.12.2013</b> |                    |
| Bilanzsumme  | 2 532             |                    | 2 500             |                    |
| davon Eigenkapital inkl. Minderheitsaktionäre                    | 1 313             |                    | 1 258             |                    |
| in % der Bilanzsumme   | 51.9              |                    | 50.3              |                    |

\* Bereinigt um Sondereffekte. Diese betragen beim EBIT CHF -34.5 Millionen und beim Reingewinn CHF -30.5 Millionen (2013: CHF 8.5 Millionen beziehungsweise CHF 7.0 Millionen). Diese Effekte resultierten im 2014 aus ausserordentlichen Wertberichtigungen in Italien sowie aus dem ausserordentlichen Erfolg aus dem Verkauf von Gesellschaften, Geschäften und Sachanlagevermögen. Die Sondereffekte der Vorjahresperiode beziehen sich ausschliesslich auf den Erfolg aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen.

#### Umsatzanteile nach Produktgruppen



#### Umsatzanteile nach Divisionen



Emmi Gruppe  
Geschäftsbericht 2014

Emmi ist die grösste Milchverarbeiterin der Schweiz und eine der innovativsten Premium-Molkereien in Europa. In der Schweiz fokussiert das Unternehmen auf die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Vollsortiments an Molkerei- und Frischprodukten sowie auf die Herstellung, die Reifung und den Handel primär von Schweizer Käse. Im Ausland konzentriert sich Emmi vor allem auf Markenkonzepte und Spezialitäten auf Märkten in Europa und Nordamerika sowie zunehmend auch auf Entwicklungsmärkte ausserhalb Europas. Bei den Frischprodukten stehen Lifestyle-, Convenience- und Gesundheitsprodukte im Vordergrund. Zudem ist Emmi ein weltweit führendes Unternehmen für Schweizer Käse.

### Das Zusammenspiel macht's aus

So einfach ein Jogurt oder ein Käse scheinen mag, so vielschichtig und komplex ist dessen Herstellung. Die zündende Idee, eine präzise Produktionsplanung, hochwertige Rohstoffe, praktische und gleichzeitig ansprechende Verpackungen, eine ausgeklügelte Logistik und viel Herzblut – all dies sind Komponenten, die es braucht, damit die Konsumentinnen und Konsumenten ein Spitzenprodukt in den Händen halten. Die Abbildungen im diesjährigen Geschäftsbericht enthüllen Schicht für Schicht, was Emmi Produkte zu dem machen, was sie sind: hochwertige Milchprodukte, die begeistern.



# Inhalt

## Geschäftsbericht

- 6 Editorial
- 8 Das Jahr 2014 bei Emmi
- 14 Das Unternehmen Emmi

## Corporate Governance

- 23 Inhalt
- 24 Konzernstruktur und Aktionariat
- 25 Kapitalstruktur
- 25 Verwaltungsrat
- 34 Konzernleitung
- 37 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 38 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 38 Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
- 38 Revisionsstelle
- 39 Informationspolitik

## Finanzbericht

- 43 Inhalt
- 44 Finanzieller Lagebericht
- 51 Konzernrechnung Emmi Gruppe
- 80 Jahresrechnung Emmi AG
- 89 Vergütungsbericht Emmi AG
- 91 Aktieninformationen Emmi AG

# Qualität ist kein Zufall



Auch bei Naturprodukten ist Qualität nicht selbstverständlich. Von der Milchlieferung bis zum konsumreifen Produkt braucht es unzählige Kontrollen, die ersten beim Bauern auf seinem Hof und die letzten im Kühlregal. Entspricht die Milch den Hygienevorgaben? Sind Eiweiß- und Fettgehalt korrekt? Erfüllen die Früchte unsere Qualitätsvorstellungen? Stimmt die Temperatur bei allen Herstellungsstufen? Entsprechen die Produkte den Wünschen der Konsumenten in Bezug auf Geruch, Geschmack, Aussehen und Konsistenz? Wurde die Bestellung richtig ausgeführt? Der beste Prozess ist nur so gut wie die Person, die ihn überwacht. Deshalb braucht's zusätzlich zu den technischen Hilfsmitteln immer auch den Menschen, seine Erfahrung, sein Fingerspitzengefühl und sein Mitdenken. Dieses Zusammenspiel ist weltweit der Schlüssel zur Qualität von Emmi und ihren Tochtergesellschaften.



## Die Weichen neu gestellt

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

2014 begann für Emmi mit der neuen Organisation, in deren Zentrum die vier Divisionen Schweiz, Americas, Europa und Global Trade stehen. Damit stellt sich das Unternehmen auf die zunehmende Internationalisierung ein und stärkt gleichzeitig das Schweizer Geschäft. Denn: Die Division Schweiz verfügt über eine erfahrene FührungscREW mit klar zugeteilten Ressourcen. So kann sie vielversprechende Konzepte noch gezielter fördern. Dies tat sie im vergangenen Jahr mit Erfolg, sodass nicht nur die Wachstumsziele für den Konzern, sondern auch diejenigen für den Heimmarkt gut erreicht wurden.

Emmi erzielte 2014 einen Nettoumsatz von CHF 3404 Millionen, was einem Wachstum von 3.2% entspricht. Organisch, das heisst unter Berücksichtigung der Akquisitions- und Fremdwährungseffekte, resultierte ein Zuwachs von 3.0%. Der Reingewinn und die Reingewinnmarge entsprachen den im August 2014 nach der Wertberichtigung in Italien veröffentlichten Erwartungen. Die beiden Kennzahlen beliefen sich einschliesslich ausserordentlicher Effekte auf CHF 78.9 Millionen respektive 2.3%. Ohne die erwähnten Effekte ergaben sich ein Reingewinn und eine Reingewinnmarge von CHF 109.4 Millionen respektive 3.2%.

Der bereinigte Reingewinn pro Aktie betrug CHF 20.45 (Vorjahr CHF 18.24). Der Generalversammlung wird beantragt, eine Dividende von brutto CHF 3.80 je Namenaktie aus Kapitaleinlagereserven zu beschliessen.

### Wertberichtigung bei Trentinalatte

Die schwierige Wirtschaftslage Italiens und der daraus resultierende Preiszerfall im Joghurtgeschäft erforderten bei Trentinalatte Wertberichtigungen von insgesamt CHF 38.5 Millionen im ersten Halbjahr. Beim späteren Verkauf entstand zudem ein Verlust von CHF 4.2 Millionen, insbesondere durch die Umbuchung von im Eigenkapital erfassten Fremdwährungsverlusten in die Erfolgsrechnung. Neben diesen negativen ausserordentlichen Effekten resultierten positive ausserordentliche Effekte von CHF 8.2 Millionen durch Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen und dem Verkauf von Emmi Penn Yan. Damit belief sich der insgesamt negative Einfluss beim EBIT auf CHF 34.5 Millionen und beim Reingewinn auf CHF 30.5 Millionen.

### Mit starken Marken erfolgreich sein

Das Produktportfolio gezielt zu verbessern und Markenkonzeppte mit Potenzial zu stärken, ist eine strategische Priorität von Emmi. Das Ergebnis 2014 bestätigt, dass wir den Hebel richtig angesetzt haben. So haben Exportschlager wie Emmi Caffè Latte, Kaltbach und weitere Schweizer Käsespezialitäten im In- und Ausland gepunktet. Das laktosefreie Sortiment von Kaiku war in Spanien ein wichtiger Leistungsträger. Die Desserts von Bontà Divina und Rachelli begeisterten Konsumenten in über einem Dutzend Ländern. In den USA legte sowohl das Detailhandels- als auch das Food-Service-Geschäft zu.

Eine Strategie umzusetzen, heisst aber auch, Märkte zu analysieren, deren Perspektiven zu hinterfragen und gegebenenfalls Schwerpunkte zu verschieben. Als Konsequenz daraus hat Emmi die italienische Trentinalatte verkauft. Eine weitere Devestition betraf das Produktionswerk für Frischprodukte in den USA, Emmi Penn Yan, das gewinnbringend verkauft werden konnte. Dieser Verkauf setzt zusätzliche Ressourcen für das nordamerikanische Spezialitätenkäsegeschäft frei, das Emmi Anfang 2015 mit dem Kauf des Käsegeschäfts von J.L. Freeman, einem führenden Importeur von Spezialitätenkäse in Kanada, nochmals gestärkt hat. Einen weiteren Akzent setzten wir mit der Beteiligungserhöhung an der deutschen Bio-Molkerei Gläserne Molkerei, die mit ihrem hohen Qualitätsanspruch sehr gut zu Emmi passt und aufgrund der Produktion hochwertiger Bio-Produkte in einem weniger preissensitiven Segment tätig ist. Zudem stockte Emmi ihre Beteiligung an der Emmi Fondue AG von 65% auf 99% auf.

*«Eine Strategie umzusetzen, heisst auch, Märkte zu analysieren, deren Zukunftsperspektiven zu hinterfragen und gegebenenfalls Schwerpunkte zu verschieben.»*

Konrad Graber

### Kapriolen an der Währungsfront

Der dramatisch erstarkte Schweizer Franken ist die grosse Herausforderung des Jahres 2015. Unsere Exporte in den Euroraum haben im Januar innert weniger Tage bis zu 20% an Wert verloren. Der Einkaufstourismus nahm im grenznahen Ausland markant zu und verursachte unmittelbare Preissenkungen im Schweizer Detailhandel. Das Ausbleiben von Touristen aus dem EU-Raum wird unsere Verkäufe an die Gastronomie und Hotellerie dämpfen. Emmi geht davon aus, dass sich der Eurokurs im laufenden Jahr nicht wesentlich erholen und in der Grössenordnung der im Februar notierten Werte bewegen wird.

*«Die Division Schweiz verfügt über eine erfahrene Führungscrew mit klar zugeteilten Ressourcen. So kann sie vielversprechende Konzepte noch gezielter fördern.»*

Urs Riedener



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

Emmi ist nicht zum ersten Mal mit massiven Währungs- nachteilen konfrontiert und hat bewiesen, dass sie auch in stürmischer See navigieren kann. Sie hat ein Massnahmenpaket geschnürt mit Preiserhöhungen auf Exportprodukten als Hauptmassnahme. Gefordert sind wir auch intern, mit zusätzlichen Kostensparmassnahmen und Effizienzsteigerungsprogrammen in den Betrieben. Ergänzend dazu waren auch eine Preissenkung für Milch, die zu Exportprodukten verarbeitet wird, sowie Preisverhandlungen mit unseren internationalen Lieferanten unumgänglich. Mit diesen Vorkehrungen stellt Emmi sicher, dass Schweizer Milchprodukte im Ausland absatzfähig bleiben.

### Innovativ in die Zukunft

Als exportierendes Schweizer Unternehmen wird Emmi dieses schwierige Jahr nicht gänzlich unbeschadet überstehen. Wir sind aufgrund der verschiedenen Massnahmen aber zuversichtlich, dass sich die Einbussen in einem gut verdaubaren Rahmen bewegen werden. Dies kann Emmi schaffen, weil das Unternehmen in Bezug auf Märkte und Produkte gut diversifiziert ist. So gehen wir zum Beispiel von deutlich wachsenden Umsätzen in den USA und Tunesien aus. Spanien prognostiziert nach harten Jahren einen Detailhandelszuwachs von 2% bis 3%, und selbstverständlich bleibt unser Heimmarkt Schweiz eine wichtige Stütze. Die Stabilität von Emmi ist auch ein Verdienst der starken Marken. Natürlich setzen wir alles daran, sie und uns weiterzuentwickeln, noch effizienter zu arbeiten und Konsumenten mit innovativen, hochwertigen Produkten zu begeistern. Wir danken unseren Kunden, Milchproduzenten, Lieferanten, Aktionären und Mitarbeitenden, dass sie uns dabei unterstützen.

**Konrad Graber**  
Präsident des Verwaltungsrats

**Urs Riedener**  
CEO

## Reise durch ein ereignisreiches 2014

Viele kleine Begebenheiten machen bei Emmi jedes Jahr zu einem aussergewöhnlichen. Auch 2014 war geprägt von unterschiedlichen Episoden, Erlebnissen und Erfolgen. Sie stehen für die Kultur von Emmi und die Ambition, Besonderes zu leisten. Sie bringen das Unternehmen weiter und machen Freude. Eine kleine Auswahl davon zeigen wir auf den folgenden Seiten.



## Januar

- Ein Hauch Indien aus der Schweiz: Emmi lanciert Chai Latte, den Tee aus Schweizer Milch, Schwarztee, Gewürzen und Zucker.
- 40 ehemalige Schweizer Olympia- und WM-Skihelden treffen sich zu einem Fondueplausch im Emmi Chalet in Adelboden.



## Februar

- «Intelligente Mobilität» ist das Nachhaltigkeitsmotto von Emmi für das Jahr 2014.
- Emmi Caffè Latte feiert seinen 10. Geburtstag.



## März

- Der gute Rohstoff als Basis: Emmi verleiht 2014 erstmals einen Preis für beste Milchqualität an ihre Milchlieferanten.
- Emmi präsentiert dank breit abgestütztem Wachstum im In- und Ausland ein gutes Resultat 2013.



## April

- Der Ausbau der Ziegenmilchkäserei Cypress Grove Chevre in Kalifornien mit der benötigten Kapazitätserweiterung ist abgeschlossen.
- Rekordverdächtige Generalversammlung: Mit über 1200 anwesenden Aktionären ist die Präsenz so hoch wie noch nie.



## Mai

- Das von Emmi unterstützte Ski-Talent Nils Mani wird Nachwuchs-athlet des Jahres 2013.
- Der Mozzarella von Emmi begeistert mit neuer Rezeptur und legt deutlich an Umsatz zu.



## Juni

- Spanien schliesst das erste Halbjahr mit einem Umsatzplus ab, auch dank dem erfolgreichen laktosefreien Sortiment «sin lactosa» von Kaiku.
- Emmi führt ein «greek style»-Jogurt im asiatischen Raum ein.



## Juli

- Gut 200 Mitarbeitende beziehen den neuen Hauptsitz in Luzern.
- Der Pulverturm der niederländischen Emmi Tochter AVH dairy trade und ihrer Joint-Venture-Partnerin Bettinehoeve wird in Betrieb genommen.



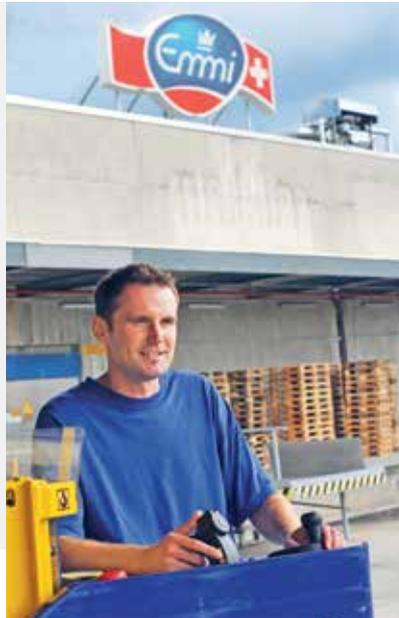
## August

- Emmi erhöht ihre Beteiligung an der deutschen Bio-Molkerei Gläserne Molkerei auf 76%.
- railCare: Neu gelangen Emmi Produkte auch in die Westschweizer Coop-Läden mit kombiniertem Verkehr.



## September

- Mit den neuen Saisonsorten «Zwetschge» und «Blutorange» setzt Jogurtpur, das Jogurt ohne Zusatzstoffe, seine Erfolgsgeschichte fort.
- Emmi Caffè Latte gibt's nun auch als koffeinfreie Variante.



## Oktober

- Investition in den Produktionsstandort Schweiz: Nach achtmonatigem Ausbau schlägt das Logistikzentrum in Ostermündigen jeden Tag 1800 Paletten um.
- Ein gesunder Start in den Tag: Aktifit zeigt sich im neuen Kleid, mit neuer Rezeptur und der Wintersorte Orange-Mandarine.



## November

- Die von Emmi unterstützte Schweizer Junioren-Kochnationalmannschaft holt an der WM Gold.
- Gold auch an den World Cheese Awards, unter anderem für Kaltbach.



## Dezember

- Emmi kauft ein 34%-Aktienpaket der Emmi Fondue AG zurück.
- Der beliebte Emmi Choco Latte präsentiert sich im neuen Kleid.

# Vom hochwertigen Grundstoff zum internationalen Star



Über 80% der Nahrung von Schweizer Milchkühen sind Gras und Heu. Der Kraftfutteranteil ist dreimal geringer als in der EU; zudem wird nur gentechfreies Futter verwendet. Die Schweizer Bauern liefern eine hervorragende Grundlage. Unsere Aufgabe ist es, damit Produkte herzustellen, die sich im In- und Ausland behaupten – zum Beispiel Emmi Caffè Latte. Jeder Produktionsschritt wird geprüft, um eine konstante Qualität zu garantieren. Frisch gebrühter Kaffee aus zertifizierten Kaffeebohnen und je nach Sorte weitere Zutaten wie Vanille, Kakao und Zucker kommen hinzu. Eine stabile Verpackung mit Trinkloch für den Genuss unterwegs und das richtige Marketing, um Konsumenten gluschtig zu machen, dürfen auch nicht fehlen. Emmi Caffè Latte ist dank dem Zusammenspiel all dieser Faktoren ein sicherer Wert in der internationalen Milchkaffeelandschaft.



## Internationaler Erfolg als Schweizer Unternehmen

Emmi orientiert sich in ihrer Strategie nach wie vor an drei Pfeilern: einem starken Heimmarkt Schweiz, wachsenden internationalen Märkten und einem konsequenten Kostenmanagement. Diese Fokussierung hat sich bewährt. Emmi hat bewiesen, dass sie sich in internationalen Märkten behaupten kann. Produkte wie Kaltbach oder Emmi Caffè Latte haben ein Renommee über die Landesgrenzen hinaus.

### Konzernstruktur

Emmi entwickelte sich innert 20 Jahren von einem mittelständischen, regional orientierten Unternehmen zu einer internationalen Unternehmensgruppe und versechsfachte ihren Umsatz. Mit der neuen Organisation, die am 1. Januar 2014 eingeführt wurde, trägt Emmi dieser Entwicklung Rechnung. Durch die vier Divisionen Schweiz, Americas, Europa und Global Trade schafft das Unternehmen klare Schwerpunkte und stellt die Weichen für nachhaltiges Wachstum, auch in der Schweiz. Denn: Die Division Schweiz verfügt über ein erfahrenes Führungsteam mit klar zugeteilten Ressourcen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um erfolgreiche Marken stark und wirkungsvoll zu fördern.

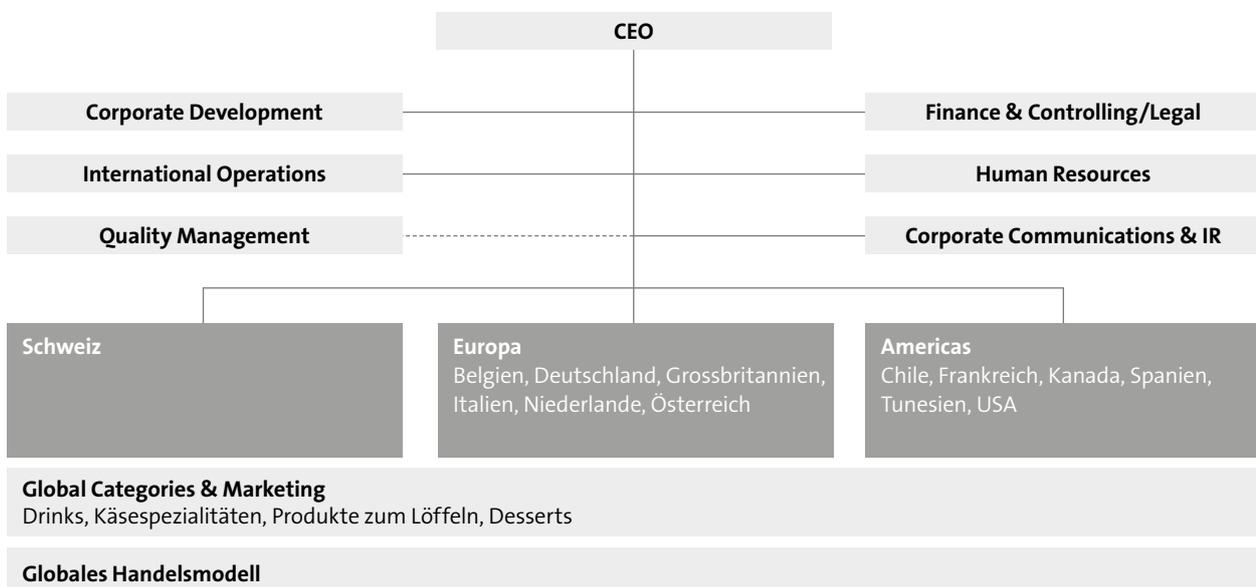
Über die drei Geschäftsmodelle Global Categories, Globales Handelsmodell und Lokales Modell stellt Emmi sicher, dass die Marketinginvestitionen möglichst effizient getätigt werden.

### Geografische Ausrichtung

Emmi hat sich in 13 Ländern mit Tochtergesellschaften oder Beteiligungen etabliert. In diesen Märkten konzentriert sich das Unternehmen auf den Export von Premium-Produkten aus der Schweiz und auf regional gut verankerte Sortimente. Langfristig soll die Präsenz auf 15 bis 18 Märkte ausgeweitet werden, die insgesamt etwa 40% des weltweiten Milchkonsums ausmachen.

Im Zuge dieser Entwicklung werden Wachstumsmärkte ausserhalb Europas zunehmend wichtig. Akquisitionen bleiben bedeutsam, auch wenn die Akquisitionsfrequenz etwas zurückgeht. Entsprechend gewinnt das organische Wachstum an Relevanz. Mit der Bereinigung des Produktportfolios, gezielten Investitionen an mehreren Standorten und der Stärkung erfolgreicher Marken hat Emmi den Grundstein dafür gelegt. Dabei will Emmi mit einem hohen Innovationsgrad und überzeugender Qualität punkten.

### Konzernstruktur



**Kostenbewusst haushalten**

Mit Produktivitätssteigerungen konnte Emmi in der Vergangenheit jährlich mehrere Millionen Schweizer Franken einsparen. Um international konkurrenzfähig zu bleiben, wird hohes Kostenbewusstsein auch künftig eine Top-Priorität sein – nicht zuletzt wegen der Währungsachteile, denen Schweizer Unternehmen häufig ausgesetzt sind. Effizienzprogramme, die sich früher weitgehend auf die Schweiz konzentrierten, werden seit 2014 im Ausland intensiviert. Vom Erfahrungstransfer in die internationalen Produktionsstätten verspricht sich Emmi weitere deutlich spürbare Einsparungen.

**Standardisierung des Einkaufs:** Mit dem Aufbau eines Einkaufsnetzwerks zwischen Emmi in der Schweiz und den Tochtergesellschaften sowie abgestimmten Einkaufskonditionen können Rohstoff- und Investitionskosten gesenkt und die Qualitätssicherung vereinheitlicht werden.

**Ausschöpfen des Synergiepotenzials:** Durch die interne Beratung im Projektmanagement, den Nutzen von Best Practices und den Austausch von Rezepturen-Know-how werden Risiken minimiert, Synergien im Unterhalt erzielt und die Qualitätssicherung intensiviert.

**Systematisierung betrieblicher Abläufe:** Optimierte Produktionsplanung, effiziente Lagerbewirtschaftung und klar definierte Produktionsprozesse helfen, Rohstoffverluste zu senken, die Auslastung zu verbessern und die Planungssicherheit zu erhöhen.

**Akquisitionen im 2014**

**Gläserne Molkerei**

Die Bio-Molkerei Gläserne Molkerei hat Standorte in Dechow (Mecklenburg-Vorpommern) und Münchehofe (Brandenburg). 2014 wurde die Beteiligung von 24% (2012) auf 76% erhöht. Die Gläserne Molkerei ist eine führende Bio-Milch-Verarbeiterin im Nordosten Deutschlands. Sie stellt ein hochwertiges Sortiment an Milch, Käse und weiteren Milchprodukten her, die sie primär in Deutschland vertreibt. Während der drei Monate Konzernzugehörigkeit leistete die Gläserne Molkerei einen Umsatzbeitrag von knapp CHF 30 Millionen. Emmi ist seit einigen Jahren die grösste Verarbeiterin von Biomilch in der Schweiz. Mit der Beteiligungserhöhung an der Gläsernen Molkerei stärkt Emmi ihr Know-how und ihre Position in diesem Segment weiter.

Geschäftsmodelle

**Global Categories**

Drinks, Käsespezialitäten, Desserts und Spoonable: Produkte mit überdurchschnittlichem Potenzial werden auf Konzernstufe betreut und so in allen Ländern mit Synergieeffekten stärker vermarktet.



**Globales Handelsmodell**

Produkte, die Emmi in Ländern ohne Tochtergesellschaften verkauft, zum Beispiel im asiatischen Markt. Auch sie werden auf Konzernstufe betreut.



**Lokales Modell**

Produkte, die nur in einzelnen Ländern, dort aber sehr erfolgreich verkauft werden. Hier sind die Regionen verantwortlich, die Produkte zu vermarkten.



## Sorgsamer Umgang mit Ressourcen

Unter nachhaltigem unternehmerischem Handeln versteht Emmi einen sorgfältigen Umgang mit den zentralen Ressourcen: Finanzielle Mittel, Zeit, natürliche Rohstoffe, Energie, und nicht zuletzt die Mitarbeitenden und ihr Wissen – das Humankapital – stehen deshalb im Zentrum der Nachhaltigkeitsbemühungen.

Im Rahmen der Jahresberichterstattung legt Emmi deshalb – als Ergänzung zur Finanzberichterstattung – Rechenschaft ab über die wichtigsten Umweltkennzahlen und erläutert eine Auswahl von Massnahmen im Personalwesen. Ausführliche Informationen zu diesen beiden Säulen der Nachhaltigkeit sind den separaten Nachhaltigkeitsberichten zu entnehmen.

### Umwelt

Zentrale Aspekte des Umweltmanagements sind die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen, der effiziente Umgang mit Energie und Wasser sowie das Verringern von Abfall.

#### CO<sub>2</sub>

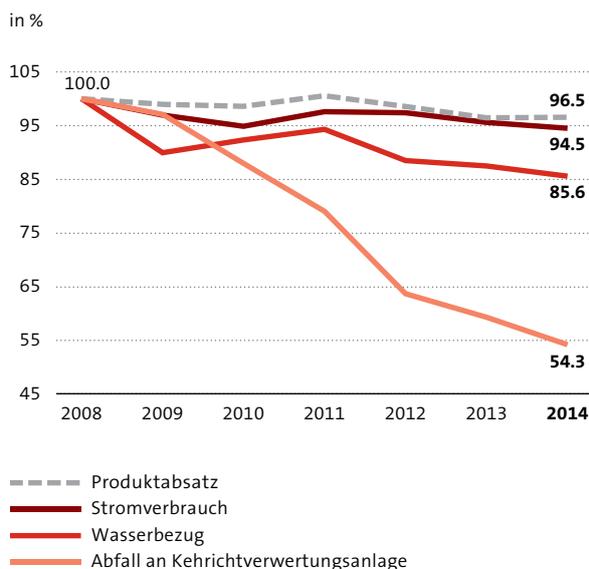
Emmi richtet ihre ökologischen Anstrengungen schweres auf die Erreichung der mit dem Bund abgeschlossenen CO<sub>2</sub>-Zielvereinbarung aus. Das Unternehmen hat die Vorgaben des Bundes für die erste Verpflichtungsperiode (2008 bis 2012) erfüllt. Für die zweite Verpflichtungsperiode (2013 bis 2020) sieht der Bund eine CO<sub>2</sub>-Reduktion um 20% (gegenüber 1990) vor. Massnahmen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu reduzieren, sind die Verbesserung der Energieeffizienz sowie der Ersatz fossiler Energieträger durch CO<sub>2</sub>-ärmere Alternativen.

#### Energie

Die Verarbeitung von Milch ist mit energieintensiven Prozessen verbunden. Insbesondere die Kühlkette bei Transport und Lagerung sowie das Erwärmen und Kühlen der Rohstoffe während des Verarbeitungsprozesses benötigen grosse Mengen an Energie. Insgesamt beläuft sich der jährliche Energieverbrauch von Emmi auf über 300 Gigawattstunden. Unter allen Energieträgern sind Erdgas und Strom mit Abstand am wichtigsten.

2014 betrug der Stromverbrauch von Emmi in der Schweiz 117.6 Gigawattstunden. Dies entspricht einem Minus von 1.1%. Beispielsweise konnte der Produktionsbetrieb in Suhr alleine 2014 den Verbrauch um 0.5 Gigawattstunden senken.

### Umweltindex Emmi in der Schweiz 2008–2014



### Wasser

Wasser wird für Kühl- und Erwärmungsprozesse, für die Gewährleistung der Hygiene und selbstverständlich in der Reinigung eingesetzt. Emmi setzt in ihren Optimierungsprojekten vor allem auf die Verbesserung der Abwasserqualität. Zudem werden Frischwasserverbrauch und Abwassermenge reduziert, indem Wasser auf verschiedenen Stufen mehrfach genutzt wird.

2014 belief sich der Wasserverbrauch aller Emmi Betriebe in der Schweiz auf 2.7 Millionen Kubikmeter, was ebenfalls einer leichten Verbesserung (-1.8%) gegenüber dem Vorjahr entspricht. Absolut betrachtet machte der grösste Produktionsbetrieb in Ostermündigen besonders grosse Fortschritte: Dank der Mehrfachnutzung von Wasser und Optimierungen in der Reinigung wurden über 40 000 Kubikmeter weniger Frischwasser bezogen (-7.1%). Doch auch in kleineren Betrieben wie beispielsweise der Sbrinz-AOP-Affinage in Luzern wird in umweltschonende Technologien investiert. So konnte mit einer Umstellung von Wasser- auf Luftkühlung der Frischwasserbezug um 95% (von 6400 m<sup>3</sup> auf 300 m<sup>3</sup>) reduziert werden. Da gleichzeitig eine sparsame Wärmepumpe eingebaut wurde, konnte im gleichen Betrieb der Strombedarf um 1.8% reduziert werden.

**Abfall**

Die Reduktion der Abfallmenge hat zweierlei positive Aspekte: die wegfallenden Entsorgungskosten und die durch weniger Produktionsverluste eingesparten Ressourcen.

In den vergangenen fünf Jahren konnte die bei den Schweizer Emmi Betrieben anfallende Abfallmenge um fast die Hälfte auf gut 1700 Tonnen reduziert werden. Auch 2014 wurden weitere Verbesserungen (-8.4%) erzielt. Fast 60 Tonnen weniger Abfall (-14.4%) gab es im Betrieb in Emmen. Zu verdanken ist dies abermals reduzierten Verlusten und verstärkten Bemühungen in der Abfalltrennung sowie im Recycling.

**Rohstoff Milch**

Mit über CHF 2 Milliarden Erlös ist die Milchproduktion der wichtigste Betriebszweig der Schweizer Landwirtschaft. Heute produzieren in der Schweiz rund 23 000 Milchproduktionsbetriebe insgesamt 3.5 Milliarden Kilogramm Milch für den Verkauf an die Milchverarbeitungsbetriebe. Emmi verarbeitete 2014 mit knapp 940 Millionen Kilogramm rund einen Viertel der gesamten vermarkteten Milchmenge in der Schweiz.

Hinzu kommt die Milch, die Emmi in Form von Käse bei gewerblichen Käsereien in der ganzen Schweiz einkauft. Dieser Käse wird in der Regel von Emmi weiter gelagert, veredelt, konfektioniert und dann an in- und ausländische Kunden vertrieben. Die Menge des alleine in der Schweiz zugekauften und gehandelten Käses beläuft sich auf jährlich über 35 000 Tonnen, was weiteren 350 Millionen Kilogramm Milch entspricht.

Emmi nimmt damit eine wichtige Position in der schweizerischen Milchwirtschaft ein und ist sich der damit verbundenen Verantwortung bewusst. Konkret, indem das Unternehmen die Branchenorganisation Milch BOM unterstützt, die eine der Überproduktion entgegenwirkende Segmentierung umsetzt und einen marktkonformen Milchpreis bezahlt.

Im Gegensatz zur Schweiz ist das Gewicht von Emmi und ihren Tochtergesellschaften auf den ausländischen Milchmärkten – gemessen an der verarbeiteten Milchmenge – bescheiden. Insgesamt 728 Millionen Kilogramm Milch (Vorjahr 532 Mio. kg) kauften die ausländischen Tochtergesellschaften ein. Der grösste Teil der ausländischen Milchmenge entfällt auf die Kaiku-Betriebe in Spanien und Südamerika (477 Mio. kg) sowie die beiden Betriebe der Gläsernen Molkerei in Deutschland (126 Mio. kg).

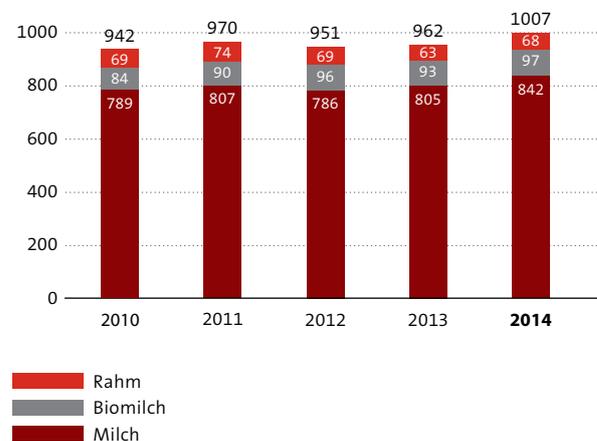
**Milch ist nicht gleich Milch**

Emmi verarbeitet an ihren zahlreichen Produktionsstandorten in der Schweiz und im Ausland neben konventioneller Kuhmilch weitere Milchspezialitäten. So belief sich die von Emmi in der Schweiz eingekaufte Bio-Milch auf 97 Millionen Kilogramm (Vorjahr 93 Mio. kg). Damit ist Emmi weiterhin die grösste Verarbeiterin von Schweizer Bio-Milch. Hinzu kommen Regio-, Berg- und Alpprodukte. Unter den ausländischen Produktionsstandorten verarbeiten die Gläserne Molkerei in Deutschland und der italienische Desserthersteller Rachelli Bio- respektive Demeter-Milch.

Weiter fortgesetzt hat sich der Trend zu Ziegenmilch. 2014 verarbeitete die Emmi Gruppe knapp 9.1 Millionen Kilogramm Ziegenmilch (Vorjahr 2.9 Mio. kg); verteilt auf Kaltbach und die Molkerei Biedermann in der Schweiz (total 1.8 Mio. kg), AVH dairy trade in den Niederlanden (5.9 Mio. kg) und Cypress Grove Chevre in den USA (1.3 Mio. kg). Weiter handelt AVH dairy trade mit grossen Mengen konventioneller und Bio-Ziegenmilch. Schafmilchprodukte sind mit 1.3 Millionen Kilogramm (+3.0%) ein vergleichsweise kleines Segment. In der Schweiz verarbeiten die Molkerei Biedermann (90% in Bio-Qualität) und die Käserei in Kaltbach Schafmilch. Weiter betreibt die niederländische AVH dairy trade ein Handelsgeschäft mit Schafmilchprodukten in konventioneller und Bio-Qualität.

**Eingekaufte Milch- und Rahmmenge**

in der Schweiz, in Millionen kg

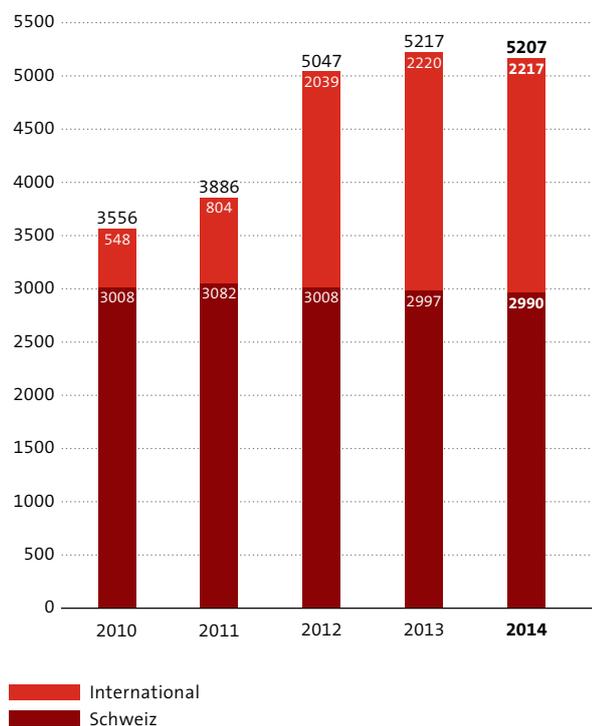


## Mitarbeitende

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Emmi der zentrale Erfolgsfaktor. Mit ihnen steht und fällt alles. Aus den besten Rohstoffen werden nur ebensolche Produkte, wenn die Mitarbeitenden ihr Handwerk beherrschen und dieses nach bestem Wissen und Gewissen einsetzen. Prozesse sind nur so zuverlässig, wie die daran beteiligten Personen. Qualität und Sicherheit können lediglich mit einer entsprechenden Arbeitskultur sichergestellt werden. Innovationskraft entsteht dort, wo Fachwissen durch Motivation und Begeisterung ergänzt wird.

## Personalbestand

Anzahl Mitarbeitende auf Vollzeitbasis



## Attraktiven Berufseinstieg bieten

Die Berufsbildung geniesst bei Emmi – insbesondere in der Schweiz – folglich einen sehr hohen Stellenwert. Es gilt nicht nur, jährlich rund 50 Lehrstellen optimal zu besetzen, sondern auch Lehrstellenprofile anzubieten, die den zukünftig geforderten Fähigkeiten entsprechen.

Der häufigste Lehrberuf bei Emmi in der Schweiz ist Milchtechnologie (knapp 40 % der Lernenden). Diese Ausbildung ist die beste Grundlage, um sich innerhalb der Produktionsstruktur des Unternehmens – und auch darüber hinaus – weiterzuentwickeln. Von den rund 30 Schweizer Produktionsstandorten wird ein gewichtiger Teil von Mitarbeitenden geführt, die ursprünglich Milchtechnologie respektive einen der Vorgängerberufe (z.B. Käser) gelernt haben. Weitere zentrale Lehrstellenprofile sind Logistiker (knapp 20 % der Lernenden) und Anlagenführer (15 % der Lernenden).

Die Rekrutierung geeigneter Lernender ist herausfordernd. Aufgrund des demografischen Wandels und der stetig steigenden Beliebtheit akademischer Bildung entscheiden sich immer weniger Jugendliche für Berufslehren. Dennoch hat sich Emmi zum Ziel gesetzt, künftig rund 10% mehr Lernende (107 anstatt 91) zu beschäftigen. Um diese Lehrstellen optimal besetzen zu können, ist der direkte Kontakt zu Schülerinnen und Schülern wichtig. Beispielsweise besuchen im Rahmen des 2014 lancierten Pilotprojekts «Schule trifft Berufswelt» Berufsbildner und Lernende von Emmi in Kirchberg umliegende Schulen. Mittels eines Rollenspiels aus dem betrieblichen Alltag eines Emmi Produktionsbetriebs werden den Schülerinnen und Schülern die verschiedenen Berufsbilder nähergebracht. Auf diese Weise entsteht eine ideale Atmosphäre, um Gespräche mit potenziellen Lernenden zu führen. 2015 sind weitere Schulbesuche geplant.

Ihre Lernenden schult Emmi professionell und mit viel Engagement – mit Inhalten, die weit über das übliche Niveau hinausgehen. Nach ihrer beruflichen Grundausbildung sind die jungen Berufsleute vergleichbar mit ungeschliffenen Diamanten. Um sie weiterzuentwickeln, entsandte das Unternehmen Ende 2014 im Rahmen des Pilotprojekts «Junge Berufsleute ins Ausland» erstmals Schweizer Nachwuchsfachkräfte in zwei ausländische Produktionsbetriebe. Dieser zwölfmonatige Auslandseinsatz soll dazu dienen, die berufliche und persönliche Entwicklung voranzutreiben sowie die Sprachkenntnisse zu verbessern. Ende 2015 wird über die Weiterführung dieses Projekts entschieden werden.

**Gesund und zufrieden**

Gesunde Mitarbeitende überall und rund um die Uhr: Um dieses Ziel zu erreichen, werden im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei Emmi die spezifischen Arbeitssituationen verschiedener Mitarbeitergruppen gesondert betrachtet. Beispielsweise wurde 2014 die Schichtarbeit im Betrieb Emmen mit verschiedenen Informationsmassnahmen begleitet. Im Zentrum standen die Themen Ernährung und Schlaf, zu denen externe Fachleute Referate hielten.

**Unternehmerischen Wandel begleiten**

Emmi ist ein dynamisches Unternehmen. Innovation, Wachstum und Internationalisierung begleiten das Unternehmen und seine Mitarbeitenden schon seit vielen Jahren. Mit dem Start des Projekts OneERP brach jedoch eine Periode überdurchschnittlichen Wandels an. Im Kern bezeichnet OneERP zwar nur die Einführung der Unternehmenssoftware SAP. Damit verbunden sind jedoch Überprüfung, Anpassung und Standardisierung der zahlreichen Prozesse über alle Standorte hinweg.

Art und Ausmass der Veränderung für die Mitarbeitenden unterscheiden sich je nach Standort und Funktion. Aufgrund dieser Komplexität wird dem Change Management grosse Bedeutung zugemessen. Unter der Leitung des Fachbereichs Personal begleitet eine kleine Gruppe von Fachspezialisten verschiedener Unternehmensbereiche das Projekt mit verschiedenen Massnahmen. So gilt es beispielsweise, alle betroffenen Gruppen verständlich zu informieren und Schulungen für die Endbenutzer der neuen Software so zu gestalten, dass immer die konkreten Arbeitssituationen der Teilnehmenden im Fokus stehen. Ebenso wichtig sind Workshops mit Führungskräften, um das Veränderungsausmass zu eruieren, und Gespräche mit den stark engagierten Projektmitarbeitenden. So lassen sich ausserordentliche Belastungssituationen antizipieren und rechtzeitig entschärfen.

OneERP wird die Personalarbeit von Emmi noch bis 2017 – nachdem voraussichtlich Mitte 2016 mit den zahlreichen Käsereien die letzten Betriebe an SAP angebunden sein werden – stark beeinflussen.

# Das Zusammen- wirken mit der Natur



Die höhlengereiften Kaltbach-Spezialitäten sind nicht nur ein Gaumenkitzel, sondern machen auch ökologisch betrachtet Freude. So ermöglicht es das ganzjährig gleichbleibende Höhlenklima, gänzlich auf Heiz- und Kühlenergie bei der Lagerung der Käse zu verzichten. Der sorgfältige Umgang mit natürlichen Ressourcen macht aber nicht bei der Produktion halt. Gemeinsam mit unserem Detailhandelskunden Coop haben wir die Logistik zu den Verteilzentren mit dem Transportunternehmen railCare ökologisch optimiert. Den Weg in die Tessiner und Westschweizer Coop-Kühlregale finden die Käse aus Kaltbach und viele andere Emmi Produkte deshalb weitgehend auf der Schiene. Etablierte Abläufe intern und im Zusammenspiel mit unseren Partnern immer wieder überdenken: Dies gehört zur Leistung, die unsere Kunden und wir zu Recht von uns erwarten.



Castione-Arbedo



HÖHLENGEREIFT  
AFFINE EN GROTTE

CREMIG-WÜRZIG  
DNCUZZI & ET CORSE



# Inhalt

## Corporate Governance

|    |   |
|----|---|
| 24 | Konzernstruktur und Aktionariat             |
| 25 | Kapitalstruktur                             |
| 25 | Verwaltungsrat                              |
| 34 | Konzernleitung                              |
| 37 | Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen |
| 38 | Mitwirkungsrechte der Aktionäre             |
| 38 | Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen            |
| 38 | Revisionsstelle                             |
| 39 | Informationspolitik                         |

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 2014.

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

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

## 1. Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur ist auf dieser Seite abgebildet.

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 91

☞ Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe Seiten 75 bis 78

### 1.2 Bedeutende Aktionäre

☞ Bedeutende Aktionäre siehe Seite 85 («Aktionariat»)

Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizerische Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Art. 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitz von 62.5 % (Vorjahr 62.6 %) der gesamten Stimmrechte.

### 1.3 Kreuzbeteiligungen

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

Konzernstruktur  
per 1. Januar 2014



\* Mitglied der Konzernleitung

Mitglied 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. 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 2011 bis 2014 befindet sich auf der Seite 83.

### 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 91

### 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.

### 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Emmi hat weder Wandelanleihen noch Optionen auf Beteiligungsrechte von Emmi ausstehend. Gleiches gilt für die übrigen Konzerngesellschaften.

## 3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Seite 26) sind nicht exekutive Mitglieder. Sie gehörten vorher nicht der Konzernleitung oder dem Management von Emmi oder einer ihrer Tochtergesellschaften an.

Christian Arnold-Fässler, Hans Herzog und Thomas Oehen-Bühlmann 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 links: Hans Herzog, Stephan Baer, Diana Strebel, Thomas Oehen-Bühlmann (Vizepräsident), Christian Arnold-Fässler, Konrad Graber (Präsident), Niklaus Meier, Monique Bourquin, Josef Schmidli und Ingrid Schmid (Sekretärin des Verwaltungsrats).

|   | Geburtsjahr | Nationalität | Ausbildung  | Erstmalige Wahl        |
|---|-------------|--------------|---|------------------------|
| <b>Konrad Graber</b><br>Präsident des Verwaltungsrats             | 1958        | Schweiz      | Betriebsökonom HWV<br>Dipl. Wirtschaftsprüfer   | 2006<br>2009 Präsident |
| <b>Thomas Oehen-Bühlmann</b><br>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>Hans Herzog</b>  | 1951        | Schweiz      | Dipl. Meisterlandwirt   | 2002                   |
| <b>Niklaus Meier</b>  | 1955        | Schweiz      | Dipl. Experte für Rechnungslegung<br>und Controlling  | 2012                   |
| <b>Josef Schmidli</b>   | 1957        | Schweiz      | Eidg. Handelsdiplom, dipl. Käsermeister   | 2003                   |
| <b>Diana Strebel</b>  | 1960        | Schweiz      | Dipl. oec. Betriebsökonomin<br>Master of Science in Marketing GSBA<br>und University of Wales | 2012                   |

### 3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenverbindungen

#### **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, Luzern, 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, Luzern. 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.

#### **Christian Arnold-Fässler**

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

Christian Arnold-Fässler ist diplomierte(r) Meisterlandwirt und arbeitet als selbstständiger Landwirt auf seinem Milchwirtschaftsbetrieb. Zudem ist er Delegierter des Zentralschweizer Bauernbunds ZBB. Von 2006 bis 2013 war er als Mitglied der Schweizerischen Volkspartei SVP Gemeindepräsident von Seedorf. Er ist seit 2012 Mitglied des Urner Kantonsparlaments. Zudem ist Christian Arnold-Fässler seit 2009 Mitglied des Vorstands der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Luzern, 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 Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, so bei der frXsh AG, Küssnacht am Rigi (seit 2009; Präsident seit 2009), bei der Bio Partner Schweiz AG, Seon (seit 2010), und der Spichtig AG, Steinen (seit 2011; Präsident seit 2012).

#### **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 Mövenpick 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). Seither wirkt Monique Bourquin als Chief Financial Officer von Unilever DACH. Zudem ist sie seit 2009 Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Marketing GfM.

## Hans Herzog

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2002

Hans Herzog ist diplomierter Meisterlandwirt und arbeitet als selbstständiger Landwirt und Lehrmeister auf seinem Milchwirtschaftsbetrieb. Von 1992 bis 2004 war er Präsident der Zentralschweizer Vereinigung der silofreien Milchproduzenten und von 1998 bis 2009 Vorstandsmitglied der Sortenorganisation Emmentaler Switzerland, Bern. Hans Herzog ist seit 1992 Vorstandsmitglied der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Luzern.

## Niklaus Meier

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012

Niklaus Meier ist diplomierter 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 diplomierter 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.

## 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

Entsprechend der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wird der Verwaltungsrat der kommenden ordentlichen Generalversammlung eine entsprechende Statutenbestimmung beantragen. Für Einzelheiten sei auf die Einladung zur Generalversammlung vom 22. April 2015 verwiesen, welche am 26. März 2015 veröffentlicht und unter <http://group.emmi.com/de/medien-ir/termine.html> aufgeschaltet werden wird.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Die erstmalige Wahl der Mitglieder ist in der Tabelle auf Seite 26 ersichtlich. Die Amtsdauer der Emmi Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und dauert dementsprechend bis zur Generalversammlung 2015. 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><br>Präsident des Verwaltungsrats             | •                 | •              | • (Vorsitz)                       | • (Vorsitz) |
| <b>Thomas Oehen-Bühlmann</b><br>Vizepräsident des Verwaltungsrats | •                 |                | •                                 | •           |
| <b>Christian Arnold-Fässler</b><br>Mitglied                       |                   |                |                                   | •           |
| <b>Stephan Baer</b><br>Mitglied                                   |                   | • (Vorsitz)    | •                                 |             |
| <b>Monique Bourquin</b><br>Mitglied                               |                   | •              |                                   | •           |
| <b>Hans Herzog</b><br>Mitglied                                    | •                 |                |                                   |             |
| <b>Niklaus Meier</b><br>Mitglied                                  | • (Vorsitz)       |                |                                   |             |
| <b>Josef Schmidli</b><br>Mitglied                                 |                   | •              |                                   |             |
| <b>Diana Strebel</b><br>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, wovon eines der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen der CEO, CFO, Leiter Group Controlling, 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 Konzernrevisionsgesellschaft
- die Revisionsstellen ausländischer Konzerngesellschaften
- 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 inkl. Interner Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Internen Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der externen Revisionsgesellschaft
- 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, wovon 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, wovon 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, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung
- die Arbeitgebervertretung in die Emmi Vorsorgestiftung und in den Emmi Wohlfahrtsfonds.

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 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, wovon 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 Milchbeschaffung 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 sooft es die Geschäfte erfordern. Im Berichtsjahr hielt der Verwaltungsrat acht halbtägige Sitzungen und eine ganztägige Sitzung ab. Der Prüfungsausschuss tagte fünfmal während je dreier Stunden, der Marktausschuss dreimal während je zweieinhalb Stunden sowie einmal während eines ganzen Tages.

Der Personal- und Vergütungsausschuss tagte zweimal während je eineinhalb Stunden. Der Agrarbeirat tagte zweimal während jeweils zweier 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
- Einschätzung der Hauptrisiken
- Mehrjahresfinanz- und -liquiditätsplanung
- Strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen etc.
- Konzernreglemente
- Gründung und Auflösung von Gesellschaften
- 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 sowie sämtliche Abschlüsse der Konzerngesellschaften 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 73 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 regelmässige Teilnahme an dessen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss genehmigt das Revisionsprogramm sowie die halbjährlich erstellte Planung. 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 links: Matthias Kunz, Marc Heim, Robin Barraclough, Urs Riedener (CEO), Natalie Rüedi, Robert Muri und Jörg Riboni.

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

## 4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenverbindungen

### 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 April 2014 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Conzzeta AG.

### Robert Muri

#### Executive Vice President Switzerland und Mitglied der Konzernleitung seit 1996, Stellvertretender CEO

Robert Muri war in verschiedenen Unternehmen der Lebensmittelbranche tätig, zuletzt 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 ist seit 2014 Executive Vice President Switzerland.

### Robin Barraclough

#### Chief Marketing Officer und 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 leitete er für Kraft Foods das Kaffeegeschäft im deutschsprachigen Europa. 2009 wurde Robin Barraclough Mitglied der Emmi Konzernleitung und Leiter Marketing, seit 2014 ist er Chief Marketing Officer.

### Marc Heim

#### Executive Vice President Europe und 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 für die Schweiz und international Mitglied der Konzernleitung. Seit 2014 ist er Executive Vice President Europe. Er ist ausserdem Präsident der Prüfungskommission der eidgenössisch diplomierten Marketingleiter.

### Matthias Kunz

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

Matthias Kunz war bei verschiedenen Milchverarbeitern tätig, 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.

### 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.

### **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 (Dipl. Lebensmittelingenieur ETH) trat nach Stationen in 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 Konzernneuorganisation 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 nach seinem Abschluss als Dipl. Ingenieur HTL 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 Aufgabenbereich fokussiert auf den Einkauf und das Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagement von Emmi sowie die Güterbewegungen in und aus der Schweiz heraus. Aus diesem Grund wurde Max Peter 2014 im Rahmen der Konzernneuorganisation 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 (Dipl. Lebensmittelingenieur ETH) 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 Entwicklungskoordination sowie für agrarpolitische Themen verantwortlich. 2014 wurde er, in unveränderter Funktion, im Rahmen der Konzernneuorganisation 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 sowie der Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien fial.

### **4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten**

Entsprechend der VegüV wird der Verwaltungsrat der kommenden ordentlichen Generalversammlung eine entsprechende Statutenbestimmung beantragen. Für Einzelheiten sei auf die Einladung zur Generalversammlung vom 22. April 2015 verwiesen, welche am 26. März 2015 veröffentlicht und unter <http://group.emmi.com/de/medien-ir/termine.html> aufgeschaltet werden wird.

### **4.4 Managementverträge**

Es bestehen keine Managementverträge.

## 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

### 5.1 Inhalt und Festsetzungsverfahren der Entschädigungen und Beteiligungsprogramme

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung sowie die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats – mit Ausnahme derjenigen des Präsidenten – werden vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Personal- und Vergütungsausschusses beschlossen. Dieser Ausschuss berät und beschliesst jährlich die Vergütungen des Verwaltungsratspräsidenten, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung. Der Verwaltungsratspräsident und der CEO nehmen bei der Festlegung ihrer Vergütung nicht teil.

Der Personal- und Vergütungsausschuss prüft die Vergütungen der Konzernleitung im Zusammenhang mit der generellen Lohnrunde des Konzerns (fixe Komponente) sowie im Zusammenhang mit dem Unternehmensergebnis (variable Komponente). Der Verwaltungsrat wird an der nachfolgenden Sitzung sowie anhand des Protokolls der Ausschusssitzung über den Verlauf des Festsetzungsverfahrens und des Vergütungsprozesses informiert. Für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung bestehen wie sonst in der Emmi Gruppe keine Aktien- oder Optionspläne oder andere Beteiligungsprogramme.

**Vergütungen des Verwaltungsrats:** Die Vergütungen des Verwaltungsrats bestehen nur aus einer Basisvergütung und sind somit nicht an Erfolgskomponenten gekoppelt. Die Basisvergütung besteht aus einem festen Grundgehalt und Sitzungsentschädigungen. Der Verwaltungsrat erhält zudem weder Dienst- noch Sachleistungen. Die Basisvergütung wird in Geldmitteln geleistet. Bei der Fixierung des festen Grundgehalts erfolgt in erster Linie ein Quervergleich mit den 200 grössten börsenkotierten und privaten Schweizer Unternehmen. Dabei werden insbesondere Firmen aus der Konsumgüterbranche und mit einem ähnlichen Internationalisierungsgrad sowie in der Region ansässige Firmen berücksichtigt. 2014 lag zusätzlich eine Benchmark-Studie vor, welche die Entschädigung des Verwaltungsrats einem externen Honorarvergleich unterzog und analysierte, ob die aktuellen Vergütungen sowie die Vergütungsstruktur marktgerecht ist.

**Vergütungen des Agrarbeirats:** Die Vergütungen der Mitglieder des Agrarbeirats bestehen nur aus einer Basisvergütung und sind somit nicht an Erfolgskomponenten gekoppelt. Die Basisvergütung besteht aus einem festen Grundgehalt und Sitzungsentschädigungen. Dienst- oder Sachleistungen

werden keine geleistet. Die Basisvergütung wird in Geldmitteln geleistet. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Verwaltungsräte sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat eine Entschädigung, die in den Vergütungen des Verwaltungsrats enthalten ist. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Mitarbeitende der Emmi Gruppe sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat keine Entschädigung.

**Vergütungen der Konzernleitung:** Zur Festsetzung des Konzernleitungs-Vergütungssystems werden bei einer grundlegenden Neugestaltung externe Experten beigezogen. 2014 lag zudem eine Benchmark-Studie vor, welche die Entschädigung der Konzernleitung einem externen Salärvergleich unterzog und analysierte, ob die aktuellen Vergütungen sowie deren Elemente marktgerecht sind. Generell wird mit funktionsspezifischen Benchmarks gearbeitet. Den Referenzmarkt bilden Unternehmen aus der «Fast Moving Consumer Goods»-Branche in der Schweiz, zu der auch die Emmi Gruppe gehört (Anbieter von Konsumgütern des täglichen Bedarfs).

Die Vergütungen der Mitglieder der Konzernleitung setzen sich aus einem fixen und einem vom Geschäftserfolg und von der individuellen Zielerreichung abhängigen variablen Anteil sowie aus Naturalleistungen (Geschäftsfahrzeug) zusammen. Sowohl der fixe wie auch der variable Anteil wird in Geldmitteln geleistet. Die variable Vergütung kann bis zu einem Viertel der Gesamtvergütung betragen und setzt sich aus folgenden Komponenten 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 des Fachbereichs zur besseren Unterstützung des Kerngeschäfts. Ein individuelles Ziel kann der Aufbau eines Produktes in einem Schlüsselmarkt, die Umsetzung eines Projekts zur Ertragssteigerung in einem gewissen Produktbereich oder auch die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur sein.

 Die Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats, der externen Mitglieder des Agrarbeirats und der Konzernleitung sind im Vergütungsbericht auf Seite 89 dieses Geschäftsberichts dargestellt.

## 5.2 Statutarische Regeln

Entsprechend der VegüV wird der Verwaltungsrat der kommenden ordentlichen Generalversammlung eine Statutenbestimmung beantragen zur Regelung der Grundsätze über die erfolgsabhängigen Vergütungen, von Darlehen, Krediten und Vorsorgeleistungen sowie über die Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütungen der Konzernleitung. Für Einzelheiten sei auf die Einladung zur Generalversammlung vom 22. April 2015 verwiesen, welche am 26. März 2015 veröffentlicht und unter <http://group.emmi.com/de/medien-ir/termine.html> aufgeschaltet werden wird.

## 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.

Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass die Aktionäre für die kommenden Generalversammlungen dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter Vollmachten und Weisungen elektronisch erteilen können. Der Verwaltungsrat wird der kommenden ordentlichen Generalversammlung die Einführung einer entsprechenden Statutenbestimmung beantragen. Für Einzelheiten sei auf die Einladung zur Generalversammlung vom 22. April 2015 verwiesen, welche am 26. März 2015 veröffentlicht und unter <http://group.emmi.com/de/medien-ir/termine.html> aufgeschaltet werden wird.

### 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 25) 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:

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

## 7. Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen

### 7.1 Angebotspflicht

Die Emmi Statuten enthalten kein «Opting-up» und kein «Opting-out» im Sinne von Art. 22 BEHG 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. Ihr Amt endet mit der Abnahme der Jahresrechnung für das betreffende Geschäftsjahr. Seit diesem Zeitpunkt ist der leitende Revisor im Amt.

## 8.2 Revisionshonorar

Die Revisionsstelle hat für die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (inkl. Prüfung der Konzernrechnung) für das Berichtsjahr Honorare von insgesamt TCHF 1078 in Rechnung gestellt.

## 8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 200 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 100 für Steuerberatung und TCHF 100 für übrige Beratungs- und Prüfleistungen.

## 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt die Leistung, Rechnungstellung und Unabhängigkeit der externen Revision und gibt dem Verwaltungsrat entsprechende Empfehlungen ab. Die Revisionsstelle erstellt zuhanden der Konzernleitung sowie des Ausschusses regelmässig Berichte, in denen die Resultate ihrer Tätigkeit sowie Empfehlungen festgehalten sind. Der Ausschuss prüft jährlich den Umfang der externen Revision, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit den externen Prüfern. Der leitende Revisor nahm 2014 an zwei Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

## 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:

<http://group.emmi.com/de/medien-ir/news-service.html>

Medienmitteilungen und Investoreninformationen sind über folgenden Link zugänglich:

<http://group.emmi.com/de/medien-ir/mitteilungen.html>

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

[http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_de.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.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 22. April 2015 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung per Post.

Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2015) werden am 25. August 2015 veröffentlicht.

# Das Zusammenspiel für grenzenlosen Genuss



Emmi will sich international behaupten. Damit dies gelingt, ist die enge Zusammenarbeit mit den ausländischen Tochtergesellschaften wichtig. Denn: Die Profis vor Ort kennen die Bedürfnisse der Kunden am besten. Gleichzeitig können sie von den internationalen Erfahrungen der Gruppe profitieren. Gemeinsame Aktivitäten für strategisch wichtige Marken sind zentrale Erfolgsfaktoren, sei es für lokal hergestellte Produkte oder Exporte aus der Schweiz. So verkaufen wir Schweizer Käse in über 60, italienische Spezialitätendesserts in etwa 20 und Emmi Caffè Latte in zehn Ländern. Die Bündelung der Einkäufe, der Know-how-Transfer, der Austausch bei der Entwicklung von Rezepturen, die Abstimmung von Vermarktungsaktivitäten und die Beratung bei Investitionen helfen, die Kosten im Griff zu behalten, und tragen zu hoher Produktqualität bei. Überall auf der Welt.





# Inhalt

## Kommentar

- 44 Finanzieller Lagebericht

## Konzernrechnung Emmi Gruppe

- 51 Konsolidierte Erfolgsrechnung  
52 Konsolidierte Bilanz  
53 Konsolidierte Geldflussrechnung  
54 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis  
55 Anhang der konsolidierten Jahresrechnung  
– Konsolidierungsgrundsätze  
– Bewertungsgrundsätze  
60 Erläuterungen zur Konzernrechnung  
79 Bericht der Revisionsstelle

## Emmi AG

- 80 Jahresrechnung Emmi AG  
89 Vergütungsbericht Emmi AG  
91 Aktieninformationen Emmi AG

## Erfolgsrechnung

### Betrieblicher Teil

Emmi erzielte 2014 einen Nettoumsatz von CHF 3404.0 Millionen. Dies entspricht einem Zuwachs von 3.2% gegenüber CHF 3298.2 Millionen im Vorjahr. Organisch, das heisst bereinigt um Akquisitions- und Fremdwährungseffekte, stieg der Umsatz auf Konzernstufe um 3.0%. Alle Produktsegmente des Kerngeschäfts leisteten positive Beiträge. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren Emmi Caffè Latte, Kaltbach, andere Käsespezialitäten im In- und Ausland sowie verschiedene Frischproduktkonzepte.

### Umsatzentwicklung Schweiz

In der Division **Schweiz** stieg der Umsatz um 1.3% auf CHF 1888.1 Millionen (2013: CHF 1863.1 Millionen). Organisch, das heisst bereinigt um Akquisitionseffekte, resultierte ein Wachstum von 1.2%. Der Zukauf der Käserei Studer per 1. Juli 2013 führte zu einem positiven, der Verkauf der Nutrifrais-Anteile per 1. April 2013 zu einem negativen Akquisitionseffekt.

Die Division Schweiz konnte das Wachstum des ersten Halbjahres bestätigen. Zur positiven Entwicklung trugen verschiedene Markenkonzepte bei. So legte Emmi Caffè Latte erneut zweistellig zu. Zuwächse verzeichneten auch Käsespezialitäten wie Kaltbach, Le Petit Chevrier und der Scharfe Maxx. Auch die Formkurve von Jogurtpur ging in die gewünschte Richtung. Jogurtpur, im März 2013 eingeführt, sind zuzusatzstofffrei und bestehen lediglich aus Jogurt, Früchten und Zucker. Im Bereich Frischkäse wies Emmi höhere Mozzarella-verkäufe auf, was unter anderem auf eine neue Rezeptur zurückzuführen ist. Einen leicht positiven Effekt ergaben auch die höheren Milchpreise. Unter den Erwartungen blieben hingegen die Milchdrinks und die AOP-Käse.

Der Anteil der Division Schweiz am Konzernumsatz betrug 55% (Vorjahr 56%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Schweiz

| in CHF Millionen                 | Umsatz<br>2014 | Umsatz<br>2013 | Differenz<br>2014/2013 | Akquisi-<br>tionseffekt | Wachstum<br>organisch |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Molkereiprodukte                 | 710.1          | 698.0          | 1.7%                   | –                       | 1.7%                  |
| Käse                             | 554.9          | 541.7          | 2.4%                   | 1.2%                    | 1.2%                  |
| Frischprodukte                   | 343.3          | 345.9          | -0.7%                  | -1.2%                   | 0.5%                  |
| Frischkäse                       | 126.0          | 121.5          | 3.7%                   | -0.1%                   | 3.8%                  |
| Pulver/Konzentrate               | 73.2           | 72.4           | 1.2%                   | –                       | 1.2%                  |
| Übrige Produkte/Dienstleistungen | 80.6           | 83.6           | -3.6%                  | 0.1%                    | -3.7%                 |
| <b>Total Schweiz</b>             | <b>1 888.1</b> | <b>1 863.1</b> | <b>1.3%</b>            | <b>0.1%</b>             | <b>1.2%</b>           |

### Umsatzentwicklung Americas

Die Division **Americas** umfasst die Märkte USA, Kanada, Chile, Spanien, Frankreich und Tunesien. Sie erreichte einen Umsatz von CHF 840.0 Millionen (2013: CHF 817.6 Millionen). Dies entspricht einer Steigerung von 2.7% respektive währungsbereinigt von 7.1%. Der negative Währungseffekt reflektiert primär die Entwicklungen in Kanada, Chile und Tunesien.

Das Wachstum ist vor allem auf die positive Umsatzentwicklung in Nordamerika (USA, Kanada), Tunesien und Spanien zurückzuführen. In den USA resultierten Mehrverkäufe durch die lokal hergestellten Kuh- und Ziegenmilchkäse, während

die AOP-Käse an Umsatz einbüssten. Der Grund für Letzteres waren preiserhöhungsbedingte Volumenverluste, die Emmi in Kauf nahm, um die Margen zu stützen. In Tunesien entwickelten sich die unter der Marke Vitalait vertriebenen Produkte (Jogurt, Milch, Desserts) äusserst positiv. Erfreulich ist auch die Erholung des spanischen Marktes, wo das laktosefreie Sortiment von Kaiku (sin lactosa) und Emmi Caffè Latte deutlich zulegten.

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

#### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Americas

| in CHF Millionen                 | Umsatz<br>2014 | Umsatz<br>2013 | Differenz<br>2014/2013 | Akquisi-<br>tionseffekt | Währungs-<br>effekt | Wachstum<br>organisch |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Käse                             | 315.4          | 303.8          | 3.8%                   | –                       | -2.8%               | 6.6%                  |
| Molkereiprodukte                 | 267.1          | 262.5          | 1.8%                   | –                       | -6.2%               | 8.0%                  |
| Frischprodukte                   | 197.7          | 189.1          | 4.5%                   | –                       | -4.3%               | 8.8%                  |
| Pulver/Konzentrate               | 5.5            | 6.0            | -8.1%                  | –                       | -14.7%              | 6.6%                  |
| Übrige Produkte/Dienstleistungen | 54.3           | 56.2           | -3.5%                  | –                       | -3.4%               | -0.1%                 |
| <b>Total Americas</b>            | <b>840.0</b>   | <b>817.6</b>   | <b>2.7%</b>            | <b>–</b>                | <b>-4.4%</b>        | <b>7.1%</b>           |

### Umsatzentwicklung Division Europa

Die Division **Europa** steigerte sich um 8.3% auf CHF 508.8 Millionen (2013: CHF 469.9 Millionen). Bereinigt um Akquisitionseffekte und Währungseffekte resultierte ein stabiler Umsatz. Der Akquisitionseffekt ist auf den Zukauf des Dessertherstellers Rachelli (per 1. August 2013), die mit der Beteiligungserhöhung an der Gläsernen Molkerei einhergehende Vollkonsolidierung dieser Gruppe (per 1. Oktober 2014) sowie den Verkauf von Trentinalatte (per 31. Oktober 2014) zurückzuführen.

Bei den Frischprodukten verzeichneten die italienischen Spezialitätendesserts von A-27 (Marke Bontà Divina) und Rachelli sowie Emmi Caffè Latte ein deutliches Wachstum. Das Jogurtgeschäft in Italien war hingegen rückläufig. Die Kaltbach-Spezialitäten und der Scharfe Maxx legten in mehreren Märkten an Umsatz zu, während das AOP-Käsegeschäft einbüsste. Der Zuwachs bei den Molkereiprodukten ist insbesondere durch die Akquisition der deutschen Gläsernen Molkerei bedingt.

Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 15% (Vorjahr 14%).

#### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Europa

| in CHF Millionen                 | Umsatz<br>2014 | Umsatz<br>2013 | Differenz<br>2014/2013 | Akquisi-<br>tionseffekt | Währungs-<br>effekt | Wachstum<br>organisch |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Frischprodukte                   | 257.5          | 238.5          | 8.0%                   | 6.3%                    | 0.1%                | 1.6%                  |
| Käse                             | 136.3          | 144.3          | -5.6%                  | 0.8%                    | -1.0%               | -5.4%                 |
| Frischkäse                       | 56.8           | 53.2           | 6.9%                   | –                       | -1.4%               | 8.3%                  |
| Molkereiprodukte                 | 42.0           | 16.1           | 161.7%                 | 151.1%                  | -3.4%               | 14.0%                 |
| Pulver/Konzentrate               | 7.0            | 6.1            | 14.3%                  | 16.3%                   | -1.5%               | -0.5%                 |
| Übrige Produkte/Dienstleistungen | 9.2            | 11.7           | -21.8%                 | 2.6%                    | -1.0%               | -23.4%                |
| <b>Total Europa</b>              | <b>508.8</b>   | <b>469.9</b>   | <b>8.3%</b>            | <b>8.9%</b>             | <b>-0.6%</b>        | <b>0.0%</b>           |

### Umsatzentwicklung Global Trade

Die Division **Global Trade** beinhaltet unter anderem Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in internationalen Märkten, in denen Emmi keine eigenen Gesellschaften hat. Dazu gehören Länder Asiens, Osteuropas, Südamerikas und der Arabischen Halbinsel. Der Umsatz belief sich auf CHF 167.1 Millionen; eine Zunahme von 13.2% (Umsatz 2013: CHF 147.6 Millionen).

Die Division steigerte sich im Käsegeschäft, was vor allem auf einen Zuwachs in Russland zurückzuführen ist. Das Wachstum im Bereich Pulver/Konzentrate ist eine Konsequenz des

höheren Milchaufkommens und der damit verbundenen höheren Milchpulver- und Butterentlastungsexporte. Der Effekt belief sich 2014 auf CHF 32.1 Millionen. Ohne dessen Berücksichtigung hätte das Wachstum der Division 1.3% betragen, was unter anderem die wirtschaftliche Abkühlung in Asien und den Rückgang von Lohnproduktionen reflektiert.

Der Anteil von Global Trade am Konzernumsatz beträgt 5% (Vorjahr: 5%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Global Trade

| in CHF Millionen                 | Umsatz<br>2014 | Umsatz<br>2013 | Differenz<br>2014/2013 | Akquisi-<br>tionseffekt | Währungs-<br>effekt | Wachstum<br>organisch |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Käse                             | 72.6           | 68.9           | 5.2 %                  | –                       | –                   | 5.2 %                 |
| Frischprodukte                   | 49.4           | 47.0           | 5.1 %                  | –                       | –                   | 5.1 %                 |
| Pulver/Konzentrate               | 24.4           | 13.1           | 86.1 %                 | –                       | –                   | 86.1 %                |
| Molkereiprodukte                 | 11.3           | 5.3            | 113.8 %                | –                       | –                   | 113.8 %               |
| Übrige Produkte/Dienstleistungen | 9.4            | 13.3           | -28.8 %                | –                       | –                   | -28.8 %               |
| <b>Total Global Trade</b>        | <b>167.1</b>   | <b>147.6</b>   | <b>13.2 %</b>          | –                       | –                   | <b>13.2 %</b>         |

### Bruttogewinn

Der **Bruttogewinn** erhöhte sich im Berichtsjahr um CHF 39.9 Millionen auf CHF 1129.1 Millionen gegenüber CHF 1089.2 Millionen im Vorjahr. Die Bruttogewinnmarge des Berichtsjahres betrug 33.2% gegenüber 33.0% im Vorjahr. Die Division Europa leistete einen grossen Beitrag zur Margenverbesserung, weil zugunsten der Profitabilität bewusst auf Geschäfte mit unzureichenden Margen verzichtet wurde. In der Schweiz gelang es, dem Preisdruck des Detailhandels und dem Importdruck mit Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungsmaßnahmen zu begegnen und die Vorjahresmarge dadurch knapp konstant zu halten.

### Sondereffekte im Konzernabschluss 2014

Die angespannte wirtschaftliche Lage in Italien und der unbefriedigende Geschäftsverlauf im Joghurtbereich erforderten bereits im Halbjahresabschluss 2014 bei Trentinalatte Wertberichtigungen von insgesamt CHF 38.5 Millionen. Davon betreffen CHF 35.6 Millionen ausserplanmässige Abschreibungen auf dem Sachanlagevermögen, während CHF 2.9 Millionen im sonstigen Betriebsaufwand enthalten sind.

Der aus dem Verkauf von Trentinalatte per 31. Oktober 2014 zusätzlich entstandene Veräusserungsverlust von CHF 4.2 Millionen resultierte aufgrund der Umbuchung von im Eigenkapital erfassten Fremdwährungsverlusten in die Erfolgsrechnung. Dieser Veräusserungsverlust ist im sonstigen Betriebsaufwand enthalten.

Ebenfalls im sonstigen Betriebsaufwand enthalten sind Verluste aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen von CHF 0.4 Millionen, welchen jedoch Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen von CHF 4.3 Millionen gegenüberstehen, die insbesondere aus dem Verkauf einer Liegenschaft in der Schweiz resultierten und in den anderen betrieblichen Erträgen enthalten sind. Schliesslich resultierte aus dem Verkauf des Geschäfts von Emmi Penn Yan in den USA ein Gewinn von CHF 4.3 Millionen, welcher ebenfalls in den anderen betrieblichen Erträgen enthalten ist.

Insgesamt belasteten diese Sondereffekte das EBIT der Berichtsperiode mit CHF 34.5 Millionen. Nach Abzug der Steuern betrug der negative Effekt auf Stufe Reingewinn noch CHF 30.5 Millionen. Im Vorjahr hingegen hatten die Sondereffekte einen positiven Effekt auf das EBIT im Umfang von CHF 8.5 Millionen und auf den Reingewinn von CHF 7.0 Millionen.

### Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** erhöhte sich im 2014 insgesamt um 3.5% auf CHF 847.5 Millionen, dies gegenüber CHF 818.7 Millionen im Vorjahr. Der Anstieg ist vor allem auf die Akquisitionstätigkeit und die beschriebenen Sondereffekte im Umfang von CHF 7.5 Millionen zurückzuführen. Ohne diese Sondereffekte hätte die Zunahme 2.6% betragen und wäre somit im Vergleich zur Umsatzentwicklung unterproportional ausgefallen.

Der **Personalaufwand** der Berichtsperiode betrug CHF 404.7 Millionen gegenüber CHF 398.3 Millionen im Vorjahr. Da die Zunahme von 1.6% im Vergleich zur Umsatzentwicklung unterproportional war, reduzierte sich der Personalaufwand im Verhältnis zum Nettoumsatz von 12.1% im Vorjahr auf 11.9% in der Berichtsperiode.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** stieg im Vergleich zur Vorjahresperiode um 5.3% respektive von CHF 420.4 Millionen auf CHF 442.8 Millionen. Ohne die erwähnten Sondereffekte hätte der Anstieg 3.5% betragen. Während der Marketing- und Verkaufsaufwand trotz des Umsatzwachstums leicht rückläufig war, nahmen die Infrastrukturkosten sowie der Logistik- und Verwaltungsaufwand überproportional zu.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 1.8 Millionen auf CHF 11.5 Millionen. Diese Position besteht im Wesentlichen aus dem Gewinn aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen sowie aus dem Verkauf des Geschäfts von Emmi Penn Yan von jeweils CHF 4.3 Millionen.

Als Folge dieser Entwicklung stieg das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** um CHF 13.0 Millionen auf CHF 293.1 Millionen, dies gegenüber CHF 280.1 Millionen im Vorjahr. Die EBITDA-Marge erhöhte sich daher von 8.5% auf 8.6% in der Berichtsperiode. Bereinigt um Sondereffekte hätte sich das EBITDA gar um CHF 20.4 Millionen erhöht.

Die **Abschreibungen und Amortisationen** erhöhten sich in der Berichtsperiode um CHF 45.0 Millionen auf insgesamt CHF 157.4 Millionen. Ohne Berücksichtigung der ausserplanmässigen Abschreibung des Sachanlagevermögens von Trentinalatte hätte die Zunahme CHF 9.4 Millionen betragen. Die planmässigen Abschreibungen des Sachanlagevermögens erhöhten sich um CHF 7.3 Millionen, die Amortisationen der Immateriellen Anlagen um CHF 2.1 Millionen. Während die Erhöhung der planmässigen Abschreibungen aus den getätigten Investitionen der vergangenen Jahre resultierte, ging die Erhöhung der Amortisationen aus dem SAP-Projekt in der Schweiz und dem wachsenden Goodwill aufgrund der Akquisitionstätigkeit hervor.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** betrug in der Berichtsperiode CHF 136.2 Millionen. Das Vorjahres-EBIT von CHF 168.5 Millionen wurde damit um CHF 32.3 Millionen verfehlt. Die EBIT-Marge reduzierte sich folglich von 5.1% auf 4.0% in der Berichtsperiode. Unter Ausklammerung der erwähnten Sondereffekte zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Auf Stufe des bereinigten EBIT konnte eine Verbesserung von CHF 160.0 Millionen im Vorjahr auf CHF 170.7 Millionen im Berichtsjahr erzielt werden. Dies entspricht einer Steigerung von 6.7% respektive einer bereinigten EBIT-Marge von 5.0% gegenüber 4.9%.

### Finanzergebnis

Der **Nettofinanzaufwand** reduzierte sich in der Berichtsperiode gegenüber dem Vorjahr um CHF 4.7 Millionen auf CHF 11.0 Millionen. Dies ist hauptsächlich auf das um CHF 2.2 Millionen verbesserte Zinsergebnis und ein gegenüber dem Vorjahr um CHF 2.4 Millionen besseres Währungsergebnis zurückzuführen. Das verbesserte Zinsergebnis erklärt sich vor allem durch die in der Berichtsperiode erfolgten Rückzahlungen.

### Ertragssteuern

Die **Ertragssteuern** reduzierten sich in der Berichtsperiode um CHF 1.3 Millionen auf CHF 29.0 Millionen. Die Steuerquote stieg von 19.7% im Vorjahr auf 23.0% in der Berichtsperiode. Unter Ausklammerung der Sondereffekte und deren Einflüsse auf die Ertragssteuern hätte eine bereinigte Steuerquote von 20.5% resultiert (Vorjahr: 19.8%). Der leichte Anstieg der bereinigten Steuerquote beruht einerseits auf Steuererhöhungen in für die Emmi Gruppe relevanten Kantonen in der Schweiz und andererseits auf der Tatsache, dass sich die Steuerquote aufgrund des wachsenden Anteils des internationalen Geschäfts tendenziell erhöht.

### Reingewinn

Der **Unternehmensgewinn** einschliesslich Minderheitsanteilen betrug CHF 97.1 Millionen und ging gegenüber dem Vorjahr (CHF 123.6 Millionen) um CHF 26.5 Millionen zurück. Nach Abzug der Minderheitsanteile von CHF 18.2 Millionen verblieb ein **Reingewinn** von CHF 78.9 Millionen. Dieser reduzierte sich im Vorjahresvergleich um CHF 25.7 Millionen. Der um die Sondereffekte **bereinigte Reingewinn** betrug im 2014 CHF 109.4 Millionen und konnte gegenüber dem Vorjahr (CHF 97.6 Millionen) deutlich, um 12.1%, gesteigert werden. Als Konsequenz verbesserte sich die **bereinigte Reingewinnmarge** von 3.0% im Vorjahr auf 3.2% in der Berichtsperiode.

## Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Als Konsequenz der operativen Geschäftstätigkeit und der erfolgten Akquisitionen respektive Devestitionen nahm die Bilanzsumme im Vorjahresvergleich um CHF 31.4 Millionen oder 1.3% zu. Im Wesentlichen ist diese Zunahme auf den höheren Bestand an Flüssigen Mitteln sowie an Vorräten zurückzuführen, wodurch die Reduktion des Sachanlagevermögens überkompensiert wurde.

Das Sachanlagevermögen reduzierte sich in der Berichtsperiode um insgesamt CHF 24.3 Millionen, was insbesondere auf die ausserplanmässigen Abschreibungen bei Trentinalatte im Umfang von CHF 35.6 Millionen zurückzuführen ist. Die Abschreibungen von insgesamt CHF 134.0 Millionen überstiegen daher das Investitionsvolumen der Berichtsperiode von CHF 104.3 Millionen deutlich. Das Sachanlagevermögen reduzierte sich zudem durch den Verkauf des Geschäfts von Emmi Penn Yan was aber durch die Akquisition der Gläsernen Molkerei überkompensiert wurde. Die Immateriellen Anlagen veränderten sich nur geringfügig. Da die Amortisationen der Immateriellen Anlagen die Zugänge von insbesondere Software und Goodwill übertrafen, ging der Bilanzwert um CHF 3.1 Millionen zurück. Die Reduktion der Finanzanlagen um CHF 8.0 Millionen erklärt sich vor allem durch den Verkauf der Beteiligung an Yéo International S.A., einer assoziierten Gesellschaft in Frankreich.

Bei der Betrachtung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lässt sich feststellen, dass dieses Nettoumlaufvermögen um CHF 40.6 Millionen oder 10.1% zunahm. Dass diese Zunahme deutlich über dem Umsatzwachstum liegt, ist vor allem mit dem Anstieg der Vorräte um CHF 42.8 Millionen zu erklären.

Auf der Finanzierungsseite wurden im Geschäftsjahr 2014 Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 52.8 Millionen zurückbezahlt. Die **Eigenkapitalquote** konnte in der Berichtsperiode weiter gestärkt werden und betrug 51.9% per Ende 2014 gegenüber 50.3% 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 240.6 Millionen (2013: CHF 294.9 Millionen) im Verhältnis zum EBITDA im Vergleich zum Vorjahr weiter von 1.05 auf 0.82 reduziert werden konnte. Der Bestand an Flüssigen Mitteln wuchs im Geschäftsjahr 2014 von CHF 283.9 Millionen um CHF 26.4 Millionen auf CHF 310.3 Millionen an.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 231.1 Millionen. Dass sich dieser gegenüber dem Vorjahr um CHF 33.1 Millionen reduzierte, erklärt sich mit dem Anstieg des Nettoumlaufvermögens, insbesondere der Vorräte. Der Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 11.9 Millionen.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 129.1 Millionen (Vorjahr: CHF 178.0 Millionen). Im Geschäftsjahr 2014 wurden CHF 104.3 Millionen zahlungswirksam in das Sachanlagevermögen investiert. Für die Akquisition von Gesellschaften und den Erwerb von Minderheitsanteilen wurden im 2014 CHF 50.3 Millionen bezahlt. Demgegenüber flossen aus der Devestition von vollkonsolidierten Beteiligungen respektive Betrieben CHF 16.7 Millionen zu. Weitere Geldzuflüsse resultierten aus dem Verkauf von Wertschriften (CHF 9.1 Millionen) und dem Verkauf einer Beteiligung an einer assoziierten Gesellschaft (CHF 7.7 Millionen).

Ohne Berücksichtigung des Geldabflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2014 ein **Free Cashflow** von CHF 127.9 Millionen generiert, dies gegenüber CHF 151.3 Millionen im Vorjahr.

Der **Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 77.9 Millionen, während in der Vorjahresperiode noch ein Geldzufluss von CHF 26.7 Millionen resultiert hatte. Im Geschäftsjahr 2014 konnten Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 52.8 Millionen zurückbezahlt werden. Weitere CHF 25.1 Millionen wurden an Dividenden ausbezahlt, davon CHF 20.3 Millionen an die Aktionäre der Emmi AG.

### Ausblick 2015

Die Strategie von Emmi ist es, ihre Position in der Schweiz zu stärken und im Ausland weiter zu wachsen. Zusätzlich zu den bekannten Märkten in Nordamerika und Europa stehen auch entwicklungsfähige Märkte ausserhalb Europas, besonders Chile und Tunesien, im Fokus.

Die Frankenstärke beeinflusst Emmi wie andere exportierende Schweizer Unternehmen auch. Um den negativen Auswirkungen zu begegnen, erhöhte Emmi im ersten Quartal 2015 die Preise für Exportprodukte im Ausland. Weiter intensivierte das Unternehmen die Effizienzprogramme in allen Schweizer Niederlassungen und handelte Preissenkungen mit internationalen Lieferanten sowie bei Milchproduzenten aus.

### Märkte

Für 2015 rechnet Emmi mit leicht sinkenden Rohstoff-, Energie- und Verpackungspreisen. In der Schweiz wird sich der Einkaufstourismus ins nahe Ausland verstärken, zudem sind aufgrund ausbleibender Touristen rückläufige Umsätze in der Gastronomie zu erwarten.

Ausserhalb des Euroraums dürften die USA ein stabiles Konsumverhalten zeigen. In Tunesien kann von einem deutlichen, in Chile von einem leichten Wachstum ausgegangen werden. Der Aufwärtstrend in Spanien dürfte bei den lokal hergestellten Produkten anhalten. Die Umsätze mit Exportprodukten werden jedoch auch in Spanien, aus bekannten Gründen, tiefer ausfallen – genauso wie in kleineren europäischen Märkten von Emmi.

### Umsatz- und Gewinnentwicklung

Emmi setzt alles daran, dass Schweizer Milchprodukte im internationalen Wettbewerb weiterhin genügend Absatzmöglichkeiten finden. Trotzdem wird die Umsatzentwicklung im Jahr 2015 durch die Währungseinflüsse gehemmt werden. Emmi rechnet für dieses Jahr mit einem deutlich negativen Umrechnungseffekt sowie einem zusätzlichen organischen Umsatzrückgang auf Konzernstufe in der Höhe von 2 % bis 3 % (Schweiz 2 % bis 3 %, Europa 4 % bis 6 %, während für Americas ein Wachstum von 3 % bis 5 % vorgesehen ist).

Global Trade wird als Exporteur aus der Schweiz sowie aufgrund des rückläufigen Business-to-Business-Geschäfts ebenfalls mit deutlich tieferen Umsätzen konfrontiert sein.

Auch bei den Erträgen rechnet Emmi mit einer Einbusse. Die angestrebte Reingewinnmarge wird knapp unter 3.0% liegen.

Emmi behält die mittelfristigen Umsatzwachstumsprognosen auf Konzernstufe und auf die einzelnen Divisionen heruntergebrochen bei:

|            |              |
|------------|--------------|
| – Konzern  | 2 % bis 3 %  |
| – Schweiz  | ca. 1 %      |
| – Americas | 8 % bis 10 % |
| – Europa   | 1 % bis 3 %  |

Starke Markenkonzepte in und aus der Schweiz, lokal im Ausland hergestellte Spezialitäten und die Weiterentwicklung der Akquisitionen aus jüngerer Zeit werden zum Erreichen der Wachstumsziele beitragen. Innovationen in den Bereichen Frischprodukte und Käse werden das Produktportfolio im Heimmarkt und international ergänzen. Ein anhaltend striktes Kostenmanagement, auch in den ausländischen Märkten, wird erforderlich sein, um die Erträge im weiterhin kompetitiven Markt zu stützen.

Mittel- bis langfristig rechnet das Unternehmen mit einem organischen Wachstum von 2 % bis 3 % auf Konzernstufe. Durch organisches Wachstum und weitere Akquisitionen strebt Emmi bis in zwei Jahren einen Auslandsanteil von etwa 50 % des Umsatzes an.

# Konsolidierte Erfolgsrechnung

in TCHF

|  | Erläuterungen | 2014             | %            | 2013       | %     |
|--|---------------|------------------|--------------|------------|-------|
| Umsatz aus Verkäufen von Produkten   |               | 3 378 808        |              | 3 270 643  |       |
| Umsatz aus Dienstleistungen  |               | 25 194           |              | 27 539     |       |
| <b>Nettoumsatz</b>   | 1             | <b>3 404 002</b> | <b>100.0</b> | 3 298 182  | 100.0 |
| Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate                                   |               | -51 427          | 1.5          | -10 587    | 0.3   |
| Warenaufwand und Fremdleistungen   |               | -2 223 438       | 65.3         | -2 198 420 | 66.7  |
| <b>Bruttogewinn</b>  |               | <b>1 129 137</b> | <b>33.2</b>  | 1 089 175  | 33.0  |
| <b>Andere betriebliche Erträge</b>   | 2             | <b>11 486</b>    | <b>0.3</b>   | 9 645      | 0.3   |
| Personalaufwand  |               | -404 694         | 11.9         | -398 338   | 12.1  |
| Sonstiger Betriebsaufwand  | 3             | -442 787         | 13.0         | -420 379   | 12.7  |
| <b>Total Betriebsaufwand</b>   |               | <b>-847 481</b>  | <b>24.9</b>  | -818 717   | 24.8  |
| <b>Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>            |               | <b>293 142</b>   | <b>8.6</b>   | 280 103    | 8.5   |
| Abschreibungen auf Sachanlagen   | 4             | -133 975         | 3.9          | -91 103    | 2.8   |
| Amortisationen auf immateriellen Anlagen   | 4             | -23 416          | 0.7          | -21 269    | 0.6   |
| Auflösung Badwill  |               | 463              | -            | 728        | -     |
| <b>Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                              |               | <b>136 214</b>   | <b>4.0</b>   | 168 459    | 5.1   |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen |               | 813              |              | 1 079      |       |
| Finanzergebnis   | 5             | -10 974          |              | -15 680    |       |
| <b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>  |               | <b>126 053</b>   | <b>3.7</b>   | 153 858    | 4.7   |
| Ertragssteuern   | 6             | -28 971          |              | -30 308    |       |
| <b>Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile</b>                                 |               | <b>97 082</b>    | <b>2.9</b>   | 123 550    | 3.7   |
| Minderheitsanteile   |               | -18 184          |              | -18 990    |       |
| <b>Reingewinn</b>  |               | <b>78 898</b>    | <b>2.3</b>   | 104 560    | 3.2   |
| <b>Reingewinn pro Aktie (in CHF)</b>   | 7             | <b>14.75</b>     |              | 19.54      |       |

# Konsolidierte Bilanz

in TCHF

| Aktiven   | Erläuterungen | 31.12.2014       | %            | 31.12.2013       | %            |
|---|---------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Flüssige Mittel   |               | 310 307          |              | 283 894          |              |
| Wertschriften   |               | 5 752            |              | 13 018           |              |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                      | 8             | 421 202          |              | 414 254          |              |
| Sonstige Forderungen  | 9             | 31 474           |              | 37 066           |              |
| Vorräte   | 10            | 358 027          |              | 315 264          |              |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen  | 11            | 17 974           |              | 13 914           |              |
| <b>Umlaufvermögen</b>   |               | <b>1 144 736</b> | <b>45.2</b>  | <b>1 077 410</b> | <b>43.1</b>  |
| Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften<br>und Gemeinschaftsorganisationen | 31            | 24 929           |              | 35 523           |              |
| Darlehen und sonstige Forderungen   | 12            | 63 686           |              | 57 593           |              |
| Wertschriften   |               | 2 237            |              | 4 159            |              |
| Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven   | 20            | 2 045            |              | 2 045            |              |
| Aktive latente Ertragssteuern   | 6             | 15 500           |              | 17 087           |              |
| Total Finanzanlagen   |               | 108 397          |              | 116 407          |              |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen  | 11            | 8 097            |              | 8 525            |              |
| Sachanlagen   | 13            | 951 524          |              | 975 867          |              |
| Immaterielle Anlagen  | 14            | 318 963          |              | 322 067          |              |
| <b>Anlagevermögen</b>   |               | <b>1 386 981</b> | <b>54.8</b>  | <b>1 422 866</b> | <b>56.9</b>  |
| <b>Total Aktiven</b>  |               | <b>2 531 717</b> | <b>100.0</b> | <b>2 500 276</b> | <b>100.0</b> |
| <b>Passiven</b>   |               |                  |              |                  |              |
| Bankschulden  | 18            | 68 986           |              | 52 970           |              |
| Leasingverbindlichkeiten  | 18            | 2 344            |              | 1 135            |              |
| Darlehen Dritte   | 18            | 266              |              | –                |              |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen                                | 15            | 337 472          |              | 328 368          |              |
| Sonstige Verbindlichkeiten  | 16            | 20 269           |              | 33 056           |              |
| Passive Rechnungsabgrenzungen   | 17            | 135 183          |              | 119 938          |              |
| Rückstellungen  | 19            | 5 823            |              | 4 414            |              |
| <b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>   |               | <b>570 343</b>   | <b>22.5</b>  | <b>539 881</b>   | <b>21.6</b>  |
| Bankschulden  | 18            | 34 889           |              | 86 025           |              |
| Leasingverbindlichkeiten  | 18            | 4 177            |              | 6 001            |              |
| Darlehen  | 18            | 59 791           |              | 53 974           |              |
| Anleiensobligationen  | 18            | 450 000          |              | 450 000          |              |
| Passive Rechnungsabgrenzungen   | 17            | 3 396            |              | 3 236            |              |
| Rückstellungen  | 19            | 96 316           |              | 102 867          |              |
| <b>Langfristiges Fremdkapital</b>   |               | <b>648 569</b>   | <b>25.6</b>  | <b>702 103</b>   | <b>28.1</b>  |
| <b>Fremdkapital</b>   |               | <b>1 218 912</b> | <b>48.1</b>  | <b>1 241 984</b> | <b>49.7</b>  |
| Aktienkapital   |               | 53 498           |              | 53 498           |              |
| Kapitalreserven   |               | 122 994          |              | 143 323          |              |
| Gewinnreserven  |               | 961 867          |              | 871 509          |              |
| <b>Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile</b>                                    |               | <b>1 138 359</b> | <b>45.0</b>  | <b>1 068 330</b> | <b>42.7</b>  |
| Minderheitsanteile  |               | 174 446          | 6.9          | 189 962          | 7.6          |
| <b>Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile</b>                                    |               | <b>1 312 805</b> | <b>51.9</b>  | <b>1 258 292</b> | <b>50.3</b>  |
| <b>Total Passiven</b>   |               | <b>2 531 717</b> | <b>100.0</b> | <b>2 500 276</b> | <b>100.0</b> |

# Konsolidierte Geldflussrechnung

in TCHF

|   | 2014            | 2013            |
|---|-----------------|-----------------|
| Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile   | 97 082          | 123 550         |
| Nettozinsaufwand  | 13 481          | 15 682          |
| Ertragssteuern  | 28 971          | 30 308          |
| Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen   | -4 347          | -8 617          |
| Erfolg aus Verkauf von Beteiligungen/Betrieben  | -154            | -               |
| Abschreibungen und Amortisationen planmässig  | 120 365         | 111 027         |
| Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig                                      | 37 026          | 1 345           |
| Auflösung Badwill   | -463            | -728            |
| Veränderung Rückstellungen  | -888            | -2 950          |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen      | -813            | -1 079          |
| Andere nicht liquiditätswirksame Positionen   | -6 586          | 3 229           |
| <b>Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern</b>                | <b>283 674</b>  | <b>271 767</b>  |
| Veränderung Vorräte   | -37 942         | -9 499          |
| Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                  | 3 905           | 30 677          |
| Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen                                | -4 753          | 17 382          |
| Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen                            | 7 955           | 8 915           |
| Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen                         | 25 748          | -6 631          |
| Bezahlte Zinsen   | -16 692         | -18 346         |
| Bezahlte Steuern  | -30 799         | -30 048         |
| <b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>  | <b>231 096</b>  | <b>264 217</b>  |
| Investitionen in Sachanlagen  | -104 277        | -116 667        |
| Devestitionen von Sachanlagen   | 4 654           | 13 979          |
| Investitionen in Wertschriften  | -               | -1 824          |
| Verkauf von Wertschriften   | 9 116           | -               |
| Investitionen in immaterielle Anlagen   | -14 126         | -9 494          |
| Erwerb von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen | -               | -9 302          |
| Verkauf von assoziierten Gesellschaften   | 7 698           | 111             |
| Erwerb von Beteiligungen an vollkonsolidierten Gesellschaften                           | -50 294         | -56 506         |
| Verkauf von Beteiligungen/Betrieben   | 16 667          | 581             |
| Gewährung von Aktivdarlehen   | -1 877          | -1 838          |
| Erhaltene Dividenden  | 939             | 789             |
| Erhaltene Zinsen  | 2 403           | 2 198           |
| <b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>  | <b>-129 097</b> | <b>-177 973</b> |
| Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten                               | 8 235           | -15 064         |
| Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten                               | -61 073         | -7 793          |
| Einzahlungen aus Aufnahme von Anleihen  | -               | 198 524         |
| Rückzahlungen von Anleihen  | -               | -125 000        |
| Dividendenzahlungen an Aktionäre  | -20 329         | -19 259         |
| Dividendenzahlungen an Minderheiten   | -4 748          | -4 736          |
| <b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>   | <b>-77 915</b>  | <b>26 672</b>   |
| Einfluss aus Währungsumrechnung   | 2 329           | -663            |
| <b>Nettoveränderung der Flüssigen Mittel</b>  | <b>26 413</b>   | <b>112 253</b>  |
| <b>Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode</b>                                    | <b>283 894</b>  | <b>171 641</b>  |
| <b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>                                      | <b>310 307</b>  | <b>283 894</b>  |

## Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in TCHF

|   | Aktienkapital | Kapital-<br>reserven<br>(Agio) | Einbehaltene<br>Gewinne | Kumulierte<br>Währungs-<br>differenzen | Total<br>Gewinn-<br>reserven | Total exkl.<br>Minder-<br>heitsanteile | Minder-<br>heitsanteile | Total inkl.<br>Minder-<br>heitsanteile |
|---|---------------|--------------------------------|-------------------------|--|------------------------------|--|-------------------------|--|
| <b>Eigenkapital per 1. Januar 2013</b>    | 53 498        | 162 582                        | 816 315                 | -44 575                                | 771 740                      | <b>987 820</b>                         | 177 296                 | <b>1 165 116</b>                       |
| Veränderung Konsolidierungskreis          | –             | –                              | –                       | –                                      | –                            | –                                      | -940                    | <b>-940</b>                            |
| Unternehmensgewinn                        | –             | –                              | 104 560                 | –                                      | 104 560                      | <b>104 560</b>                         | 18 990                  | <b>123 550</b>                         |
| Währungsdifferenzen                       | –             | –                              | –                       | -4 791                                 | -4 791                       | <b>-4 791</b>                          | -648                    | <b>-5 439</b>                          |
| Dividenden                                | –             | -19 259                        | –                       | –                                      | –                            | <b>-19 259</b>                         | -4 736                  | <b>-23 995</b>                         |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b> | 53 498        | 143 323                        | 920 875                 | -49 366                                | 871 509                      | <b>1 068 330</b>                       | 189 962                 | <b>1 258 292</b>                       |
| Veränderung Konsolidierungskreis          | –             | –                              | –                       | –                                      | –                            | –                                      | 4 686                   | <b>4 686</b>                           |
| Übernahme Minderheitsanteile              | –             | –                              | –                       | –                                      | –                            | –                                      | -31 552                 | <b>-31 552</b>                         |
| Unternehmensgewinn                        | –             | –                              | 78 898                  | –                                      | 78 898                       | <b>78 898</b>                          | 18 184                  | <b>97 082</b>                          |
| Währungsdifferenzen                       | –             | –                              | –                       | 11 460                                 | 11 460                       | <b>11 460</b>                          | -2 086                  | <b>9 374</b>                           |
| Dividenden                                | –             | -20 329                        | –                       | –                                      | –                            | <b>-20 329</b>                         | -4 748                  | <b>-25 077</b>                         |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b> | 53 498        | 122 994                        | 999 773                 | -37 906                                | 961 867                      | <b>1 138 359</b>                       | 174 446                 | <b>1 312 805</b>                       |

Per 31. Dezember 2014 sind 5 349 810 (per 31. Dezember 2013: 5 349 810) Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben. Bezüglich der mit den Aktien verbundenen Rechte verweisen wir auf die Ziffer 6 im Corporate-Governance-Bericht.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren Reserven beträgt kumuliert CHF 46.5 Millionen (Vorjahr CHF 45.5 Millionen).

# Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

## Konsolidierungsgrundsätze

### Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 27. Februar 2015 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 2014. 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 57 bis 59. 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 31 zur Konzernrechnung aufgeführt.

### Veränderungen im Konsolidierungskreis

Im Berichtsjahr haben die folgenden Veränderungen im Konsolidierungskreis stattgefunden.

| Konsolidierte Gesellschaften                  |                         | Währung | Kapital in Tausend | Anteil 31.12.2014 | Anteil 31.12.2013 |
|---|-------------------------|---------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Gläserne Molkerei Gruppe                      |                         |         |                    |                   |                   |
| Gläserne Meierei GmbH, D-Dechow <sup>1)</sup> | Teilkauf per 1.10.2014  | EUR     | 375                | 76%               | 24%               |
| Emmi Fondue AG, CH-Langnau                    | Teilkauf per 22.12.2014 | CHF     | 15 000             | 99%               | 65%               |
| Trentinalatte S.p.A., I-Roverè della Luna     | Verkauf per 31.10.2014  | EUR     | 520                | –                 | 100%              |

<sup>1)</sup> Die Gläserne Molkerei Gruppe umfasst neben der hier genannten Muttergesellschaft auch noch drei weitere Tochtergesellschaften. Vergleiche hierzu Erläuterung 31.

### Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen

|                                    |                        |     |        |   |     |
|------------------------------------|------------------------|-----|--------|---|-----|
| Yéo International S.A., F-Toulouse | Verkauf per 23.07.2014 | EUR | 10 000 | – | 38% |
|------------------------------------|------------------------|-----|--------|---|-----|

## 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 auf das Erwerbsdatum hin nach konzerneinheitlichen Grundsätzen neu bewertet und ab diesem Stichtag konsolidiert. Ein nach dieser Neubewertung verbleibender Goodwill (Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem anteiligen, neu bewerteten Eigenkapital) wird aktiviert und über die Nutzungsdauer von in der Regel 5 bis 20 Jahren erfolgswirksam abgeschrieben. Ein Badwill (negativer Goodwill) wird über fünf Jahre erfolgswirksam aufgelöst. Bei sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen wird bei Kontrollübernahme 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>

### Fremdwähringstransaktionen in Gruppengesellschaften

Die in den Einzelabschlüssen der konsolidierten Gesellschaften enthaltenen Fremdwähringstransaktionen und -positionen werden wie folgt umgerechnet:

Fremdwähringstransaktionen werden zum Kurs vom Transaktionstag (aktueller Kurs) in die Buchwährung umgerechnet. Am Jahresende werden monetäre Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten in fremder Währung zum Bilanzstichtageskurs erfolgswirksam verbucht. Fremdwähringgewinne 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 Fremdwähringdifferenzen 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.

## Geldflussrechnung

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

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

|         | Jahresdurchschnittskurse |      | Jahresendkurse |            |
|---------|--------------------------|------|----------------|------------|
|         | 2014                     | 2013 | 31.12.2014     | 31.12.2013 |
| 1 EUR   | 1.21                     | 1.23 | 1.20           | 1.23       |
| 1 GBP   | 1.51                     | 1.45 | 1.54           | 1.47       |
| 1 USD   | 0.92                     | 0.93 | 0.99           | 0.89       |
| 1 CAD   | 0.83                     | 0.90 | 0.85           | 0.83       |
| 1 TND   | 0.54                     | 0.57 | 0.53           | 0.54       |
| 100 CLP | 0.16                     | 0.19 | 0.16           | 0.17       |

## 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 Nutzungsdauer vorgenommen. Die Nutzungsdauer von EDV-Software beträgt 2 bis 5 Jahre. Goodwill aus Akquisitionen und Markenrechten wird über 5 bis 20 Jahre amortisiert. Die erwartete Nutzungsdauer der übrigen immateriellen Anlagen wird von Fall zu Fall festgelegt. Sie beträgt in der Regel 5 bis 10 Jahre.

### 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.

### 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 25 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.

Weiter verweisen wir bezüglich der Anwendung von Swiss GAAP FER 16 «Vorsorgeverpflichtungen» auf die Erläuterung 20 zur Konzernrechnung.

### 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 23 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 Aufgliederung des Nettoumsatzes

| Nach Produktgruppen sowie nach Divisionen   | 2014             | Schweiz<br>2013    | 2014             | Americas<br>2013   |
|---|------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Milch                                       | 273 202          | 262 102            | 233 246          | 229 967            |
| Butter und Margarine                        | 249 218          | 253 667            | –                | –                  |
| Rahm  | 187 650          | 182 249            | 33 859           | 32 501             |
| <b>Molkereiprodukte</b>                     | <b>710 070</b>   | <b>698 018</b>     | <b>267 105</b>   | <b>262 468</b>     |
| in % des Nettoumsatzes                      | 37.6             | 37.4               | 31.8             | 32.1               |
| <b>Frischprodukte</b>                       | <b>343 328</b>   | <b>345 851</b>     | <b>197 643</b>   | <b>189 117</b>     |
| in % des Nettoumsatzes                      | 18.2             | 18.6               | 23.5             | 23.1               |
| Naturkäse                                   | 494 764          | 479 599            | 306 144          | 294 916            |
| Schmelzkäse                                 | 60 102           | 62 083             | 9 275            | 8 847              |
| <b>Käse</b>                                 | <b>554 866</b>   | <b>541 682</b>     | <b>315 419</b>   | <b>303 763</b>     |
| in % des Nettoumsatzes                      | 29.3             | 29.1               | 37.5             | 37.2               |
| <b>Frischkäse</b>                           | <b>125 928</b>   | <b>121 492</b>     | –                | –                  |
| in % des Nettoumsatzes                      | 6.7              | 6.5                | –                | –                  |
| <b>Pulver/Konzentrate</b>                   | <b>73 248</b>    | <b>72 369</b>      | <b>5 527</b>     | <b>6 012</b>       |
| in % des Nettoumsatzes                      | 3.9              | 3.9                | 0.7              | 0.7                |
| Übrige Produkte                             | 60 859           | 61 334             | 51 289           | 55 118             |
| Umsatz aus Dienstleistungen                 | 19 754           | 22 296             | 2 975            | 1 091              |
| <b>Übrige Produkte und Dienstleistungen</b> | <b>80 613</b>    | <b>83 630</b>      | <b>54 264</b>    | <b>56 209</b>      |
| in % des Nettoumsatzes                      | 4.3              | 4.5                | 6.5              | 6.9                |
| <b>Nettoumsatz</b>                          | <b>1 888 053</b> | <b>1 863 042</b>   | <b>839 958</b>   | <b>817 569</b>     |
| in % vom Konzern                            | 55.5             | 56.5               | 24.7             | 24.8               |
| <b>Nach Kundendomizil</b>                   | <b>2014</b>      | <b>Anteil in %</b> | <b>2013</b>      | <b>Anteil in %</b> |
| Schweiz                                     | 1 888 053        | 55.5               | 1 863 042        | 56.5               |
| Europa ohne Schweiz                         | 943 188          | 27.7               | 898 053          | 27.2               |
| Nord- und Südamerika                        | 408 514          | 12.0               | 384 020          | 11.7               |
| Afrika                                      | 131 150          | 3.8                | 123 242          | 3.7                |
| Asien/Pazifik                               | 33 097           | 1.0                | 29 825           | 0.9                |
| <b>Total</b>                                | <b>3 404 002</b> | <b>100.0</b>       | <b>3 298 182</b> | <b>100.0</b>       |

|                | Europe  |                | Global Trade |                  | Konzern |           |
|----------------|---------|----------------|--------------|------------------|---------|-----------|
| 2014           | 2013    | 2014           | 2013         | 2014             | 2013    |           |
| <b>30 447</b>  | 9 892   | <b>3 374</b>   | 4 020        | <b>540 269</b>   |         | 505 981   |
| <b>7 192</b>   | 1 701   | <b>7 755</b>   | 1 243        | <b>264 165</b>   |         | 256 611   |
| <b>4 397</b>   | 4 471   | <b>219</b>     | 44           | <b>226 125</b>   |         | 219 265   |
| <b>42 036</b>  | 16 064  | <b>11 348</b>  | 5 307        | <b>1 030 559</b> |         | 981 857   |
| <b>8.2</b>     | 3.4     | <b>6.8</b>     | 3.6          | <b>30.3</b>      |         | 29.8      |
| <b>257 489</b> | 238 497 | <b>49 422</b>  | 47 045       | <b>847 882</b>   |         | 820 510   |
| <b>50.6</b>    | 50.8    | <b>29.5</b>    | 31.9         | <b>24.9</b>      |         | 24.9      |
| <b>115 789</b> | 121 175 | <b>57 699</b>  | 53 038       | <b>974 396</b>   |         | 948 728   |
| <b>20 489</b>  | 23 132  | <b>14 846</b>  | 15 895       | <b>104 712</b>   |         | 109 957   |
| <b>136 278</b> | 144 307 | <b>72 545</b>  | 68 933       | <b>1 079 108</b> |         | 1 058 685 |
| <b>26.8</b>    | 30.7    | <b>43.4</b>    | 46.7         | <b>31.7</b>      |         | 32.1      |
| <b>56 849</b>  | 53 195  | <b>25</b>      | –            | <b>182 802</b>   |         | 174 687   |
| <b>11.2</b>    | 11.3    | <b>–</b>       | –            | <b>5.4</b>       |         | 5.3       |
| <b>7 024</b>   | 6 147   | <b>24 353</b>  | 13 085       | <b>110 152</b>   |         | 97 613    |
| <b>1.4</b>     | 1.3     | <b>14.6</b>    | 8.8          | <b>3.2</b>       |         | 2.9       |
| <b>7 035</b>   | 8 647   | <b>9 122</b>   | 12 192       | <b>128 305</b>   |         | 137 291   |
| <b>2 140</b>   | 3 087   | <b>325</b>     | 1 065        | <b>25 194</b>    |         | 27 539    |
| <b>9 175</b>   | 11 734  | <b>9 447</b>   | 13 257       | <b>153 499</b>   |         | 164 830   |
| <b>1.8</b>     | 2.5     | <b>5.7</b>     | 9.0          | <b>4.5</b>       |         | 5.0       |
| <b>508 851</b> | 469 944 | <b>167 140</b> | 147 627      | <b>3 404 002</b> |         | 3 298 182 |
| <b>14.9</b>    | 14.2    | <b>4.9</b>     | 4.5          | <b>100.0</b>     |         | 100.0     |

**2** Andere betriebliche Erträge

|                                       | 2014          | 2013         |
|---------------------------------------|---------------|--------------|
| Aktiviertete Eigenleistungen          | 947           | 1 028        |
| Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen | 4 347         | 8 617        |
| Sonstige betriebliche Erträge         | 6 192         | –            |
| <b>Total</b>                          | <b>11 486</b> | <b>9 645</b> |

In den sonstigen betrieblichen Erträgen ist insbesondere der Gewinn aus dem Verkauf des Geschäfts von Emmi Penn Yan im Betrag von CHF 4.3 Millionen enthalten.

**3** Sonstiger Betriebsaufwand

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Marketing- und Verkaufsaufwand                 | 122 322        | 123 632        |
| Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing | 73 271         | 68 012         |
| Sachversicherungen, Gebühren, LSVA             | 14 414         | 14 451         |
| Energie und Betriebsmaterialien                | 66 745         | 66 721         |
| Verwaltungsaufwand                             | 38 101         | 34 797         |
| Logistikaufwand                                | 99 118         | 95 042         |
| Anderer Betriebsaufwand                        | 28 816         | 17 724         |
| <b>Total</b>                                   | <b>442 787</b> | <b>420 379</b> |

Im anderen Betriebsaufwand der Berichtsperiode ist auch der Verlust aus dem Verkauf von Trentinalatte im Betrag von CHF 4.2 Millionen enthalten, der insbesondere aufgrund der Umbuchung von im Eigenkapital erfassten Fremdwährungsverlusten in die Erfolgsrechnung resultierte.

**4** Abschreibungen und Amortisationen

|   | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|
| Abschreibungen Sachanlagen planmässig                     | 97 244         | 89 758         |
| Abschreibung Sachanlagen ausserplanmässig                 | 36 731         | 1 345          |
| Amortisation Goodwill planmässig                          | 13 547         | 12 558         |
| Amortisation andere immaterielle Anlagen planmässig       | 9 574          | 8 711          |
| Amortisation andere immaterielle Anlagen ausserplanmässig | 295            | –              |
| <b>Total</b>  | <b>157 391</b> | <b>112 372</b> |

Die ausserplanmässigen Abschreibungen der Sachanlagen beinhalten insbesondere die Wertberichtigung des Sachanlagevermögens von Trentinalatte im Betrag von CHF 35.6 Millionen aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage und des schwierigen Jogurtmarkts in Italien.

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

|                                   | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Zinsertrag                        | 2 394          | 2 207          |
| Übriger Finanzertrag              | 1 478          | 1 132          |
| <b>Total Finanzertrag</b>         | <b>3 872</b>   | <b>3 339</b>   |
| Zinsaufwand                       | -15 875        | -17 889        |
| Bankspesen und Kreditkosten       | -1 366         | -1 080         |
| <b>Total Finanzaufwand</b>        | <b>-17 241</b> | <b>-18 969</b> |
| <b>Total vor Währungsergebnis</b> | <b>-13 369</b> | <b>-15 630</b> |
| Währungsergebnis                  | 2 395          | -50            |
| <b>Finanzergebnis</b>             | <b>-10 974</b> | <b>-15 680</b> |

**6 Ertragssteuern**

|                                      | 2014          | 2013          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Laufende Ertragssteuern              | 33 290        | 28 833        |
| Latente Ertragssteuern               | -4 319        | 1 475         |
| <b>Total</b>                         | <b>28 971</b> | <b>30 308</b> |
| <b>Durchschnittlicher Steuersatz</b> | <b>23.0%</b>  | <b>19.7%</b>  |

Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem effektiv anwendbaren Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2014 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 19.7% (Vorjahr 19.2%). Im Jahr 2014 nahmen die nicht aktivierten Steueransprüche aus Verlustvorträgen von CHF 14.2 Millionen auf CHF 17.8 Millionen zu. Die aktiven latenten Ertragssteuern beinhalteten aktivierte Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 11.7 Millionen (Vorjahr CHF 5.3 Millionen) sowie latente Ertragssteuern auf temporären Differenzen im Umfang von CHF 3.8 Millionen (Vorjahr CHF 11.8 Millionen). Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber dem Vorjahr von CHF 18.0 Millionen auf CHF 20.5 Millionen zu.

**7 Reingewinn pro Aktie**

|                                      | 2014         | 2013         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| 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 CHF                    | 78 898 313   | 104 559 827  |
| <b>Reingewinn pro Aktie (in CHF)</b> | <b>14.75</b> | <b>19.54</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**

|                     | 2014           | 2013           |
|---------------------|----------------|----------------|
| Dritte              | 415 102        | 398 432        |
| Assoziierte         | 18 047         | 22 847         |
| Aktionäre           | 927            | 770            |
| Übrige Nahestehende | 3              | 14             |
| Delkreder           | -12 877        | -7 809         |
| <b>Total</b>        | <b>421 202</b> | <b>414 254</b> |

**9 Sonstige Forderungen**

|              | 2014          | 2013          |
|--------------|---------------|---------------|
| Dritte       | 27 998        | 33 495        |
| Assoziierte  | 3 476         | 3 571         |
| <b>Total</b> | <b>31 474</b> | <b>37 066</b> |

**10 Vorräte**

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Fertigprodukte                                   | 120 402        | 90 580         |
| Handelswaren                                     | 10 751         | 15 514         |
| Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial | 240 703        | 219 486        |
| Übrige Vorräte                                   | 1 835          | 1 939          |
| Wertberichtigungen auf Vorräten                  | -15 664        | -12 255        |
| <b>Total</b>                                     | <b>358 027</b> | <b>315 264</b> |

**11 Aktive Rechnungsabgrenzungen**

|   | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|
| Ertragssteuern                                  | 4 115         | 4 412         |
| Übrige gegenüber Dritten                        | 21 474        | 17 824        |
| Übrige gegenüber Assoziierten                   | 482           | 203           |
| <b>Total</b>                                    | <b>26 071</b> | <b>22 439</b> |
| Davon kurzfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen | 17 974        | 13 914        |
| Langfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen       | 8 097         | 8 525         |

Die übrigen aktiven Rechnungsabgrenzungen beinhalten insbesondere Rückforderungen von CO<sub>2</sub>-Abgaben, Abgrenzungen von Werbekosten, MwSt. und Prämienvorauszahlungen für Versicherungen.

**12 Darlehen und sonstige Forderungen**

|                    | 2014          | 2013          |
|--------------------|---------------|---------------|
| Dritte             | 47 706        | 46 150        |
| Assoziierte        | 17 697        | 13 270        |
| Wertberichtigungen | -1 717        | -1 827        |
| <b>Total</b>       | <b>63 686</b> | <b>57 593</b> |

**13 Sachanlagen**

| 2014                               | Unbebaute<br>Grundstücke | Immobilien/<br>Bauten | Anlagen/<br>Einrichtungen | Sachanlagen<br>im Bau | Übrige<br>Sachanlagen | Total            |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Anschaffungswerte 1.1.2014         | 2 684                    | 741 563               | 1 343 239                 | 58 900                | 58 689                | 2 205 075        |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –                        | -16 821               | 4 615                     | 36                    | 71                    | -12 099          |
| Zugänge                            | –                        | 9 796                 | 21 835                    | 69 119                | 3 527                 | 104 277          |
| Abgänge                            | –                        | -31 299               | -61 086                   | –                     | -5 835                | -98 220          |
| Umgliederung                       | 1 836                    | 8 140                 | 58 072                    | -71 483               | 3 435                 | –                |
| Währungseinfluss                   | -2                       | 2 192                 | 444                       | 25                    | -107                  | 2 552            |
| <b>Stand 31. Dezember 2014</b>     | <b>4 518</b>             | <b>713 571</b>        | <b>1 367 119</b>          | <b>56 597</b>         | <b>59 780</b>         | <b>2 201 585</b> |
| Kumulierte Abschreibungen 1.1.2014 | 1 038                    | 311 865               | 872 706                   | –                     | 43 599                | 1 229 208        |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –                        | -24 822               | -4 426                    | –                     | 66                    | -29 182          |
| Abschreibungen planmässig          | –                        | 16 884                | 75 049                    | –                     | 5 311                 | 97 244           |
| Abschreibungen ausserplanmässig    | –                        | 25 467                | 11 143                    | –                     | 121                   | 36 731           |
| Abgänge                            | –                        | -25 593               | -51 751                   | –                     | -5 548                | -82 892          |
| Umgliederung                       | 26                       | -27                   | 1                         | –                     | –                     | –                |
| Währungseinfluss                   | -1                       | -145                  | -829                      | –                     | -73                   | -1 048           |
| <b>Stand 31. Dezember 2014</b>     | <b>1 063</b>             | <b>303 629</b>        | <b>901 893</b>            | <b>–</b>              | <b>43 476</b>         | <b>1 250 061</b> |
| Nettobuchwert 31. Dezember 2014    | 3 455                    | 409 942               | 465 226                   | 56 597                | 16 304                | 951 524          |
| Davon Finanzierungsleasing         | –                        | –                     | 4 934                     | –                     | –                     | 4 934            |

| 2013                               | Unbebaute<br>Grundstücke | Immobilien/<br>Bauten | Anlagen/<br>Einrichtungen | Sachanlagen<br>im Bau | Übrige<br>Sachanlagen | Total            |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Anschaffungswerte 1.1.2013         | 4 132                    | 714 824               | 1 285 630                 | 58 080                | 57 414                | <b>2 120 080</b> |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –                        | 12 234                | 7 493                     | 60                    | 14                    | <b>19 801</b>    |
| Zugänge                            | –                        | 10 970                | 29 551                    | 74 697                | 1 449                 | <b>116 667</b>   |
| Abgänge                            | -1 450                   | -10 142               | -28 552                   | –                     | -2 395                | <b>-42 539</b>   |
| Umgliederung                       | –                        | 15 849                | 55 145                    | -73 560               | 2 566                 | <b>–</b>         |
| Währungseinfluss                   | 2                        | -2 172                | -6 028                    | -377                  | -359                  | <b>-8 934</b>    |
| <b>Stand 31. Dezember 2013</b>     | <b>2 684</b>             | <b>741 563</b>        | <b>1 343 239</b>          | <b>58 900</b>         | <b>58 689</b>         | <b>2 205 075</b> |
| Kumulierte Abschreibungen 1.1.2013 | 1 327                    | 301 846               | 836 663                   | –                     | 41 338                | <b>1 181 174</b> |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –                        | 1 956                 | -5 255                    | –                     | -303                  | <b>-3 602</b>    |
| Abschreibungen planmässig          | –                        | 15 799                | 69 019                    | –                     | 4 940                 | <b>89 758</b>    |
| Abschreibungen ausserplanmässig    | –                        | –                     | 1 345                     | –                     | –                     | <b>1 345</b>     |
| Abgänge                            | -290                     | -6 700                | -27 963                   | –                     | -2 224                | <b>-37 177</b>   |
| Umgliederung                       | –                        | -796                  | 766                       | –                     | 30                    | <b>–</b>         |
| Währungseinfluss                   | 1                        | -240                  | -1 869                    | –                     | -182                  | <b>-2 290</b>    |
| <b>Stand 31. Dezember 2013</b>     | <b>1 038</b>             | <b>311 865</b>        | <b>872 706</b>            | <b>–</b>              | <b>43 599</b>         | <b>1 229 208</b> |
| Nettobuchwert 31. Dezember 2013    | 1 646                    | 429 698               | 470 533                   | 58 900                | 15 090                | <b>975 867</b>   |
| Davon Finanzierungsleasing         | –                        | –                     | 5 697                     | –                     | –                     | <b>5 697</b>     |
|                                    |                          |                       |                           |                       | <b>2014</b>           | 2013             |
| <b>Brandversicherungswerte</b>     |                          |                       |                           |                       | <b>2 535 619</b>      | 2 282 662        |

#### 14 Immaterielle Anlagen

| 2014                               | Marken         | Software      | Goodwill voll-<br>konsolidiert | Goodwill<br>equity-<br>konsolidiert | Total<br>Goodwill | Übrige<br>immat.<br>Anlagen | Total          |
|------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
| Anschaffungswerte 1.1.2014         | 105 099        | 53 322        | 289 229                        | 33 097                              | 322 326           | 6 838                       | <b>487 585</b> |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –              | 44            | -4 128                         | -5 011                              | -9 139            | –                           | <b>-9 095</b>  |
| Zugänge                            | –              | 13 987        | –                              | –                                   | –                 | 139                         | <b>14 126</b>  |
| Abgänge                            | –              | -25 792       | –                              | –                                   | –                 | -3 687                      | <b>-29 479</b> |
| Währungseinfluss                   | -200           | 464           | 1 548                          | –                                   | 1 548             | 1 485                       | <b>3 297</b>   |
| <b>Stand 31. Dezember 2014</b>     | <b>104 899</b> | <b>42 025</b> | <b>286 649</b>                 | <b>28 086</b>                       | <b>314 735</b>    | <b>4 775</b>                | <b>466 434</b> |
| Kumulierte Abschreibungen 1.1.2014 | 21 493         | 37 870        | 91 985                         | 9 886                               | 101 871           | 4 284                       | <b>165 518</b> |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | –              | 43            | -15 042                        | –                                   | -15 042           | –                           | <b>-14 999</b> |
| Amortisationen planmässig          | 4 388          | 4 438         | 13 547                         | 1 384                               | 14 931            | 748                         | <b>24 505</b>  |
| Amortisationen ausserplanmässig    | 295            | –             | –                              | –                                   | –                 | –                           | <b>295</b>     |
| Abgänge                            | –              | -25 792       | –                              | –                                   | –                 | -3 687                      | <b>-29 479</b> |
| Währungseinfluss                   | 59             | 47            | 251                            | –                                   | 251               | 1 274                       | <b>1 631</b>   |
| <b>Stand 31. Dezember 2014</b>     | <b>26 235</b>  | <b>16 606</b> | <b>90 741</b>                  | <b>11 270</b>                       | <b>102 011</b>    | <b>2 619</b>                | <b>147 471</b> |
| Nettobuchwert 31. Dezember 2014    | 78 664         | 25 419        | 195 908                        | 16 816                              | 212 724           | 2 156                       | <b>318 963</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.

| 2013                               | Marken         | Software      | Goodwill voll-konsolidiert | Goodwill equity-konsolidiert | Total Goodwill | Übrige immat. Anlagen | Total          |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Anschaffungswerte 1.1.2013         | 105 441        | 44 155        | 247 004                    | 25 009                       | 272 013        | 6 697                 | <b>428 306</b> |
| Veränderung Konsolidierungskreis   | 30             | 25            | 42 720                     | 8 088                        | 50 808         | 108                   | <b>50 971</b>  |
| Zugänge                            | 2              | 9 349         | –                          | –                            | –              | 143                   | <b>9 494</b>   |
| Währungseinfluss                   | -374           | -207          | -495                       | –                            | -495           | -110                  | <b>-1 186</b>  |
| <b>Stand 31. Dezember 2013</b>     | <b>105 099</b> | <b>53 322</b> | <b>289 229</b>             | <b>33 097</b>                | <b>322 326</b> | <b>6 838</b>          | <b>487 585</b> |
| Kumulierte Abschreibungen 1.1.2013 | 17 196         | 34 785        | 79 572                     | 8 813                        | 88 385         | 3 219                 | <b>143 585</b> |
| Amortisationen planmässig          | 4 442          | 3 176         | 12 558                     | 1 073                        | 13 631         | 1 093                 | <b>22 342</b>  |
| Währungseinfluss                   | -145           | -91           | -145                       | –                            | -145           | -28                   | <b>-409</b>    |
| <b>Stand 31. Dezember 2013</b>     | <b>21 493</b>  | <b>37 870</b> | <b>91 985</b>              | <b>9 886</b>                 | <b>101 871</b> | <b>4 284</b>          | <b>165 518</b> |
| Nettobuchwert 31. Dezember 2013    | 83 606         | 15 452        | 197 244                    | 23 211                       | 220 455        | 2 554                 | <b>322 067</b> |

#### 15 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

|                     | 2014           | 2013    |
|---------------------|----------------|---------|
| Dritte              | <b>305 746</b> | 296 139 |
| Assoziierte         | <b>9 957</b>   | 9 787   |
| Aktionäre           | <b>21 677</b>  | 22 438  |
| Übrige Nahestehende | <b>92</b>      | 4       |
| <b>Total</b>        | <b>337 472</b> | 328 368 |

#### 16 Sonstige Verbindlichkeiten

|                     | 2014          | 2013   |
|---------------------|---------------|--------|
| Dritte              | <b>17 553</b> | 30 440 |
| Übrige Nahestehende | <b>2 716</b>  | 2 616  |
| <b>Total</b>        | <b>20 269</b> | 33 056 |

**17 Passive Rechnungsabgrenzungen**

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Zinsen   | 4 945          | 5 762          |
| Ertragssteuern                                   | 24 645         | 22 451         |
| Personal   | 28 911         | 29 428         |
| Vertragliche Rabatte                             | 38 833         | 30 930         |
| Übrige gegenüber Dritten                         | 39 711         | 32 542         |
| Übrige gegenüber Assoziierten                    | 1 534          | 2 061          |
| <b>Total</b>                                     | <b>138 579</b> | <b>123 174</b> |
| Davon kurzfristige Passive Rechnungsabgrenzungen | 135 183        | 119 938        |
| Langfristige Passive Rechnungsabgrenzungen       | 3 396          | 3 236          |

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

**18 Finanzverbindlichkeiten****18.1 Anleiensobligationen**

|                 |                                     |
|-----------------|-------------------------------------|
| 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.

|                 |   |
|-----------------|---|
| Art der Anleihe | Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit       |
| Nominalbetrag   | CHF 125 Millionen                         |
| Valorennummer   | 2673417 / ISIN CH0026734175               |
| Zinssatz        | 3.0 %                                     |
| Laufzeit        | 13. September 2006 bis 13. September 2013 |
| Rückzahlung     | 13. September 2013 zum Nennwert           |

Am 13. September 2013 erfolgte die Rückzahlung der Anleihe.

## 18.2 Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten

| 2014                      | Restlaufzeit<br>bis 1 Jahr | Restlaufzeiten           |                                      | Total          | Davon mit Grund-<br>pfandrechten<br>gesichert | Zinssatz in %      |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------|---|--------------------|
|                           |                            | ab 1 Jahr<br>bis 5 Jahre | Restlaufzeiten<br>länger als 5 Jahre |                |   |                    |
| Bankschulden              | 68 986                     | 34 889                   | –                                    | 103 875        | 27 281  |                    |
| Leasingverbindlichkeiten  | 2 344                      | 3 888                    | 289                                  | 6 521          | –   |                    |
| Anleiensobligationen      | –                          | 250 000                  | 200 000                              | 450 000        | –   |                    |
| Darlehen von Dritten      | 266                        | 4 975                    | 49 942                               | 55 183         | 47 580  |                    |
| Darlehen von Assoziierten | –                          | 4 874                    | –                                    | 4 874          | –   |                    |
| <b>Total</b>              | <b>71 596</b>              | <b>298 626</b>           | <b>250 231</b>                       | <b>620 453</b> | <b>74 861</b>                                 | <b>0.9 bis 5.6</b> |

Die kurzfristigen Bankschulden mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr werden in den meisten Fällen auf der Basis eines variablen Satzes verzinst. Die Anleiensobligationen 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.

| 2013                      | Restlaufzeit<br>bis 1 Jahr | Restlaufzeiten           |                                      | Total          | Davon mit Grund-<br>pfandrechten<br>gesichert | Zinssatz in %      |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------|---|--------------------|
|                           |                            | ab 1 Jahr<br>bis 5 Jahre | Restlaufzeiten<br>länger als 5 Jahre |                |   |                    |
| Bankschulden              | 52 970                     | 86 025                   | –                                    | 138 995        | 20 322  |                    |
| Leasingverbindlichkeiten  | 1 135                      | 5 512                    | 489                                  | 7 136          | –   |                    |
| Anleiensobligationen      | –                          | 250 000                  | 200 000                              | 450 000        | –   |                    |
| Darlehen von Dritten      | –                          | 2 307                    | 45 768                               | 48 075         | 43 115  |                    |
| Darlehen von Assoziierten | –                          | 4 859                    | –                                    | 4 859          | –   |                    |
| Darlehen von Aktionären   | –                          | 1 040                    | –                                    | 1 040          | –   |                    |
| <b>Total</b>              | <b>54 105</b>              | <b>349 743</b>           | <b>246 257</b>                       | <b>650 105</b> | <b>63 437</b>                                 | <b>0.6 bis 8.3</b> |

## 19 Rückstellungen

|                                   | Laufende<br>Restrukturierung | Badwill | Übrige<br>Rückstellungen | Latente<br>Ertragssteuern | Total<br>Rückstellungen |
|-----------------------------------|------------------------------|---------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>Stand 1. Januar 2014</b>       | 3 244                        | 864     | 16 021                   | 87 152                    | <b>107 281</b>          |
| Veränderung Konsolidierungskreis  | –                            | –       | -326                     | 357                       | <b>31</b>               |
| Bildung                           | 146                          | 1 552   | 5 585                    | 4 157                     | <b>11 440</b>           |
| Verwendung                        | -2 171                       | –       | -3 032                   | -9 561                    | <b>-14 764</b>          |
| Auflösung                         | -84                          | -518    | -1 099                   | –                         | <b>-1 701</b>           |
| Währungseinfluss                  | –                            | –       | -252                     | 104                       | <b>-148</b>             |
| <b>Stand 31. Dezember 2014</b>    | 1 135                        | 1 898   | 16 897                   | 82 209                    | <b>102 139</b>          |
| Davon kurzfristige Rückstellungen | 566                          | 657     | 4 600                    | –                         | <b>5 823</b>            |
| Langfristige Rückstellungen       | 569                          | 1 241   | 12 297                   | 82 209                    | <b>96 316</b>           |

Die per 31. Dezember 2014 bilanzierten Restrukturierungsrückstellungen betreffen insbesondere erwartete Kosten im Zusammenhang mit der Aufgabe des Tiefkühl-distributionsgeschäfts (Berichtsjahr CHF 1.0 Million, Vorjahr CHF 2.3 Millionen).

Die übrigen Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr CHF 7.4 Millionen, Vorjahr CHF 8.0 Millionen) sowie gesetzliche Verpflichtungen gegenüber Personal im Ausland (Berichtsjahr CHF 3.7 Millionen, Vorjahr CHF 5.5 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50 % eingeschätzt.

|                                   | Laufende<br>Restrukturierung | Badwill | Übrige<br>Rückstellungen | Latente<br>Ertragssteuern | Total<br>Rückstellungen |
|-----------------------------------|------------------------------|---------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>Stand 1. Januar 2013</b>       | 4 027                        | 1 592   | 16 727                   | 81 110                    | <b>103 456</b>          |
| Veränderung Konsolidierungskreis  | –                            | –       | 1 275                    | 2 487                     | <b>3 762</b>            |
| Bildung                           | –                            | –       | 7 483                    | 8 574                     | <b>16 057</b>           |
| Verwendung                        | -783                         | –       | -7 164                   | -4 808                    | <b>-12 755</b>          |
| Auflösung                         | –                            | -728    | -2 207                   | –                         | <b>-2 935</b>           |
| Währungseinfluss                  | –                            | –       | -93                      | -211                      | <b>-304</b>             |
| <b>Stand 31. Dezember 2013</b>    | 3 244                        | 864     | 16 021                   | 87 152                    | <b>107 281</b>          |
| Davon kurzfristige Rückstellungen | 2 744                        | 427     | 1 243                    | –                         | <b>4 414</b>            |
| Langfristige Rückstellungen       | 500                          | 437     | 14 778                   | 87 152                    | <b>102 867</b>          |

## 20 Personalvorsorgeeinrichtungen

|  | Nominalwert<br>AGBR | Verwendungs-<br>verzicht | Andere<br>Wertberichtigungen | Bilanz       | Bilanz       | Ergebnis aus AGBR im<br>Personalaufwand |          |
|--|---------------------|--------------------------|------------------------------|--------------|--------------|---|----------|
|  | 31.12.2014          | 31.12.2014               | 31.12.2014                   | 31.12.2014   | 31.12.2013   | 2014                                    | 2013     |
| <b>Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)</b>             |                     |                          |                              |              |              |   |          |
| Einrichtungen ohne<br>Über-/Unterdeckungen (Schweiz) | 1 489               | –                        | –                            | 1 489        | 1 489        | –                                       | –        |
| Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)              | 556                 | –                        | –                            | 556          | 556          | –                                       | –        |
| <b>Total</b>   | <b>2 045</b>        | <b>–</b>                 | <b>–</b>                     | <b>2 045</b> | <b>2 045</b> | <b>–</b>                                | <b>–</b> |

|  | Über/<br>Unterdeckung<br>gemäss<br>GAAP FER 26 | Wirtschaftlicher Anteil<br>des Unternehmens | Veränderung<br>zum VJ bzw.<br>erfolgswirk-<br>sam im GJ | Auf die<br>Periode<br>abgegrenzte<br>Beiträge <sup>1)</sup> | Vorsorgeaufwand im<br>Personalaufwand |               |
|--|--|---|---|---|---------------------------------------|---------------|
|  | 31.12.2014                                     | 31.12.2014                                  | 31.12.2013  |   | 2014                                  | 2013          |
| <b>Wirtschaftlicher Nutzen/wirtschaftliche<br/>Verpflichtung und Vorsorgeaufwand</b> |  |   |   |   |                                       |               |
| Patronale Fonds  | 41 859   | –   | –   | –   | –                                     | 28            |
| Einrichtungen ohne<br>Über-/Unterdeckungen (Schweiz)                                 | –  | –   | –   | –   | 18 870                                | 17 966        |
| Einrichtungen ohne<br>Über-/Unterdeckungen (Ausland)                                 | –  | –   | –   | –   | 834                                   | 924           |
| Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)  | 96   | –   | –   | –   | 117                                   | 50            |
| <b>Total</b>   | <b>41 955</b>                                  | <b>–</b>                                    | <b>–</b>  | <b>–</b>  | <b>19 821</b>                         | <b>18 968</b> |

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

| <b>Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2014</b>                                    | Schweiz       | Ausland    | Total         |
|--|---------------|------------|---------------|
| Beiträge an Vorsorgepläne zu Lasten der Unternehmen                            | 18 987        | 834        | <b>19 821</b> |
| Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven           | –             | –          | –             |
| Total Beiträge   | 18 987        | 834        | <b>19 821</b> |
| Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.             | –             | –          | –             |
| <b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>                    | <b>18 987</b> | <b>834</b> | <b>19 821</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>18 987</b> | <b>834</b> | <b>19 821</b> |

| <b>Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2013</b>                                    | Schweiz       | Ausland    | Total         |
|--|---------------|------------|---------------|
| Beiträge an Vorsorgepläne zu Lasten der Unternehmen                            | 18 044        | 924        | <b>18 968</b> |
| Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven           | –             | –          | –             |
| Total Beiträge   | 18 044        | 924        | <b>18 968</b> |
| Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.             | –             | –          | –             |
| <b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>                    | <b>18 044</b> | <b>924</b> | <b>18 968</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>18 044</b> | <b>924</b> | <b>18 968</b> |

## 21 Akquisitionen

Die von Emmi 2014 respektive 2013 übernommenen Unternehmen wiesen zum Erwerbszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf:

|  | 2014                     | 2013                 |               |                 |
|--|--------------------------|----------------------|---------------|-----------------|
|  | Gläserne Molkerei Gruppe | AVH dairy trade B.V. | Studer Gruppe | Rachelli Gruppe |
| Flüssige Mittel                                  | 2 921                    | 308                  | 5 023         | 10 208          |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen       | 11 101                   | 1 083                | 2 230         | 6 037           |
| Vorräte  | 4 615                    | –                    | 5 620         | 2 786           |
| Übriges Umlaufvermögen                           | 575                      | 119                  | 312           | 5 241           |
| Anlagevermögen                                   | 19 464                   | 47                   | 18 914        | 7 495           |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 7 268                    | 1 127                | 1 330         | 6 295           |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten            | 11 508                   | 228                  | 5 156         | 9 096           |
| Langfristiges Fremdkapital                       | 357                      | –                    | 4 138         | 1 750           |
| Eigenkapital                                     | 19 543                   | 202                  | 21 475        | 14 626          |
| <b>Bilanzsumme</b>                               | <b>38 676</b>            | <b>1 557</b>         | <b>32 099</b> | <b>31 767</b>   |

Per 1. Oktober 2014 hat Emmi ihre Beteiligung an der deutschen Gläserne Molkerei Gruppe von 24% auf 76% erhöht und somit die Kontrolle übernommen. Das Unternehmen verfügt über Standorte in Münchehofe (Brandenburg) und Dechow (Mecklenburg-Vorpommern). Es ist ein führender Biomilch-Verarbeiter im Nordosten Deutschlands mit einem hochwertigen Sortiment an Milch, Käse und weiteren Milchprodukten.

**22 Verkauf von Gesellschaften**

|  | 2014          | 2013     |
|--|---------------|----------|
|  | Trentinalatte |          |
| Flüssige Mittel                                  | 1 083         | –        |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen       | 92            | –        |
| Vorräte  | 2 246         | –        |
| Übriges Umlaufvermögen                           | 9 162         | –        |
| Anlagevermögen                                   | 2 252         | –        |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 5 110         | –        |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten            | 8 302         | –        |
| Langfristiges Fremdkapital                       | 1 737         | –        |
| Eigenkapital                                     | -314          | –        |
| <b>Bilanzsumme</b>                               | <b>14 835</b> | <b>–</b> |

Per 31. Oktober 2014 hat die Emmi Holding Italia S.r.l. ihren 100%-Anteil am italienischen Jogurthersteller Trentinalatte S.p.A. aus Roverè della Luna, Italien, an die LIVIA Gruppe mit Sitz in München und Wien verkauft. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage und des schwierigen Jogurtgeschäfts in Italien musste bereits im Halbjahresabschluss 2014 eine Wertberichtigung bei Trentinalatte erfasst werden.

Per 1. April 2013 hat die Emmi AG ihren 60%-Anteil an der Nutrifrais SA verkauft. Diese Transaktion hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung der Emmi Gruppe.

**23 Offene derivative Finanzinstrumente**

|   | 2014         |               |             | 2013         |               |             |
|---|--------------|---------------|-------------|--------------|---------------|-------------|
|   | Aktive Werte | Passive Werte | Zweck       | Aktive Werte | Passive Werte | Zweck       |
| Devisentermingeschäfte                    | 99           | 2 035         | Absicherung | 1 203        | 12            | Absicherung |
| Übrige Termingeschäfte                    | 1 885        | –             | Absicherung | 613          | –             | Absicherung |
| <b>Total Termingeschäfte</b>              | <b>1 984</b> | <b>2 035</b>  | <b>–</b>    | <b>1 816</b> | <b>12</b>     | <b>–</b>    |
| Davon zur Absicherung künftiger Cashflows | 1 900        | 1 687         | –           | 1 143        | –             | –           |
| <b>Total bilanzierte Werte</b>            | <b>84</b>    | <b>348</b>    | <b>–</b>    | <b>673</b>   | <b>12</b>     | <b>–</b>    |

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 Konzerngesellschaften, 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.

**24 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 18.5 Millionen (Vorjahr CHF 16.7 Millionen) schadlos zu halten, falls die mit der Zuwendung zusammenhängenden Auflagen verletzt werden. Per Bilanzstichtag bestanden keine wesentlichen Eventualforderungen.

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

| <b>Verpfändete Aktiven</b>                              | <b>2014</b>    | <b>2013</b> |
|---|----------------|-------------|
| Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell       | <b>206 375</b> | 293 391     |
| Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen     | <b>74 861</b>  | 63 437      |
| <b>Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten</b> |                |             |
| 1 bis 2 Jahre   | <b>22 032</b>  | 20 544      |
| 3 bis 5 Jahre   | <b>22 928</b>  | 22 876      |
| über 5 Jahre  | <b>32 141</b>  | 26 408      |
| <b>Total</b>  | <b>77 101</b>  | 69 828      |

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

|   | <b>2014</b>   | <b>2013</b> |
|---|---------------|-------------|
| Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen | <b>18 295</b> | 35 257      |
| Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen                | <b>767</b>    | 878         |
| Zusammenarbeitsverträge mit Lieferanten/Kunden                    | <b>p.m.</b>   | p.m.        |

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

**27 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 2014 und 2013 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>2014</b>    | <b>2013</b> |
|--|----------------|-------------|
| Nettoumsatz  | <b>81 232</b>  | 84 885      |
| Warenaufwand und Fremdleistungen                     | <b>90 920</b>  | 94 525      |
| Sonstiger Aufwand                                    | <b>10 824</b>  | 13 058      |
| Finanzertrag   | <b>504</b>     | 509         |
| Finanzaufwand  | <b>131</b>     | 168         |
| <b>Transaktionen mit Aktionären</b>                  |                |             |
| Nettoumsatz  | <b>6 833</b>   | 7 090       |
| Warenaufwand und Fremdleistungen                     | <b>244 764</b> | 238 156     |
| Sonstiger Aufwand                                    | <b>130</b>     | 354         |
| Finanzaufwand  | <b>25</b>      | 26          |
| <b>Transaktionen mit übrigen Nahestehenden</b>       |                |             |
| Nettoumsatz  | <b>4 640</b>   | 4 365       |
| Warenaufwand und Fremdleistungen                     | <b>4 018</b>   | 643         |
| Sonstiger Aufwand                                    | <b>309</b>     | 457         |

Bei den Transaktionen mit Aktionären sind im Warenaufwand die Milcheinkäufe vom Hauptaktionär aufgeführt. Diese werden zu marktüblichen Konditionen getätigt. Im Rahmen der MwSt.-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 89 im Vergütungsbericht der Emmi AG offengelegt.

## 28 Aktionariat

| Nominalkapital  | 2014          | %            | 2013          | %            |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|
| ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>                               | 29 015        | 54.2         | 29 031        | 54.3         |
| Zentralschweizerischer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup> | 2 500         | 4.7          | 2 500         | 4.7          |
| MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel <sup>1)</sup>        | 1 931         | 3.6          | 1 931         | 3.6          |
| Übrige  | 20 052        | 37.5         | 20 036        | 37.4         |
| <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 Zentralschweizerische Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Artikel 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.5 % (Vorjahr 62.6 %) der gesamten Stimmrechte.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass 16 000 Aktien der Emmi AG per 31. Dezember 2014 sowie per 31. Dezember 2013.

## 29 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 unter anderem als wesentliche Risiken der Emmi Gruppe identifiziert:

- Preiszerfall generischer Produkte: Durch nationale und internationale Produkt-Ausschreibungen droht ein Preisdruck, welcher vor allem bei generischen Produkten zu einem Margenverlust führen kann. Die erfolgreiche Verankerung der Emmi Marken hingegen bietet langfristige Wertschöpfungspotenziale.
- Milchpreisdifferenz Schweiz: Im Rahmen der Deregulierung des Milchmarktes besteht das Risiko, dass Emmi die Milch nicht zu gleich günstigen Konditionen wie die Schweizer Konkurrenz einkaufen kann. Mit einer gut funktionierenden BOM (Branchenorganisation Milch) sind die Verzerrungen aber weniger gross. Die vollständige Liberalisierung des Schweizer Milchmarktes bleibt ein langfristiges Risiko, welches jedoch über ein gezieltes und nachhaltiges Wachstum im Ausland gemindert wird. Die damit verbundenen Risiken werden mittels einer konsequenten Orientierung an der Strategie und deren Umsetzung minimiert.

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.

### 30 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

#### **Erwerb Käsegeschäft von J.L. Freeman**

Am 12. Januar 2015 hat Emmi den Kauf von 100% der Geschäftsanteile des Käsegeschäfts von J.L. Freeman mit Sitz in Boucherville, Kanada, kommuniziert. Das Unternehmen ist ein führender Importeur von Spezialitätenkäse in Kanada, primär aus der Schweiz. J.L. Freeman erzielt im Käsegeschäft einen Umsatz von etwa CAD 38 Millionen und beschäftigt 18 Mitarbeitende.

#### **Entwicklung des Schweizer Frankens im Jahr 2015**

Wegen der Aufgabe des Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) ist der EUR/CHF-Kurs am 15. Januar 2015 stark gesunken und liegt im Zeitpunkt der Verabschiedung der Konzernrechnung (Stand 27. Februar 2015) deutlich unter dem Wert per 31. Dezember 2014. Da die Ursache für den Kurseinbruch erst nach dem Bilanzstichtag eingetreten ist, führt dieses Ereignis nach dem Bilanzstichtag zu keiner Anpassung des Konzernabschlusses 2014.

Der starke Schweizer Franken beeinflusst Emmi wie andere exportierende Unternehmen in der Schweiz. Von der Euro-Schwäche sind Exportumsätze in der Größenordnung von etwa CHF 400 Millionen betroffen. Emmi hat ein Massnahmenpaket geschnürt. Dieses beinhaltet Preiserhöhungen für Exportprodukte, weitere Effizienzprogramme in den Betrieben, Preissenkungen für zu Exportprodukten verarbeitete Milch sowie Preisverhandlungen mit internationalen Lieferanten. Emmi setzt alles daran, dass Schweizer Milchprodukte im internationalen Wettbewerb weiterhin genügend Absatzmöglichkeiten finden. Trotzdem wird die Umsatzentwicklung von Emmi durch die Währungseinflüsse gehemmt werden. Aufgrund der verschiedenen Massnahmen ist Emmi jedoch zuversichtlich, dass der Reingewinn 2015 knapp unter 3.0% liegen wird.

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 27. Februar 2015 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2014 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

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

| Konsolidierte Gesellschaften                                   | Sitz           | Funktion                    | Währung | Kapital in Tausend<br>31.12.2014 | Kapital-<br>anteil<br>31.12.2014 | Kapital-<br>anteil<br>31.12.2013 |
|--|----------------|-----------------------------|---------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <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                           | 99 %                             | 65 %                             |
| Emmi Frischprodukte AG   | Luzern         | Produktion                  | CHF     | 6 000                            | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Frisch-Service AG   | Schlieren      | Handel                      | CHF     | 1 000                            | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi International AG  | Luzern         | Dienstleistung              | CHF     | 5 000                            | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Käse AG   | Luzern         | Prod. u. Handel             | CHF     | 11 400                           | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Logistik AG   | Luzern         | Dienstleistung              | CHF     | 2 000                            | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Management AG   | Luzern         | Dienstleistung              | CHF     | 500                              | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Milch AG  | Luzern         | Produktion                  | CHF     | 4 000                            | 100 %                            | 100 %                            |
| Emmi Schweiz AG  | Luzern         | Dienstleistung              | 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                   |                |                             |         |                                  |                                  |                                  |
| Käserei Studer AG  | Münchenbuchsee | Dienstleistung              | CHF     | 100                              | 100 %                            | 100 %                            |
| Lesalataria 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 |                |                             |         |                                  |                                  |                                  |
| Walter Schmitt AG <sup>1)</sup>                                | Märwil         | Handel                      | CHF     | –                                | –                                | 100 %                            |
| <b>Spanien</b>   |                |                             |         |                                  |                                  |                                  |
| Admilac Servicios Profesionales, S.L.                          | San Sebastián  | Dienstleistung              | EUR     | 3                                | 76 %                             | 76 %                             |
| Altamira Alimentaria, S.L.                                     | Renedo         | Handel                      | EUR     | 3                                | 76 %                             | 76 %                             |
| Emmi Lacteos España, S.L.U.                                    | Pamplona       | Handel                      | EUR     | 50                               | 100 %                            | 100 %                            |
| Kaiku Corporación Alimentaria, S.L.                            | San Sebastián  | Dienstleistung u.<br>Handel | EUR     | 66 110                           | 76 %                             | 76 %                             |
| Kaiku Internacional, S.L.                                      | San Sebastián  | Dienstleistung u.<br>Handel | EUR     | 39 800                           | 76 %                             | 76 %                             |
| Lacteos de Navarra, S.L.                                       | Pamplona       | Produktion                  | EUR     | 9 647                            | 76 %                             | 75 %                             |

| Konsolidierte Gesellschaften                             | Sitz              | Funktion                    | Währung | Kapital in Tausend | Kapital-   | Kapital-   |
|--|-------------------|-----------------------------|---------|--------------------|------------|------------|
|  |                   |                             |         | 31.12.2014         | anteil     | anteil     |
|  |                   |                             |         |                    | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| Llet Nostra Alimentaria, S.L.                            | Barcelona         | Handel                      | EUR     | 3                  | 34%        | 34%        |
| SDA Bilbao, S.L.   | Bilbao            | Dienstleistung              | EUR     | 3                  | 76%        | 76%        |
| SDA Catalunya  | Barcelona         | Handel                      | EUR     | 3                  | 55%        | 55%        |
| SDA Guipuzkoa, S.L.                                      | Bilbao            | Dienstleistung              | EUR     | 3                  | 76%        | 76%        |
| Sociedad Distribuidora Alimentaria, S.L.                 | Bilbao            | Dienstleistung u.<br>Handel | EUR     | 625                | 76%        | 76%        |
| Soc. Servicios Logísticos SDA Central, S.L.              | Bilbao            | Dienstleistung              | EUR     | 3                  | 76%        | 76%        |
| Tecnología y Calidad Láctea, S.L.                        | San Sebastián     | Dienstleistung              | EUR     | 3                  | 76%        | 76%        |
| <b>Deutschland</b>                                       |                   |                             |         |                    |            |            |
| Emmi Deutschland GmbH                                    | Essen             | Handel                      | EUR     | 75                 | 100%       | 100%       |
| Gläserne Meierei GmbH                                    | Dechow            | Prod. u. Handel             | EUR     | 375                | 76%        | 24%        |
| Gläserne Molkerei GmbH                                   | Münchehofe        | Prod. u. Handel             | EUR     | 100                | 76%        | 24%        |
| Hofmolkerei Münchehofe GmbH                              | Münchehofe        | Handel                      | EUR     | 25                 | 76%        | 24%        |
| Meierei Mecklenburg GmbH                                 | Dechow            | Handel                      | EUR     | 25                 | 76%        | 24%        |
| 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.                                  | Mailand           | Handel                      | EUR     | 520                | 100%       | 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%       |
| Trentinalatte S.p.A. <sup>2)</sup>                       | Roverè della Luna | Produktion                  | EUR     | -                  | -          | 100%       |
| <b>Frankreich</b>  |                   |                             |         |                    |            |            |
| Distribution Frais Disfrais SAS                          | Avignon           | Handel                      | EUR     | 192                | 63%        | 63%        |
| EAF Immo 84 SCI  | Nizza             | Dienstleistung              | EUR     | 270                | 63%        | 63%        |
| Emmi France SAS  | Rungis            | Handel                      | EUR     | 40                 | 100%       | 100%       |
| Ets. Schoepfer SAS                                       | Avignon           | Handel                      | EUR     | 1 252              | 63%        | 63%        |
| SAS Emmi Ambrosi France E.A.F.                           | Nizza             | Dienstleistung              | EUR     | 100                | 63%        | 63%        |
| <b>Niederlande</b>                                       |                   |                             |         |                    |            |            |
| AVH dairy trade B.V.                                     | Bergen            | Prod. u. Handel             | EUR     | 18                 | 70%        | 70%        |
| Emmi Finance Netherlands B.V.                            | Tiel              | Dienstleistung              | EUR     | p.m.               | 95%        | 95%        |
| Emmi Benelux B.V.  | Tiel              | Handel                      | EUR     | 523                | 100%       | 100%       |
| Rachelli International B.V.                              | Amsterdam         | Handel                      | EUR     | 18                 | 100%       | 100%       |
| <b>Belgien</b>   |                   |                             |         |                    |            |            |
| Emmi Belux SA  | Brüssel           | Handel                      | EUR     | 62                 | 100%       | 100%       |
| <b>Österreich</b>  |                   |                             |         |                    |            |            |
| Emmi Österreich GmbH                                     | Nüziders          | Handel                      | EUR     | 2 800              | 100%       | 100%       |
| <b>Grossbritannien</b>                                   |                   |                             |         |                    |            |            |
| Emmi UK Limited  | London            | Handel                      | GBP     | 4 717              | 100%       | 100%       |
| <b>Tunesien</b>  |                   |                             |         |                    |            |            |
| Centrale Laitière de Mahdia, S.A.                        | Mahdia            | Produktion                  | TND     | 23 000             | 35%        | 35%        |
| Société tunisienne d'engraissement des<br>veaux S.A.R.L. | Mahdia            | Produktion                  | TND     | 140                | 31%        | 31%        |

| Konsolidierte Gesellschaften            | Sitz       | Funktion        | Währung | Kapital in Tausend | Kapital-   | Kapital-   |
|---|------------|-----------------|---------|--------------------|------------|------------|
|   |            |                 |         | 31.12.2014         | anteil     | anteil     |
|   |            |                 |         |                    | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| <b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>   |            |                 |         |                    |            |            |
| Cypress Grove Chevre, 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     | p.m.               | 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 %      |
| Switzerland Cheese Marketing (USA) Inc. | Orangeburg | Handel          | USD     | 1                  | 79 %       | 79 %       |
| Zingg + Co. Inc.                        | Orangeburg | Handel          | USD     | 1                  | 100 %      | 100 %      |
| <b>Chile</b>                            |            |                 |         |                    |            |            |
| Eurolac Chile, S.A.                     | Santiago   | Dienstleistung  | CLP     | 12 292 103         | 76 %       | 76 %       |
| Surlat Comercial, S.A.                  | Santiago   | Handel          | CLP     | 6 934 524          | 46 %       | 46 %       |
| Surlat Industrial, S.A.                 | Pitrufquen | Produktion      | CLP     | 13 310 392         | 46 %       | 46 %       |
| <b>Kanada</b>                           |            |                 |         |                    |            |            |
| Emmi Canada Inc.                        | Québec     | Handel          | CAD     | p.m.               | 100 %      | 100 %      |
| Switzerland Cheese Marketing Inc.       | Québec     | Handel          | CAD     | 1                  | 79 %       | 79 %       |

<sup>1)</sup> Walter Schmitt AG wurde am 1. Januar 2014 mit der Emmi Käse AG fusioniert.

<sup>2)</sup> Trentinalatte S.p.A. wurde am 31. Oktober 2014 verkauft.

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.

| Assoziierte Gesellschaften und<br>Gemeinschaftsunternehmen | Sitz               | Funktion        | Währung | Kapital in | Kapital-   | Kapital-   |
|--|--------------------|-----------------|---------|------------|------------|------------|
|  |                    |                 |         | Tausend    | anteil     | anteil     |
|  |                    |                 |         | 31.12.2014 | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| <b>Schweiz</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| BO Butter GmbH   | Bern               | Dienstleistung  | CHF     | 500        | 20%        | 20%        |
| Cetra Alimentari SA  | Lugano             | Handel          | CHF     | 250        | 34%        | 34%        |
| Emmentaler Schaukäserei AG                                 | Affoltern i.E.     | Prod. u. Handel | CHF     | 4 954      | 36%        | 36%        |
| FDC Fromagerie de Courgenay SA                             | Courgenay          | Dienstleistung  | CHF     | 990        | 25%        | 25%        |
| Sbrinz Käse GmbH   | Sursee             | Dienstleistung  | CHF     | 180        | 24%        | 24%        |
| Switzerland Cheese Marketing AG                            | Bern               | Dienstleistung  | CHF     | 290        | 23%        | 23%        |
| Thurgauische Käse-Reifungs AG                              | Weinfelden         | Dienstleistung  | CHF     | 2 000      | 25%        | 25%        |
| Vermo Tiefkühl Pool AG                                     | Luzern             | Handel          | CHF     | 2 500      | 35%        | 35%        |
| <b>Italien</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| Ambrosi S.p.A.   | Brescia            | Prod. u. Handel | EUR     | 10 000     | 25%        | 25%        |
| Sepa S.r.l.  | Pieve Porto Morone | Prod. u. Handel | EUR     | 10         | 40%        | 40%        |
| Venchiaredo S.p.A.   | Ramuscello         | Prod. u. Handel | EUR     | 4 500      | 24%        | 24%        |
| <b>Deutschland</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG                              | Willstätt          | Handel          | EUR     | 500        | 25%        | 25%        |
| Scheer<br>Verwaltungs- und Beteiligungs-GmbH               | Willstätt          | Dienstleistung  | EUR     | 26         | 25%        | 25%        |
| <b>Spanien</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| Batiovo I.A.E.   | Madrid             | Handel          | EUR     | 12         | 38%        | 38%        |
| Serkolat Bide, S.L.  | San Sebastián      | Dienstleistung  | EUR     | 8          | 38%        | 19%        |
| <b>Frankreich</b>  |                    |                 |         |            |            |            |
| Yéo International S.A. <sup>1)</sup>                       | Toulouse           | Produktion      | EUR     | –          | –          | 38%        |
| <b>Niederlande</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| Goat Milk Powder B.V.                                      | Etten-Leur         | Produktion      | EUR     | 1          | 35%        | 35%        |
| <b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>                      |                    |                 |         |            |            |            |
| Big Red Cheese Company LLC                                 | Monroe             | Handel          | USD     | p.m.       | 50%        | 50%        |
| The Icelandic Milk and Skyr Corporation                    | New York           | Produktion      | USD     | p.m.       | 24%        | 24%        |
| White Hill Cheese Company LLC                              | Shullsburg         | Produktion      | USD     | 7 000      | 50%        | 50%        |
| <b>Chile</b>   |                    |                 |         |            |            |            |
| Comercial Hoffmann, S.A.                                   | Valdivia           | Handel          | CLP     | 384 033    | 17%        | 19%        |
| SDA Chile, S.A.  | Santiago           | Handel          | CLP     | 798 271    | 34%        | 34%        |
| <b>Mexiko</b>  |                    |                 |         |            |            |            |
| Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.                         | Mexiko-Stadt       | Handel          | MXN     | 101 759    | 50%        | 50%        |

<sup>1)</sup> Yéo International S.A. wurde am 23. Juli 2014 verkauft.

# Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der  
Emmi AG, Luzern

## Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die auf den Seiten 51 bis 78 wiedergegebene Konzernrechnung der Emmi AG, Luzern bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang, für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

### Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

### Sonstiger Sachverhalt

Die konsolidierte Jahresrechnung der Emmi AG, Luzern, für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 28. Februar 2014 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu diesem Abschluss abgegeben hat.

### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

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, 27. Februar 2015

# Inhalt

## Jahresrechnung Emmi AG

- 81 Erfolgsrechnung
- 82 Bilanz
- 83 Eigenkapitalnachweis
- 84 Anhang der Jahresrechnung
- 87 Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
- 88 Bericht der Revisionsstelle

## Vergütungsbericht Emmi AG

- 89 Vergütungsbericht Emmi AG
- 90 Bericht der Revisionsstelle

## Aktieninformationen Emmi AG

- 91 Aktieninformationen Emmi AG

# Erfolgsrechnung

in TCHF

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Beteiligungsertrag                       | 81 501         | 74 912         |
| Finanzertrag                             | 13 882         | 15 767         |
| Sonstiger Ertrag                         | 6 966          | 6 710          |
| <b>Ertrag</b>                            | <b>102 349</b> | <b>97 389</b>  |
| Personalaufwand                          | -860           | -833           |
| Finanzaufwand                            | -19 989        | -9 770         |
| Büro- und Verwaltungsaufwand             | -1 366         | -1 374         |
| Amortisationen                           | -451           | -451           |
| <b>Aufwand</b>                           | <b>-22 666</b> | <b>-12 428</b> |
| <b>Ordentliches Ergebnis vor Steuern</b> | <b>79 683</b>  | <b>84 961</b>  |
| Ertragssteuern                           | -1 382         | -1 271         |
| <b>Reingewinn</b>                        | <b>78 301</b>  | <b>83 690</b>  |

# Bilanz

in TCHF

| <b>Aktiven</b>                             | Erläuterungen | <b>31.12.2014</b> | <b>%</b>     | 31.12.2013 | %     |
|--|---------------|-------------------|--------------|------------|-------|
| Flüssige Mittel                            |               | <b>240</b>        |              | 12 878     |       |
| Wertschriften                              |               | <b>250</b>        |              | 250        |       |
| Sonstige Forderungen Dritte                |               | <b>762</b>        |              | 2 610      |       |
| Sonstige Forderungen Gruppengesellschaften |               | <b>20 748</b>     |              | –          |       |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen               |               | <b>264</b>        |              | 246        |       |
| <b>Umlaufvermögen</b>                      |               | <b>22 264</b>     | <b>2.9</b>   | 15 984     | 2.0   |
| Darlehen Gruppengesellschaften             | 4             | <b>380 567</b>    |              | 454 736    |       |
| Darlehen Dritte                            |               | <b>–</b>          |              | 700        |       |
| Beteiligungen                              | 2             | <b>373 997</b>    |              | 319 640    |       |
| Finanzanlagen                              |               | <b>754 564</b>    |              | 775 076    |       |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen               |               | <b>71</b>         |              | 113        |       |
| Immaterielle Anlagen                       |               | <b>452</b>        |              | 903        |       |
| <b>Anlagevermögen</b>                      |               | <b>755 087</b>    | <b>97.1</b>  | 776 092    | 98.0  |
| <b>Total Aktiven</b>                       |               | <b>777 351</b>    | <b>100.0</b> | 792 076    | 100.0 |

## Passiven

|   |   |                |              |         |       |
|---|---|----------------|--------------|---------|-------|
| Verbindlichkeiten Gruppengesellschaften |   | <b>837</b>     |              | 69 228  |       |
| Sonstige Verbindlichkeiten              |   | <b>198</b>     |              | 210     |       |
| Passive Rechnungsabgrenzungen           |   | <b>3 435</b>   |              | 2 449   |       |
| <b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>       |   | <b>4 470</b>   | <b>0.5</b>   | 71 887  | 9.1   |
| Bankschulden                            |   | <b>60 139</b>  |              | 61 314  |       |
| Darlehen von Gruppengesellschaften      |   | <b>–</b>       |              | 4 105   |       |
| Rückstellungen                          |   | <b>1 000</b>   |              | 1 000   |       |
| <b>Langfristiges Fremdkapital</b>       |   | <b>61 139</b>  | <b>7.9</b>   | 66 419  | 8.4   |
| <b>Fremdkapital</b>                     |   | <b>65 609</b>  | <b>8.4</b>   | 138 306 | 17.5  |
| Aktienkapital                           | 6 | <b>53 498</b>  |              | 53 498  |       |
| Allgemeine gesetzliche Reserven         |   |                |              |         |       |
| – Allgemeine Reserve                    |   | <b>2 886</b>   |              | 2 886   |       |
| – Reserve aus Kapitaleinlagen           | 8 | <b>129 200</b> |              | 149 529 |       |
| Total allgemeine gesetzliche Reserven   |   | <b>132 086</b> |              | 152 415 |       |
| Freie Reserven                          |   | <b>445 000</b> |              | 360 000 |       |
| Gewinnvortrag                           |   | <b>2 857</b>   |              | 4 167   |       |
| Reingewinn                              |   | <b>78 301</b>  |              | 83 690  |       |
| <b>Bilanzgewinn</b>                     |   | <b>81 158</b>  |              | 87 857  |       |
| <b>Eigenkapital</b>                     |   | <b>711 742</b> | <b>91.6</b>  | 653 770 | 82.5  |
| <b>Total Passiven</b>                   |   | <b>777 351</b> | <b>100.0</b> | 792 076 | 100.0 |

# Eigenkapitalnachweis

in TCHF

|   | Allgemeine gesetzliche Reserven |                    |                             |                |              | Total          |
|---|---------------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|
|   | Aktienkapital                   | Allgemeine Reserve | Reserve aus Kapitaleinlagen | Freie Reserven | Bilanzgewinn |                |
| <b>Eigenkapital per 1. Januar 2011</b>    | 53 498                          | 189 863            | –                           | 235 000        | 45 785       | <b>524 146</b> |
| Zuweisung/Umgliederung                    | –                               | -186 977           | 186 977                     | 25 000         | -25 000      | –              |
| Dividenden                                | –                               | –                  | –                           | –              | -18 189      | <b>-18 189</b> |
| Reingewinn                                | –                               | –                  | –                           | –              | 37 540       | <b>37 540</b>  |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2011</b> | 53 498                          | 2 886              | 186 977                     | 260 000        | 40 136       | <b>543 497</b> |
| Zuweisung                                 | –                               | –                  | –                           | 35 000         | -35 000      | –              |
| Dividenden                                | –                               | –                  | -18 189                     | –              | –            | <b>-18 189</b> |
| Reingewinn                                | –                               | –                  | –                           | –              | 64 031       | <b>64 031</b>  |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2012</b> | 53 498                          | 2 886              | 168 788                     | 295 000        | 69 167       | <b>589 339</b> |
| Zuweisung                                 | –                               | –                  | –                           | 65 000         | -65 000      | –              |
| Dividenden                                | –                               | –                  | -19 259                     | –              | –            | <b>-19 259</b> |
| Reingewinn                                | –                               | –                  | –                           | –              | 83 690       | <b>83 690</b>  |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b> | 53 498                          | 2 886              | 149 529                     | 360 000        | 87 857       | <b>653 770</b> |
| Zuweisung                                 | –                               | –                  | –                           | 85 000         | -85 000      | –              |
| Dividenden                                | –                               | –                  | -20 329                     | –              | –            | <b>-20 329</b> |
| Reingewinn                                | –                               | –                  | –                           | –              | 78 301       | <b>78 301</b>  |
| <b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b> | 53 498                          | 2 886              | 129 200                     | 445 000        | 81 158       | <b>711 742</b> |

Per 31. Dezember 2014 sind 5 349 810 (per 31. Dezember 2013: 5 349 810) Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben.

# Anhang der Jahresrechnung

in TCHF

## 1. Rechnungslegungsrecht

Die vorliegende Jahresrechnung wurde in Anwendung der Übergangsbestimmungen zum neuen Rechnungslegungsrecht nach den bis zum 31. Dezember 2012 gültigen Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts über die Buchführung und Rechnungslegung erstellt.

## 2. Wesentliche Beteiligungen

|   | Funktion                 | Währung | 31.12.2014 | Kapitalanteil<br>31.12.2014 | Kapitalanteil<br>31.12.2013 |
|---|--------------------------|---------|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <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     | 99%                         | 65%                         |
| Emmi Frischprodukte AG, Luzern                                  | Produktion               | CHF     | 6 000      | 100%                        | 100%                        |
| Emmi Frisch-Service AG, Schlieren                               | Handel                   | CHF     | 1 000      | 100%                        | 100%                        |
| Emmi International AG, Luzern                                   | Dienstleistung           | CHF     | 5 000      | 100%                        | 100%                        |
| Emmi Käse AG, Luzern  | Produktion und Handel    | CHF     | 11 400     | 100%                        | 100%                        |
| Emmi Logistik AG, Luzern <sup>1)</sup>                          | Dienstleistung           | CHF     | –          | –                           | 91%                         |
| Emmi Management AG, Luzern                                      | Dienstleistung           | CHF     | 500        | 100%                        | 100%                        |
| Emmi Milch AG, Luzern   | Produktion               | CHF     | 4 000      | 100%                        | 100%                        |
| Emmi Schweiz AG, Luzern   | Dienstleistung           | CHF     | 5 700      | 100%                        | 100%                        |
| Fromco S.A. Moudon, Moudon                                      | Produktion               | CHF     | 2 100      | 60%                         | 60%                         |
| Holding der Schweizerischen Milchproduzenten,<br>Münchenbuchsee | Dienstleistung           | CHF     | 100        | 100%                        | 100%                        |
| Mittelland Molkerei AG, Suhr                                    | Produktion               | CHF     | 20 000     | 60%                         | 60%                         |
| Molkerei Biedermann AG, Bischofszell                            | 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     | 66 110     | 76%                         | 76%                         |
| <b>Grossbritannien</b>  |                          |         |            |                             |                             |
| Emmi UK Limited, London   | Handel                   | GBP     | 4 717      | 100%                        | 100%                        |

<sup>1)</sup> Die Emmi Logistik AG wurde am 22. Dezember 2014 in die Emmi Frischprodukte AG übertragen.

### 3. Bürgschaften zugunsten Gruppengesellschaften

|  | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
|--|------------|------------|
| Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften | 604 185    | 625 385    |
| Davon von Gruppengesellschaften beansprucht                                    | 450 773    | 451 760    |
| Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften                               | 1 050      | 1 050      |

### 4. Darlehen mit Rangrücktritt

Unter den Darlehen gegenüber Gruppengesellschaften befinden sich Darlehen mit Rangrücktritt in der Höhe von CHF 17.0 Millionen (Vorjahr 12.9 Millionen).

### 5. Anleiheobligation

|                 |   |
|-----------------|---|
| Art der Anleihe | Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit       |
| Nominalbetrag   | CHF 125 Millionen                         |
| Valorennummer   | 2673417 / ISIN CH0026734175               |
| Zinssatz        | 3.0%                                      |
| Laufzeit        | 13. September 2006 bis 13. September 2013 |
| Rückzahlung     | 13. September 2013 zum Nennwert           |

Am 13. September 2013 erfolgte die Rückzahlung der Anleihe.

### 6. Aktionariat

| Nominalkapital  | 2014          | %            | 2013          | %            |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|
| ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>                               | 29 015        | 54.2         | 29 031        | 54.3         |
| Zentralschweizerischer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup> | 2 500         | 4.7          | 2 500         | 4.7          |
| MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel <sup>1)</sup>        | 1 931         | 3.6          | 1 931         | 3.6          |
| Übrige  | 20 052        | 37.5         | 20 036        | 37.4         |
| <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 Zentralschweizerische Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Artikel 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.5% (Vorjahr 62.6%) der gesamten Stimmrechte.

### 7. Eventualverpflichtungen

Im Rahmen der MwSt.-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.

### 8. Reserve aus Kapitaleinlagen

|                                       | 31.12.2014     | 31.12.2013     |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Von der Steuerbehörde anerkannt       | 123 428        | 143 757        |
| Von der Steuerbehörde nicht anerkannt | 5 772          | 5 772          |
| <b>Total</b>                          | <b>129 200</b> | <b>149 529</b> |

Die allgemeine gesetzliche Reserve wird in den Bestandteilen «Allgemeine Reserve» und «Reserve aus Kapitaleinlagen» geführt und bilanziert. Die Reserve aus Kapitaleinlagen entstand aus dem den Nennwert übersteigenden Teil der Kapitalerhöhungen der vergangenen Jahre.

## 9. 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<br>31.12.2014 | Anzahl Aktien<br>31.12.2013 |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Verwaltungsrat</b>                            |                             |                             |
| Konrad Graber, Präsident                         | 950                         | 950                         |
| Thomas Oehen, Vizepräsident                      | 610                         | 610                         |
| Christian Arnold, Mitglied                       | 30                          | 30                          |
| Stephan Baer, Mitglied                           | 49 000                      | 49 000                      |
| Monique Bourquin, Mitglied (seit 25. April 2013) | –                           | –                           |
| Hans Herzog, Mitglied                            | 540                         | 540                         |
| Niklaus Meier, Mitglied                          | 200                         | 200                         |
| Josef Schmidli, Mitglied                         | 74                          | 74                          |
| Diana Strelbel, Mitglied                         | –                           | –                           |
| <b>Agrarbeirat</b>                               |                             |                             |
| Christophe Eggenschwiler                         | –                           | –                           |
| Pirmin Furrer                                    | –                           | –                           |
| Kurt Nüesch (seit 1. Januar 2014)                | –                           | n.a.                        |
| Markus Zemp                                      | –                           | –                           |
| <b>Konzernleitung</b>                            |                             |                             |
| Urs Riedener, CEO                                | –                           | –                           |
| Robert Muri, Stellvertretender CEO               | 100                         | 100                         |
| Robin Barraclough, Mitglied                      | 20                          | 20                          |
| Othmar Dubach (bis 31. Dezember 2013)            | n.a.                        | 176                         |
| Marc Heim, Mitglied                              | 150                         | 150                         |
| Matthias Kunz, Mitglied                          | 27                          | 27                          |
| Max Peter (bis 31. Dezember 2013)                | n.a.                        | 100                         |
| Jörg Riboni, Mitglied                            | –                           | –                           |
| Natalie Rüedi, Mitglied                          | –                           | –                           |
| Markus Willimann (bis 31. Dezember 2013)         | n.a.                        | 44                          |

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 51 701 Aktien (Vorjahr 52 021 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 1.0 % (Vorjahr 1.0 %).

## 10. Risikomanagement

Im vergangenen Geschäftsjahr hat die Gesellschaft eine unternehmensweite Risikobeurteilung durchgeführt. In einem formalisierten Prozess wurden die wesentlichen Geschäftsrisiken in Gruppenworkshops und Einzelinterviews nach dem möglichen Schadensausmass und ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet. Aus dieser Bewertung wurden Ursachen sowie Massnahmen zur Bewältigung der wesentlichen Risiken abgeleitet. Der Verwaltungsrat hat die Risikobeurteilung genehmigt und überwacht die Umsetzung der definierten Massnahmen durch die Geschäftsleitung. Bei der Überprüfung wurden keine ausserordentlichen Risiken festgestellt, die über den üblichen Rahmen hinausgehen.

Weitere Ausführungen zum Risikomanagement finden sich in Erläuterung 29 (Seite 73) zur konsolidierten Jahresrechnung.

## Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in TCHF

| <b>Bilanzgewinn</b>                         | <b>31.12.2014</b> | 31.12.2013 |
|---|-------------------|------------|
| Gewinnvortrag                               | 2 857             | 4 167      |
| Reingewinn                                  | 78 301            | 83 690     |
| <b>Zur Verfügung der Generalversammlung</b> | <b>81 158</b>     | 87 857     |

### Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 3.80 (Vorjahr CHF 3.80) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2014 für 5 349 810 dividendenberechtigte Aktien. Der Verwaltungsrat beantragt, die Ausschüttung von CHF 3.80 pro Aktie vollumfänglich aus der Reserve aus Kapitaleinlagen zu tätigen.

|  |              |         |
|--|--------------|---------|
| Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung                            | 81 158       | 87 857  |
| Zuweisung aus der anerkannten Reserve aus Kapitaleinlagen                    | 20 329       | 20 329  |
| Dividende  | -20 329      | -20 329 |
| Zuweisung an freie Reserven  | -80 000      | -85 000 |
| <b>Vortrag auf neue Rechnung</b>   | <b>1 158</b> | 2 857   |
| Total Ausschüttung   | 20 329       | 20 329  |
| Davon Anteil anerkannte Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei) | -20 329      | -20 329 |
| <b>Anteil übriger Bilanzgewinn</b>   | <b>-</b>     | -       |

## Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

Emmi AG, Luzern

### Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die auf den Seiten 81 bis 86 wiedergegebene Jahresrechnung der Emmi AG, Luzern bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang, für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

#### Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

#### Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

#### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Sonstiger Sachverhalt

Die Jahresrechnung der Emmi AG, Luzern, für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 28. Februar 2014 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu diesem Abschluss abgegeben hat.

#### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

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 Mascarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 27. Februar 2015

## Vergütungsbericht Emmi AG

|  | Basis-<br>vergütung | Variable<br>Vergütung | Sachleistungen | Andere<br>Vergütungen <sup>1)</sup> | Total<br>2014 | Total<br>2013 |
|--|---------------------|-----------------------|----------------|-------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Verwaltungsrat</b>                            |                     |                       |                |                                     |               |               |
| Konrad Graber, Präsident                         | 240                 | –                     | –              | –                                   | 240           | 225           |
| Thomas Oehen, Vizepräsident                      | 65                  | –                     | –              | 18                                  | 83            | 68            |
| Christian Arnold, Mitglied                       | 41                  | –                     | –              | 13                                  | 54            | 52            |
| Stephan Baer, Mitglied                           | 70                  | –                     | –              | 1                                   | 71            | 65            |
| Monique Bourquin, Mitglied (seit 25. April 2013) | 46                  | –                     | –              | 15                                  | 61            | 35            |
| Joseph Deiss, Mitglied (bis 25. April 2013)      | n.a.                | n.a.                  | n.a.           | n.a.                                | n.a.          | 30            |
| Hans Herzog, Mitglied                            | 63                  | –                     | –              | 15                                  | 78            | 72            |
| Niklaus Meier, Mitglied                          | 54                  | –                     | –              | 17                                  | 71            | 55            |
| Josef Schmidli, Mitglied                         | 42                  | –                     | –              | 12                                  | 54            | 52            |
| Diana Strebel, Mitglied                          | 42                  | –                     | –              | 13                                  | 55            | 53            |
| <b>Total Verwaltungsrat</b>                      | <b>663</b>          | <b>–</b>              | <b>–</b>       | <b>104</b>                          | <b>767</b>    | <b>707</b>    |
| <b>Agrarbeirat<sup>2)</sup></b>                  |                     |                       |                |                                     |               |               |
| Christophe Eggenschwiler                         | 5                   | –                     | –              | 1                                   | 6             | 6             |
| Pirmin Furrer                                    | 5                   | –                     | –              | 1                                   | 6             | 6             |
| Kurt Nüesch (seit 1. Januar 2014)                | 6                   | –                     | –              | –                                   | 6             | n.a.          |
| Albert Röstli (bis 30. Juni 2013)                | n.a.                | n.a.                  | n.a.           | n.a.                                | n.a.          | 3             |
| Markus Zemp                                      | 5                   | –                     | –              | 1                                   | 6             | 6             |
| <b>Total Agrarbeirat</b>                         | <b>21</b>           | <b>–</b>              | <b>–</b>       | <b>3</b>                            | <b>24</b>     | <b>21</b>     |
| <b>Konzernleitung<sup>3)</sup></b>               |                     |                       |                |                                     |               |               |
| Urs Riedener, CEO                                | 830                 | 332                   | 3              | 271                                 | 1 436         | 1 398         |
| Übrige Mitglieder                                | 1 899               | 542                   | 21             | 710                                 | 3 172         | 4 515         |
| <b>Total Konzernleitung</b>                      | <b>2 729</b>        | <b>874</b>            | <b>24</b>      | <b>981</b>                          | <b>4 608</b>  | <b>5 913</b>  |

<sup>1)</sup> Die anderen Vergütungen beinhalten Sozialleistungen und Spesen.

<sup>2)</sup> An dieser Stelle werden die Vergütungen der externen Mitglieder des Agrarbeirats offengelegt. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Verwaltungsräte sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat eine Entschädigung, die in den Vergütungen des Verwaltungsrats enthalten sind. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Mitarbeitende der Emmi Gruppe sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat keine Entschädigung.

<sup>3)</sup> Im Jahr 2013 bestand die Konzernleitung noch aus zehn Mitgliedern. Seit dem 1. Januar 2014 gehören der Konzernleitung nur noch sieben Mitglieder an. Zudem beinhalten die Vergütungen 2014 im Gegensatz zu 2013 auch durch den Arbeitgeber bezahlte Kapitaleleistungen mit Vorsorgecharakter. Im 2013 hätten diese TCHF 32 betragen.

Für weitere Informationen zum Vergütungssystem vgl. Kapitel 5 des Corporate Governance Berichtes auf Seite 37.

## Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

**Emmi AG, Luzern**

Wir haben den auf Seite 89 wiedergegebenen Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### **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 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

### **Sonstiger Sachverhalt**

Die im Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dargestellten Vergleichszahlen waren in der Jahresrechnung der Emmi AG für das am 31. Dezember 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr enthalten. Diese Jahresrechnung wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 28. Februar 2014 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu diesem Abschluss abgegeben hat.

KPMG AG

Thomas Affolter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Sandro Masciarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 27. Februar 2015

# Aktieninformationen Emmi AG

| Börseninformationen               |                  | 2014          | 2013   | 2012   | 2011   | 2010   |
|-----------------------------------|------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| Kurs der Aktien am 31.12.         | in CHF           | <b>351.00</b> | 273.50 | 230.00 | 187.90 | 210.00 |
| Jahreshöchst (Tagesendstand)      | in CHF           | <b>375.00</b> | 297.00 | 238.50 | 220.90 | 225.00 |
| Jahrestiefst (Tagesendstand)      | in CHF           | <b>271.00</b> | 230.00 | 176.60 | 164.50 | 125.00 |
| Börsenkapitalisierung am 31.12.   | in Millionen CHF | <b>1 878</b>  | 1 463  | 1 230  | 1 005  | 1 123  |
| Durchschnittliches Handelsvolumen | Anzahl           | <b>3 286</b>  | 3 290  | 1 795  | 3 018  | 2 742  |

## Titelkennzahlen

|                                     |        |               |        |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| Reingewinn pro Aktie                | in CHF | <b>14.75</b>  | 19.54  | 19.86  | 15.51  | 16.10  |
| Eigenkapital je Aktie               | in CHF | <b>212.78</b> | 199.69 | 184.65 | 168.39 | 157.54 |
| Rentabilität je Aktie <sup>1)</sup> | in %   | <b>4.20</b>   | 7.15   | 8.63   | 8.25   | 7.67   |
| Ausschüttung                        | in CHF | <b>3.80</b>   | 3.80   | 3.60   | 3.40   | 3.40   |
| Ausschüttungsquote <sup>2)</sup>    | in %   | <b>18.58</b>  | 20.83  | 21.33  | 21.92  | 21.12  |
| Dividendenrendite <sup>3)</sup>     | in %   | <b>1.08</b>   | 1.39   | 1.57   | 1.81   | 1.62   |

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

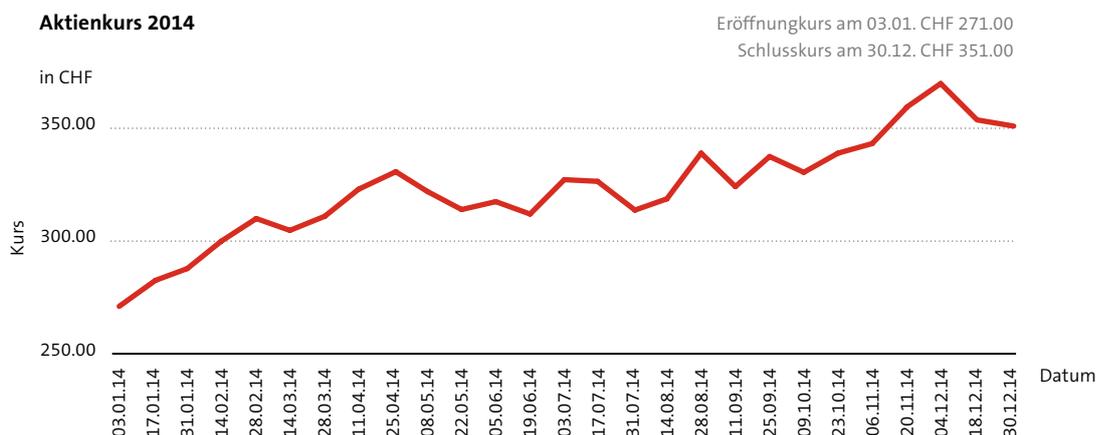
<sup>2)</sup> Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

<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 Local Caps der SIX Swiss Exchange             |
| Indexzugehörigkeit           | SPI, SPI Extra, SPI ex SLI, Swiss All Share Index        |



# Innovationskraft als Teil der DNA



Es gibt selten eine zweite Gelegenheit für einen guten ersten Eindruck. Deshalb braucht die Entwicklung eines Produktes Zeit und Geld. Emmi investiert jedes Jahr gut 120 Millionen Franken, einen grossen Teil davon in den Standort Schweiz – auch in neue Produkte. Eine Idee zu konkretisieren, ist ein komplexes Zusammenspiel, das bis zu zwei Jahre dauert. Finden nur wir die Idee gut oder entspricht sie einem echten Konsumentenbedürfnis? Wie hoch sind die Investitionen? Es gilt, Rezepturen zu definieren, sie auf Produktionstauglichkeit zu überprüfen und die perfekten Rohstoffe aufzuspüren. Um die optimale Frucht zu finden, prüfen unsere Tüftler bis zu 20 Sorten. Konsumententests, Probeproduktionen, überarbeitete Rezepte, die passende Verpackung, die richtigen Botschaften... Geniesser zu überraschen, fordert uns immer wieder aufs Neue.



**Redaktion**

Emmi Konzernkommunikation & IR, Luzern

**Konzeption, Gestaltung und Realisation**

Farner Consulting AG, Zürich

**Fotograf**

Matthias Studer: Seiten 7, 26 und 34

**Übersetzung**

CLS Communication AG, Basel

**Druck**

Multicolor Print AG, Baar

Dieser Geschäftsbericht erscheint  
in deutscher und englischer Sprache.

© Emmi, Luzern, März 2015





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)