

## Geschäftsbericht 2015



## Emmi in Kürze

---

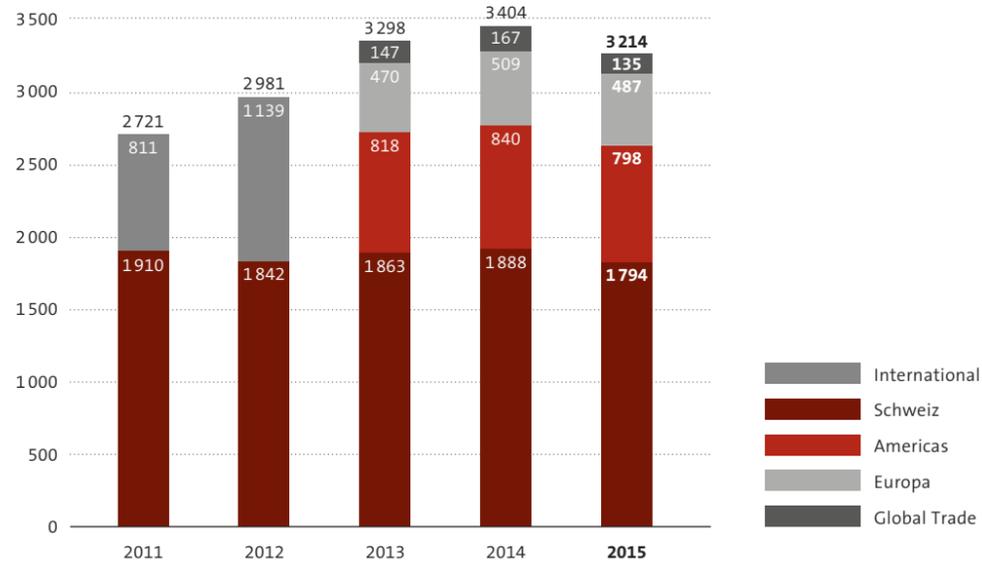
Nettoumsatz	CHF <b>3 214</b> Millionen
EBITDA	CHF <b>315</b> Millionen
EBIT	CHF <b>189</b> Millionen
Reingewinn	CHF <b>120</b> Millionen
Bilanzsumme	CHF <b>2 551</b> Millionen
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	CHF <b>1 394</b> Millionen
Mitarbeitende (Vollzeitstellen)	<b>5 405</b>

---

# Kennzahlen Emmi Gruppe

## Nettoumsatz

in CHF Millionen

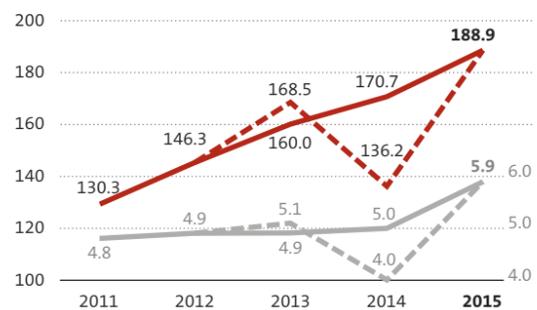


Beträge in CHF Millionen	2015	2014	2014 bereinigt*
Nettoumsatz	3 214	3 404	
Akquisitionseffekt in %	0.6	1.3	
Währungseffekt in %	-3.2	-1.1	
Organisches Umsatzwachstum in Lokalwährung in %	-3.0	3.0	
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	314.9	293.1	292.0
in % vom Nettoumsatz	9.8	8.6	8.6
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	188.9	136.2	170.7
in % vom Nettoumsatz	5.9	4.0	5.0
Reingewinn	120.2	78.9	109.4
in % vom Nettoumsatz	3.7	2.3	3.2
Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)	81.2	118.4	
in % vom Nettoumsatz	2.5	3.5	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31.12.	5 405	5 305	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) im Jahresdurchschnitt	5 311	5 282	
Nettoumsatz je Mitarbeiter in TCHF (Durchschnittswert)	605	644	
Verarbeitete Milchmenge in Millionen kg	1 599	1 667	
	31.12.2015	31.12.2014	
Bilanzsumme	2 551	2 532	
davon Eigenkapital inkl. Minderheitsaktionäre	1 394	1 313	
in % der Bilanzsumme	54.6	51.9	

\* Bereinigt um Sondereffekte. In der Berichtsperiode sind keine wesentlichen Sondereffekte aufgetreten. In der Vorjahresperiode betragen diese beim EBIT CHF -34.5 Millionen und beim Reingewinn CHF -30.5 Millionen. Diese Effekte resultierten 2014 aus ausserordentlichen Wertberichtigungen in Italien sowie aus dem ausserordentlichen Erfolg aus dem Verkauf von Gesellschaften, Geschäften und Sachanlagevermögen.

## EBIT

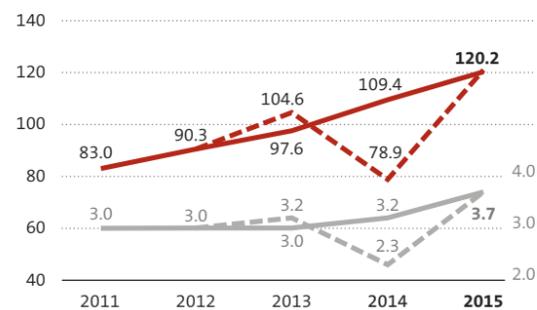
in CHF Millionen



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

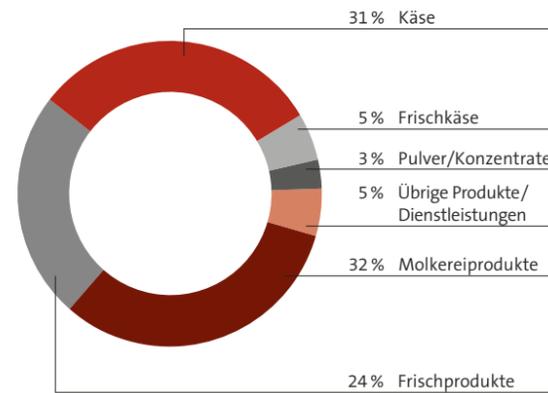
## Reingewinn

in CHF Millionen

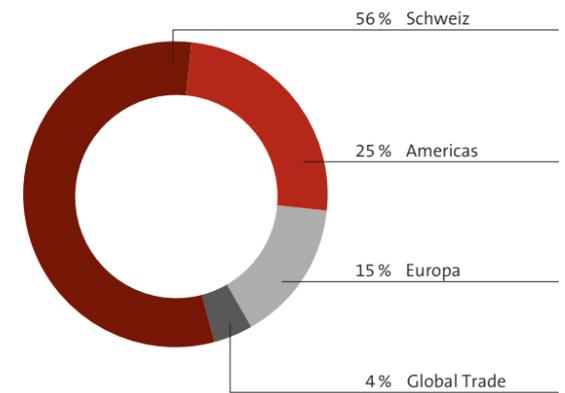


--- Reingewinn  
 --- Bereinigter Reingewinn  
 --- Reingewinn in % vom Nettoumsatz  
 --- Bereinigter Reingewinn in % vom Nettoumsatz

## Umsatzanteile nach Produktgruppen



## Umsatzanteile nach Divisionen



Emmi Gruppe  
Geschäftsbericht 2015

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 das weltweit führende Unternehmen für Schweizer Käse.



### **Grenzenloses Vergnügen**

Unsere Produkte aus Schweizer Milch sind wichtige Botschafter auf der ganzen Welt. Gleichzeitig inspiriert uns das Know-how unserer Töchter und Beteiligungen im Ausland. Die Abbildungen im diesjährigen Geschäftsbericht stehen für den Austausch, dank dem wir uns als Gruppe verbessern und unser Produktsortiment wirkungsvoll ergänzen können.

# Inhalt

## Geschäftsbericht

- 6 Editorial
- 8 Das Jahr 2015 bei Emmi
- 14 Das Unternehmen Emmi

## Corporate Governance

- 22 Inhalt
- 23 Konzernstruktur und Aktionariat
- 24 Kapitalstruktur
- 24 Verwaltungsrat
- 33 Konzernleitung
- 35 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 36 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 36 Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
- 36 Revisionsstelle
- 37 Informationspolitik
- 38 Vergütungsbericht

## Finanzbericht

- 49 Inhalt
- 50 Finanzkommentar
- 57 Konzernrechnung Emmi Gruppe
- 87 Jahresrechnung Emmi AG
- 97 Aktieninformationen Emmi AG



### Der anhaltende Erfolgshunger



Was mit einigen Zehntausend Mustern begann, ist heute eine Erfolgsstory mit gut 120 Millionen Bechern in acht Sorten. Emmi Caffè Latte überzeugt mittlerweile Kaffeegeniesser in ganz Europa. Auch das zwölfte Jahr hat Glück gebracht: In Ländern wie Grossbritannien, Österreich, Deutschland und Spanien hat das Kultgetränk zweistellig an Umsatz zugelegt. Das Land des Flamencos und der Kastagnetten ist heute sogar der grösste Markt ausserhalb der Schweiz. Eines ist sicher: Altersmüde ist der Kaffeeklassiker aus dem schweizerischen Ostermundigen noch lange nicht.

## Mit innovativen Produkten begeistern – jetzt erst recht

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Der starke Schweizer Franken forderte Emmi wie alle exportierenden Schweizer Unternehmen im Jahr 2015.

Preiserhöhungen im Ausland, Kostensparprogramme in allen Emmi Betrieben, Milchpreisanpassungen an die neuen Marktrealitäten für die Exportsortimente aus der Schweiz sowie Preisverhandlungen mit internationalen Lieferanten waren Massnahmen, die bereits ab Januar 2015 umgesetzt wurden. Während der Schweizer Markt mit den neuen Rahmenbedingungen zu kämpfen hatte, verdauten die europäischen Länder den Euroshock gut.

Emmi erzielte 2015 einen Nettoumsatz von CHF 3 213.9 Millionen – ein Rückgang von 5.6%. Organisch, das heisst unter Berücksichtigung der Währungs- und Akquisitionseffekte, resultierte eine Umsatzeinbusse von 3.0%. Die Erträge liegen leicht über den im August 2015 veröffentlichten Erwartungen. So beliefen sich das EBIT auf CHF 188.9 Millionen und die EBIT-Marge auf 5.9%.

Dieses Resultat ist erfreulich und auf eine deutliche Ertragsverbesserung im Ausland zurückzuführen. Zum einen intensivierte Emmi die Operational-Excellence-Programme in ihren ausländischen Tochtergesellschaften. Zum anderen wurden im Jahr 2014 mit Trentinalatte und Emmi Penn Yan zwei Geschäftseinheiten mit unterdurchschnittlichen Erträgen verkauft. Diese Massnahmen sowie starke Markenkonzepte trugen im vergangenen Geschäftsjahr Früchte.

Der Reingewinn pro Aktie betrug CHF 22.46 (Vorjahr bereinigt CHF 20.45). Der Generalversammlung wird beantragt, eine Dividende von brutto CHF 4.90 je Namenaktie aus Kapitaleinlagereserven zu beschliessen (Vorjahr CHF 3.80).

*«Die höhere Ertragskraft im Ausland kommt zu einem wesentlichen Teil der Schweiz zugute.»*

Konrad Graber

### Starke Marken und hohes Kostenbewusstsein

Emmi verfolgt ihren Weg energisch und lässt sich von Stolpersteinen nicht aus dem Konzept bringen. So setzten wir auch im vergangenen Jahr unsere Strategie zielstrebig um. Mit gezielten Massnahmen verbesserten wir die Qualität unseres Produktportfolios und ergänzten es durch Innovationen. Ein Beispiel ist Yoqua, ein proteinreiches Jogurt, das sich im Schweizer Markt innert weniger Monate sehr gut etablierte.

Solche vielversprechenden Produkte können wir nur einführen, weil wir auf den hochwertigen Rohstoff Milch zählen können, den uns die Schweizer Milchproduzenten zuverlässig und in konstanter Qualität liefern. Ihnen gebührt unser spezieller Dank.

Bewährte Markenkonzepte wie Jogurtpur oder Caffè Latte waren im Heimmarkt ebenfalls erfolgreich. Deren steigende Umsätze konnten einen Teil der Einbussen im Industriegeschäft und beim Käse kompensieren.

Der Emmi Klassiker Caffè Latte, in Ostermündigen produziert, behauptete sich auch auf den internationalen Märkten eindrücklich. Er verzeichnete einen währungsbereinigten Umsatzzuwachs in Ländern wie Spanien, Grossbritannien, Österreich und Deutschland. Auch die Umsatzkurven der höhlengereiften Kaltbach-Käse zeigten aufwärts. Bei den lokal im Ausland hergestellten Produkten waren wir mit den italienischen Dessertspezialitäten, den Jogurts und Desserts der tunesischen Vitalait, dem laktosefreien Sortiment von Kaiku in Spanien und mit Onken in England besonders zufrieden.

### Mehrwert durch Premium-Produkte

International zu wachsen, ist einer der drei strategischen Pfeiler und ein wichtiges Ziel von Emmi. Neben dem organischen Wachstum helfen Akquisitionen, dieses Ziel zu erreichen. Als neue Mitglieder der Emmi Familie sind Mitte April 2015 das Käsegeschäft der kanadischen J.L. Freeman sowie Ende Jahr die US-amerikanische Redwood Hill Farm & Creamery mit hochwertigen Ziegen- und Kuhmilchspezialitäten hinzugekommen. Vom Engagement in den USA profitierte auch der Schweizer Käse. So stiegen zum Beispiel unsere Exporte von Le Gruyère AOP in die USA im Jahr 2015 um 16%.

Das internationale Geschäft steigert aber nicht nur den Umsatz. Es hilft auch, währungsbezogene und andere Risiken zu mildern. Wie wichtig das ist, zeigte sich 2015 besonders eindrücklich.

### Gewinnzuwachs im Ausland

In den letzten zwei Jahren durchleuchteten wir unsere Produktionsstätten im Ausland und definierten Massnahmen, um noch effizienter zu arbeiten und Kosten zu sparen. Die daraus resultierenden zusätzlichen Erträge sind eine wichtige Voraussetzung, damit Emmi weiter in die Entwicklung des Unternehmens investieren kann. Die höhere Ertragskraft im Ausland kommt folglich zu einem gewichtigen Teil der Schweiz zugute.

### Produktionsstandort Schweiz

Das Fazit der Währungsturbulenzen lautet: Sinkende Detailhandelsumsätze, ein Einkaufstourismus von mittlerweile etwa 11 Milliarden Franken und markant höhere

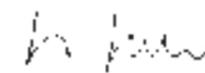
Käseimporte. Beim Halbhartkäse belief sich die Zunahme der Importe auf 6%, beim Hartkäse auf 24%. Schweizer Unternehmen waren in den letzten Monaten gezwungen, Tausende von Arbeitsplätzen in der Schweiz abzubauen.

Bei Emmi kamen wir trotz des schwierigen Umfelds ohne Stellenverlagerungen ins Ausland und ohne arbeitszeitliche Massnahmen aus. Das erfüllt uns mit Genugtuung. Wir setzen alles daran, den Produktionsstandort Schweiz weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir jährlich hohe zweistellige Millionenbeträge in die betriebliche Infrastruktur, machen rund 100 junge Menschen für den Einstieg ins Berufsleben fit und sind eine zuverlässige Arbeitgeberin für 3 000 Mitarbeitende in der Schweiz. Das soll so bleiben. Konzernweit beschäftigen wir 5 400 Mitarbeitende.

### Mit solider Basis ins anspruchsvolle 2016

Emmi geht für 2016 in der Schweiz von ähnlichen wirtschaftlichen Bedingungen wie im Vorjahr aus: Importdruck, Einkaufstourismus und Wettbewerbsintensität werden anhalten. Für das Auslandgeschäft sind wir optimistischer.

Emmi wird weiterhin mit ihren starken Marken punkten und möglichst effizient agieren. Wir sind zuversichtlich, dass wir im Jahr 2016 unseren mittelfristigen Umsatzziele wieder näher kommen und ein solides Ergebnis erzielen können. Uns für ein gesundes Unternehmen einzusetzen, sind wir unseren Kunden, Milchproduzenten, Lieferanten, Aktionären und Mitarbeitenden schuldig. Wir packen diese Herausforderung gerne an.



Konrad Graber  
Präsident des Verwaltungsrats



Urs Riedener  
CEO



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

## Reise durch ein ereignisreiches 2015

Viele kleine Puzzle-Steine fügen sich zu einem stimmigen Bild zusammen. 2015 war geprägt von unterschiedlichen Begebenheiten und Erfolgen, die bewegten. Sie stehen für die Kultur von Emmi und die Ambition, Besonderes zu leisten. Eine kleine Auswahl davon zeigen wir auf den folgenden Seiten.

JANUAR  
FEBRUAR  
MÄRZ  
APRIL  
MAY  
JUNI  
JULI  
AUGUST  
SEPTEMBER  
OKTOBER  
NOVEMBER  
DEZEMBER



**Neu im Verwaltungsrat**  
Franz Steiger arbeitet als selbstständiger Landwirt auf seinem Milchwirtschaftsbetrieb und engagiert sich in verschiedenen Fachgremien und -verbänden der Schweizer Milchwirtschaft. Er ist ein ausgewiesener Kenner der Schweizer Agrarpolitik.



**Der Dauerbrenner**  
Je wärmer das Wetter, desto beliebter ist Caffè Latte. Europas Nummer 1 unter den gekühlten Kaffeedrinks wird in zehn Länder exportiert. In seinen wichtigsten Märkten hat der Klassiker deutlich an Umsatz zugelegt und behält auch in seinem zwölften Jahr seine Frische.



**Umfassend nachhaltig**  
Emmi steuert Nachhaltigkeit im Unternehmen seit Jahren gezielt. Ihr Engagement konzentriert sich auf vier Fokusthemen: Treibhausgase reduzieren, nachhaltige Milch, Verschwendung vermeiden und Mitarbeitende entwickeln.

Emmi stärkt ihre Position in Nordamerika durch die Akquisition des Käsegeschäfts von J.L. Freeman in Kanada.

Caffè Latte ist Leitthema des Ski-Weltcup-Sponsorings von Emmi.

Die tunesische Vitalait führt Operational Excellence ein und leistet einen wichtigen Beitrag zur Kostenoptimierung im Ausland.

Die Generalversammlung wählt Franz Steiger als neues Mitglied des Verwaltungsrats.

Gerber, die traditionsreiche Schmelzkäse- und Fondue-Marke aus dem Hause Emmi, wird Teil der Dauer-ausstellung des ersten Markenmuseums der Schweiz.

Caffè Latte erzielt in den Sommermonaten Rekordumsätze.

Danke für die zehnjährige gute Zusammenarbeit: Emmi schenkt 2000 Milchlieferanten der Organisationen Bemo, Mimo und ZeNoOs 100-Franken-Gutscheine von Coop.

Mit einem mächtigen Food-Truck besucht Emmi Roth USA 41 Anlässe, um ihr Sortiment Käseliebhabern näherzubringen.

Der dritte Nachhaltigkeitsbericht erläutert ausführlich die grundsätzliche Haltung der Gruppe rund um das Thema Nachhaltigkeit.

Vier Master-Absolventen beginnen ihre berufliche Laufbahn mit dem zweijährigen Trainee-Programm von Emmi in den Bereichen Management und Lebensmittels-technologie.

Auf seiner Tournee durch die Schweiz besucht CEO Urs Riedener neun Emmi Betriebe. Dabei erläutert er den Mitarbeitenden Strategie und Marktbedingungen.

Mosimann's, Hofkoch des britischen Königshauses, kredenzt Schweizer Fondue im Winter Wonderland, dem gigantischen Weihnachtsmarkt im Londoner Hyde Park.

Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses fordert Emmi gleich zu Beginn des Jahres massiv.

Mehr als ein Jogurt: Das proteinreiche Yoqua startet erfolgreich und etabliert sich rasch in den Schweizer Kühlregalen.

Drei Zutaten, keine Zusätze: Jogurtpur begeistert mit den saisonalen Sorten Erdbeer-Rhabarber und Kiwi-Banane.

Gemäss einer Studie der Universität Zürich und des Forschungsinstituts GfK zählt Emmi zu den zehn reputationsstärksten Schweizer Unternehmen.

Suzan G. LeVine, US-Botschafterin in der Schweiz, überzeugt sich in Emmen vom fortschrittlichen Ausbildungsprogramm von Emmi.

Die «Greek Style»-Jogurts ergänzen das Sortiment von Onken in Grossbritannien und tragen zum Wachstum dieser Marke bei.

1000 Angehörige nutzen den Besuchstag in Emmen, um den zweitgrössten Emmi Betrieb in der Schweiz hautnah zu erleben.

Emmi legt ein überzeugendes Halbjahresresultat vor.

Eclairs sind ein feines Gebäck aus Brandteig, gefüllt mit einer Schoggi- oder Mokka-creme. A-27 führt den Dessertklassiker im französischen und italienischen Detailhandel ein.

Fondue wird zum Fondü und das neue All-in-one (Käse, Rechaud, Caquelon) zum Hingucker in den Niederlanden, den USA und in Kanada.

Comella, der schoggige Evergreen von Emmi, feiert seinen 40. Geburtstag.

Mit der Akquisition der kalifornischen Redwood Hill Farm & Creamery, die Ziegenmilchspezialitäten und laktosefreie Bio-Milchprodukte herstellt, wird ein ereignisreiches Jahr abgeschlossen.



**Mehr als ein Jogurt**  
Proteinreiche Nahrungsmittel sättigen besser. Yoqua bringt mit mindestens acht Prozent Protein und nur zwei Prozent Fett alles mit, was eine zeitgemässe Zwischenmahlzeit ausmacht. Dank hohem Fruchtanteil und cremiger Konsistenz schmeckt es auch einfach gut.



**Willkommen bei Emmi**  
3000 Mitarbeitende engagieren sich Tag für Tag bei Emmi in der Schweiz. Deshalb ermöglicht Emmi deren Angehörigen von Zeit zu Zeit, dem Unternehmen auf den Puls zu fühlen und sich einen Eindruck aus der Nähe zu verschaffen. Es gilt: Keiner ist zu klein, ein Emmi Fan zu sein.



**Spezialitäten aus Ziegenmilch**  
Mit Cypress Grove Chevre und Redwood Hill in den USA, AVH dairy und Bettinehoeve in den Niederlanden sowie der Ziegenkäseproduktion in Kaltbach verfügt Emmi über ein gutes Netzwerk in einer der international attraktivsten Nischen der Milchbranche.

## Tradition neu interpretiert



Selbst Althergebrachtes lässt sich modern interpretieren, nehmen wir das Emmi Fondue als Beispiel. Seit 60 Jahren als Fertigfondue erhältlich, ist es heute als Trendgericht nicht mehr wegzudenken. Emmi erfindet es immer wieder neu, zum Beispiel als All-in-one, das nicht nur die gewohnt leckere Käsemischung, sondern auch gleich das Caquelon und die Rechaudkerze in der Packung mitliefert. Oder die unterschiedlichsten Sorten, die stets für Abwechslung sorgen. Konsumhindernisse sind damit selbst für Fondue-Novizen aus dem Weg geschafft – auch in Grossbritannien, einem unserer Exportmärkte fürs Emmi Fondue.



## Lokal verankert, international orientiert

### Die Strategie bewährt sich

Auch wenn Emmi fast die Hälfte des Umsatzes im internationalen Geschäft erzielt, behalten hochwertige Produkte aus Schweizer Milch ihre Hauptrolle. Die Tochtergesellschaften im Ausland helfen, das Produktportfolio sinnvoll zu ergänzen. Zudem leisten sie mit ihren Bezugsmengen und Erträgen einen wichtigen Beitrag, um den Standort Schweiz zu stärken.

#### Fokussiert zum Erfolg

Die Strategie von Emmi orientiert sich seit Jahren an drei Pfeilern: einer starken Position im Heimmarkt Schweiz, Wachstum in internationalen Märkten und einem konsequenten Kostenmanagement. Emmi verfolgt diesen strategischen Weg seit Jahren beharrlich.

Die Fokussierung hat sich bewährt. Wie wichtig die zunehmende Internationalisierung und die Bereinigung des Produktportfolios waren, zeigte sich im Geschäftsjahr 2015 eindrücklich. Markenkonzepte wie Caffè Latte oder die italienischen Spezialitätendesserts – die mittlerweile in mehreren europäischen Ländern die Nummer 1 sind – legten international trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen zu.

Emmi ist heute mit Tochtergesellschaften oder Beteiligungen neben der Schweiz in zwölf weiteren Ländern zu Hause. Diese Unternehmen tragen nicht nur zum Umsatzwachstum bei, sondern leisten auch einen wichtigen Beitrag zum Konzernertrag. In sieben der zwölf ausländischen Märkte verfügt Emmi über Produktionsstätten. Diese stellen vor Ort Produkte her, die unter lokalen Marken vertrieben werden.

#### Gewinnbeitrag aus dem Ausland

Striktes Kostenmanagement gilt nicht nur für die Schweiz, sondern in besonderem Mass auch für die ausländischen Gesellschaften. Seit 2014 weitet Emmi ihre Operational-Excellence-Massnahmen auf die internationale Ebene aus, mit folgenden drei Schwerpunkten:

**Standardisierung des Einkaufs:** Mit einem Einkaufsnetzwerk zwischen Emmi in der Schweiz und den Tochtergesellschaften werden Rohstoff- und Investitionskosten gesenkt und die Qualitätssicherung vereinheitlicht.

**Erfolgsrezepte multiplizieren:** Durch die interne Beratung im Projektmanagement und den Austausch von «Best Practices» werden Risiken minimiert, Synergien im Unterhalt erzielt und die Qualitätssicherung intensiviert.

**Systematisierung betrieblicher Abläufe:** Mit optimierter Produktionsplanung, konsequenter Lagerbewirtschaftung und klaren Prozessen werden die Rohstoffverluste gesenkt, die Auslastung erhöht und die Planungssicherheit verbessert. Mittlerweile greifen die Massnahmen in Spanien, Chile und den USA sehr gut. Die Ausdehnung des Programms auf Italien ist ab 2016 vorgesehen.

#### Akquisitionen im Jahr 2015

##### Käsegeschäft von J.L. Freeman

J.L. Freeman ist einer der führenden Käseimporteure Kanadas mit Sitz in Boucherville, Montreal. Mehr als die Hälfte der Importe stammen aus der Schweiz – insbesondere Le Gruyère AOP, Emmentaler AOP, Fondue sowie verschiedene Spezialitäten. Weitere relevante Anteile machen Käse aus Italien und Frankreich aus. Emmi erwarb 100% der Geschäftsanteile am Käsegeschäft von J.L. Freeman, das einen Umsatz von etwa CHF 25 Millionen erzielt.

Damit schafft Emmi ein zusätzliches wichtiges Standbein in Nordamerika, das die starke Position in den USA und die bestehende Präsenz in Kanada erweitert. Die Akquisition sichert den direkten Zugang zu einem interessanten Markt, verlängert die Wertschöpfungskette der Spezialitätenkäseexporte nach Kanada und schafft Potenzial für den Export weiterer Produkte aus der Emmi Gruppe.

##### Redwood Hill Farm & Creamery

Das Vorzeigeunternehmen unter den Herstellern von Ziegenmilchprodukten ist im kalifornischen Sebastopol ansässig. 1968 gegründet, erwirtschaftet Redwood Hill heute einen Jahresumsatz von über CHF 20 Millionen. Emmi hat das Unternehmen zu 100% übernommen.

Die unter der Marke «Redwood Hill Farm®» bekannten Jogurts und Kefirprodukte aus Ziegenmilch sind in den USA Marktführer. Ergänzt wird das Portfolio durch laktosefreie Bio-Produkte aus Kuhmilch. Redwood Hill setzt auf ein durchgängiges Nachhaltigkeitskonzept, das naturnahe Milchproduktion sowie umfassende Umweltschutzmassnahmen beinhaltet.

Emmi verfügt in Nordamerika nun über ein solides Netzwerk von Firmen im Premium- und Spezialitätenmarkt. Dieses umfasst neben Emmi Roth USA und der Käsesparte von J.L. Freeman auch Cypress Grove Chevre und The Icelandic Milk and Skyr Corporation (22%-Beteiligung).

## Wir arbeiten nachhaltig für rundum bessere Milchprodukte

Emmi sieht Nachhaltigkeit nicht als Trendthema, sondern steuert viele Nachhaltigkeitsaspekte seit Jahren gezielt. Dieses Bestreben gründet auf der Überzeugung, dass nachhaltiges Wirtschaften wichtig ist, um das langfristige Bestehen eines Unternehmens zu sichern. Eine umfassend nachhaltige Unternehmensführung, die sich nicht durch Bekenntnisse, sondern Taten auszeichnet, ist somit Pflicht.

### Konzentration auf das Wesentliche

Einem Unternehmen stehen viele Wege offen, um die eigene Nachhaltigkeit zu fördern. Eine zu grosse Vielfalt an Initiativen erschwert aber die Steuerung, Kontrolle und Kommunikation. Deshalb fokussiert Emmi mit ihren zentral gesteuerten Nachhaltigkeitsmassnahmen auf vier Themen, bei denen sie besonders viel bewegen kann: Treibhausgase reduzieren, nachhaltige Milch, Verschwendung vermeiden und Mitarbeitende entwickeln.

### Treibhausgase reduzieren

Die Herstellung von Milchprodukten ist energieintensiv. In der Produktion benötigt das Erwärmen und Kühlen der Rohstoffe während des Verarbeitungsprozesses viel Energie, bei Transport und Lagerung ist es das Einhalten der Kühlkette.

Emmi richtet ihre ökologischen Anstrengungen schwer gewichtig auf die Verbesserung der Energieeffizienz und den Ersatz fossiler Energieträger durch CO<sub>2</sub>-ärmere Alternativen aus. Die mit dem Bund abgeschlossenen CO<sub>2</sub>-Zielvereinbarungen sind für in der Schweiz getroffene Umweltmassnahmen besonders wichtig. Um diese Vereinbarungen zu erfüllen, reduziert Emmi ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoss in der Schweiz jährlich um durchschnittlich knapp 500 Tonnen.

Die Bemühungen von Emmi zur Reduktion ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen werden künftig auch Massnahmen an den ausländischen Produktionsstandorten und ein globales CO<sub>2</sub>-Ziel beinhalten.

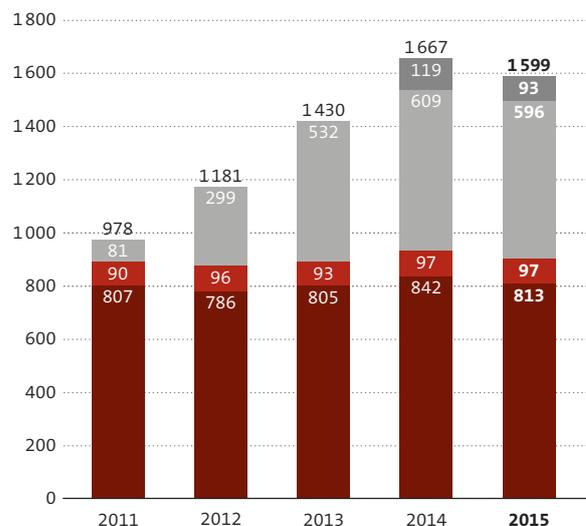
### Nachhaltige Milch

In der Schweiz werden jährlich rund 3.4 Millionen Tonnen Kuhmilch produziert. Knapp 1 Million Tonnen gelangt in die Schweizer Emmi Betriebe. Hinzu kommt Milch, die in Form von zugekauftem Schweizer Käse, Rahm und Milchpulver zu Emmi fliesst. Das Unternehmen ist sich dieser gewichtigen Position bewusst und wird die damit verbundene Verantwortung in Zukunft verstärkt wahrnehmen.

Im Rahmen ihrer Bemühungen strebt Emmi ein umfassendes Konzept nachhaltiger Schweizer Milch an. Dies beinhaltet im Verständnis der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten Milch aus nachhaltiger Urproduktion. Besondere Aufmerksamkeit erhalten derzeit soziale und ethische Faktoren wie beispielsweise das Tierwohl. Dabei prüft Emmi Optionen, die über den Schweizer Standard hinausgehen, obwohl dieser im internationalen Vergleich bereits als vorbildlich eingestuft wird. Dies ist eine der Möglichkeiten, um sich gegenüber in- und ausländischen Mitbewerbern auf dem Heimmarkt und im Export zu differenzieren. Als grösste Verarbeiterin von Schweizer Bio-Milch (jährlich knapp 100 Millionen Kilogramm) – und

### Entwicklung Milchmengen: Kuhmilch

in Millionen kg



- Ausland: Kuhmilch Bio (inkl. Demeter)
- Ausland: Kuhmilch konventionell
- Schweiz: Kuhmilch Bio (inkl. Demeter)
- Schweiz: Kuhmilch konventionell

zwar sowohl Kuh- als auch Ziegen- und Schafmilch – hat Emmi hierfür eine gute Ausgangslage.

Die entsprechenden Zielsetzungen für die Schweiz werden bis Mitte 2016 im Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen erarbeitet.

Auch die von Emmi im Ausland verarbeitete Milchmenge ist durch die Akquisitionen der letzten Jahre stetig angestiegen: Fast 50% der gesamten Milchmenge wird an den verschiedenen ausländischen Produktionsstandorten verarbeitet. Im Vordergrund stehen dabei die zur Kaiku-Gruppe zählenden Centrale Laitière de Mahdia (Vitalait) in Tunesien, Surlat in Chile und Lacteos de Navarra (Kaiku) in Spanien mit jeweils zwischen 100 und 200 Millionen Kilogramm Milch.

Mit über 10 Millionen Kilogramm hat die Ziegenmilch im Ausland eine gewichtige Grösse erreicht. Ziegenmilch wurde bis anhin innerhalb der Emmi Gruppe vor allem in den Niederlanden (bei Goat Milk Powder) und den USA (bei Cypress Grove Chevre) verarbeitet. Durch die Ende 2015

und Anfang 2016 getätigten Akquisitionen (Redwood Hill Farm & Creamery in den USA sowie Bettinehoeve in den Niederlanden) wird dieses Segment weiter wachsen. Hinzu kommen stetig steigende Mengen an Ziegen- und Schafmilch (rund 7.5 Millionen Kilogramm jährlich), die von der niederländischen AVH dairy vertrieben werden.

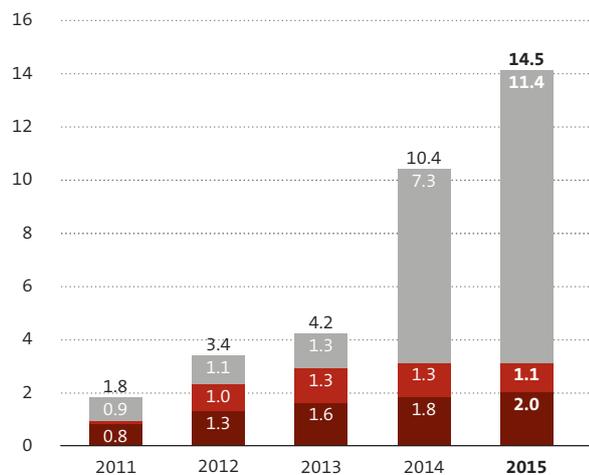
Nachhaltigkeitsaspekte bei der im Ausland verarbeiteten Milch lassen sich insbesondere im Bio-Bereich beobachten. So sind mehrere der in jüngerer Zeit hinzugekommenen Unternehmen in diesem Bereich aktiv (Bettinehoeve, Gläserne Molkerei, Redwood Hill Farm & Creamery, Rachelli), was ihnen zu stetigem und rentablem Wachstum verhilft. Dass das Nachhaltigkeitsengagement von Emmi mittelfristig auch auf die im Ausland beschaffte, verarbeitete und vertriebene Milch ausgeweitet wird, liegt deshalb auf der Hand.

#### Verschwendung vermeiden

Emmi hat ein nutzenzentriertes Verständnis des Begriffs Verschwendung im Unternehmen etabliert. Verschwendung vermeiden gehört zur Initiative «Emmi Operational Excellence» (EOE). Hinter dem Motto «Schneller, besser, günstiger!» verbergen sich unzählige Massnahmen, die den Kostenanforderungen des Marktes Rechnung tragen. Nicht nur aufgrund des aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfelds ist es ein erklärtes Ziel, Verschwendung jeglicher Art zu vermeiden. Im Nachhaltigkeitskontext erhalten bis 2020 zwei Themen besondere Aufmerksamkeit: Verpackungen und Lebensmittel. Damit weitet Emmi ihr Blickfeld über die in ihren eigenen Betrieben anfallenden Abfälle (vgl. Kapitel Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette, Seite 18) aus.

#### Entwicklung Milchmengen: Ziegen- und Schafmilch

in Millionen kg



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

**Mitarbeitende entwickeln**

Als internationale Milchverarbeiterin benötigt Emmi eine Vielfalt an fachlichen Kompetenzen. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass seine Mitarbeitenden und ihre umfangreichen Fähigkeiten und Fertigkeiten den wichtigsten Faktor für den Erfolg darstellen. Entsprechend hoch ist die Bedeutung der Personalarbeit. Aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit hat die Entwicklung der Mitarbeitenden eine hohe Priorität.

Neue Talente gewinnen:

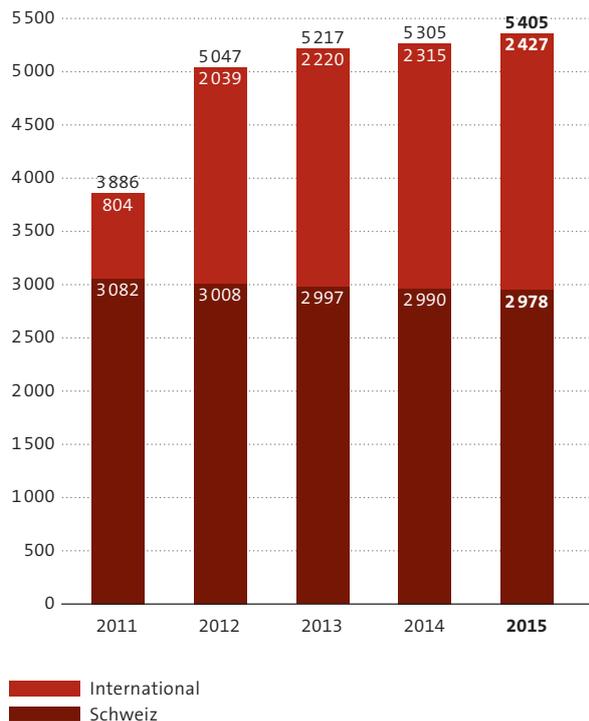
Die Berufslehre ist der Königsweg, um an gut ausgebildete Nachwuchskräfte mit branchenspezifischen Fachkompetenzen zu gelangen. Derzeit beschäftigt Emmi in der Schweiz 101 Lernende. Der häufigste Lehrberuf bei Emmi ist Milchtechnologie (29 Lernende). Diese Ausbildung ist die beste Grundlage, um sich innerhalb der Produktionsstruktur des Unternehmens weiterzuentwickeln. Weitere für den Erfolg von Emmi zentrale Lehrberufe sind Logistiker (21), Anlagenführer (14) und Polymechniker (7).

Die Zahl der Lernenden in diesen Fokusberufen liegt klar unter dem zukünftigen Bedarf an Fachleuten in diesen Bereichen. Deshalb will Emmi den Anteil nach der Lehre weiterbeschäftigter Lehrabgänger bis 2020 auf 80% erhöhen. Auch sollen bis 2020 zusätzliche 30 Lehrstellen geschaffen werden. Um diese mit geeigneten Personen besetzen zu können, muss die Attraktivität der Berufslehre gestärkt werden. Denn: Obwohl das duale Berufsbildungssystem der Schweiz nachweislich erfolgreich ist, sind Lehrstellen immer schwieriger zu besetzen. Um ihre Lehrstellen noch attraktiver zu machen, investiert Emmi einiges. So sollen Lernende inskünftig vermehrt von der Internationalität von Emmi profitieren können; sei es während oder gleich nach ihrer Ausbildung. Das dafür ins Leben gerufene Programm «Young Professionals» ermöglicht jungen Berufsleuten aus der Schweiz einen einjährigen Einsatz bei einer Tochtergesellschaft im Ausland.

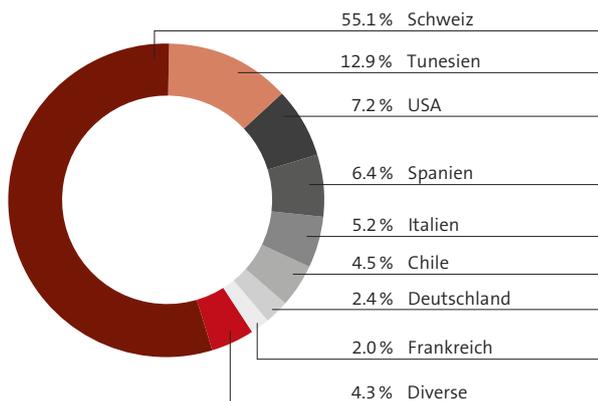
Selbstverständlich hat Emmi auch Bedarf an Mitarbeitenden mit akademischer Ausbildung. Deshalb bietet Emmi seit 2011 mit Trainee-Programmen auch für Hochschulabsolventen einen interessanten Berufseinstieg. Aktuell sind deren sechs bei Emmi in Ausbildung. Gefragt sind Kompetenzen aus den Lebensmittel- und Wirtschaftswissenschaften. Während zwei Jahren lernen die Trainees, ihr Hochschulwissen mit praktischem Wissen aus wechselnden Bereichen zu verknüpfen. Oberstes Ziel ist es, die Trainees auch nach Abschluss des Ausbildungsprogramms im Unternehmen zu behalten.

**Personalbestand**

Anzahl Mitarbeitende auf Vollzeitbasis (per 31.12.)



### Mitarbeitende nach Ländern



#### Bestehende Talente weiterentwickeln:

Auf der Grundlage des Unternehmenswerts «Wir entwickeln uns weiter!» stärkt Emmi mit verschiedenen Massnahmen die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Unter dem Stichwort Talentmanagement werden unter anderem die internen Weiterbildungsprogramme ausgebaut und die Nachfolgeplanung für konzernweite Schlüsselstellen gezielt angegangen.

Sehr konkret hat sich damit schon der Logistikbereich in der Schweiz auseinandergesetzt, wo man den Fachkräftemangel besonders stark spürt. Mitarbeitende erweitern ihr Know-how mit standortübergreifenden Rotationen. Durch schweizweit vereinheitlichte, transparente Stellenprofile wird ihre Laufbahnplanung vereinfacht. Sie erhalten eine klare, berufliche Perspektive vermittelt. Das motiviert und integriert.

Doch nicht nur die Mitarbeitenden entwickeln sich weiter, auch das Unternehmen tut dies. Verschiedene Grossprojekte wie beispielsweise die über mehrere Jahre andauernde Einführung von SAP (Projekt «OneERP») bringen für viele Bereiche teilweise einschneidende Veränderungen mit sich. Diesen Wandel so zu begleiten, dass er von den Mitarbeitenden mitgetragen wird, ist eine der zentralen Aufgaben der Personalarbeit bei Emmi.

### Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette

Seit 1997 sind die Emmi Betriebe in der Schweiz nach der internationalen Umweltmanagement-Norm ISO 14001 zertifiziert und entsprechend auditiert. Das zentrale Umweltmanagement von Emmi hat alle umweltrelevanten Ressourcen und Emissionen auf dem Radar. In der Kommunikation nach aussen fokussiert Emmi auf den Stromverbrauch, den Wasserverbrauch und die Abfallmenge. Mit Blick auf die Umweltbilanz wurde in den vergangenen Jahren vor allem in der Schweiz eine Vielzahl an Massnahmen umgesetzt, um Wasser und Energie zu sparen sowie Abwasser, Abfall und den Verbrauch weiterer Hilfsstoffe zu reduzieren.

#### Strom

Insgesamt belief sich der Stromverbrauch aller Emmi Betriebe in der Schweiz 2015 auf rund 115.4 Gigawattstunden (-2.0% resp. -2.3 GWh). Eine ausserordentliche Reduktion des Stromverbrauchs um gut 1 GWh war im Betrieb in Suhr zu verzeichnen, der auf Milch, Rahm und Butter spezialisiert ist. Dort wurden zahlreiche Energieoptimierungsmassnahmen umgesetzt.

#### Abfall

Das Abfallmanagement von Emmi folgt dem Leitsatz «vermeiden, vermindern, verwerten». Das bedeutet, dass unvermeidbare Abfälle in erster Priorität der Wiederverwertung zuzuführen sind beziehungsweise wieder in die Kreisläufe eingebracht werden sollen. Erst wo dies nicht möglich ist, erfolgt die Verwertung zu Energie – vorzugsweise in Biogasanlagen. Mit dem technologischen Fortschritt eröffnen sich laufend neue Möglichkeiten, um Reststoffe, die früher entsorgt wurden, gewinnbringend einzusetzen. So konnte die bei den Schweizer Emmi Betrieben anfallende Abfallmenge in den vergangenen fünf Jahren nahezu halbiert werden.

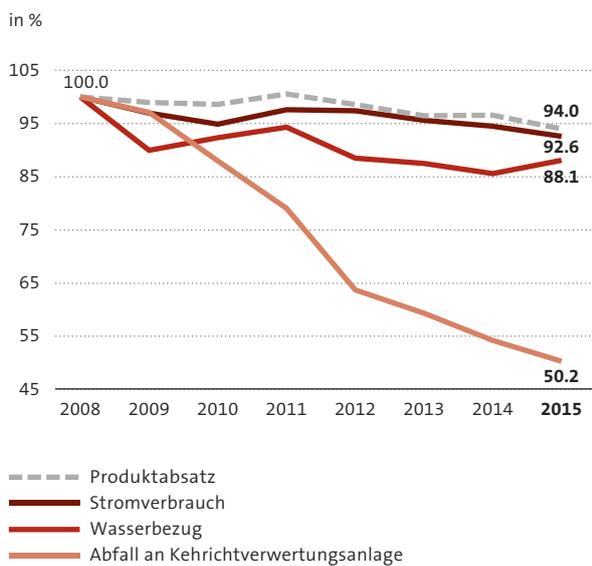
2015 belief sich die bei allen Emmi Betrieben in der Schweiz anfallende Abfallmenge auf insgesamt 1590 Tonnen (-7.6% resp. -131 t). Fast die Hälfte der Abfallreduktion wurde in Emmen realisiert. Dort konnte einerseits Food Waste gesenkt werden, indem mehr Lebensmittel als Tierfutter verwendet wurden. Andererseits werden Stanzabfälle der Kaffeerahmportionen neu getrennt gesammelt und nicht mehr als Abfall entsorgt. Insgesamt kommen so gut 62 Tonnen weniger Abfall zusammen.

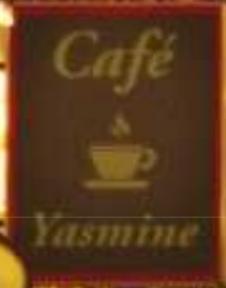
**Wasser**

Wasser wird bei Emmi zum Grossteil für Kühl- und Erwärmungsprozesse sowie für die Gewährleistung der Hygiene eingesetzt. Die Optimierungsprozesse konzentrieren sich auf die Verbesserung der Abwasserqualität und auf die Reduktion des Frischwasserverbrauchs sowie der Abwassermenge.

Insgesamt belief sich der Wasserverbrauch aller Emmi Betriebe in der Schweiz 2015 auf 2.8 Millionen Kubikmeter (+2.7% resp. +80 000 m<sup>3</sup>). Diese Zunahme ist im Wesentlichen auf den Standort Dagmersellen zurückzuführen, der beträchtliche Mengen Wasser für Kühlprozesse einsetzt. Hier machte sich der heisse Sommer bemerkbar.

**Umweltindex Emmi in der Schweiz**

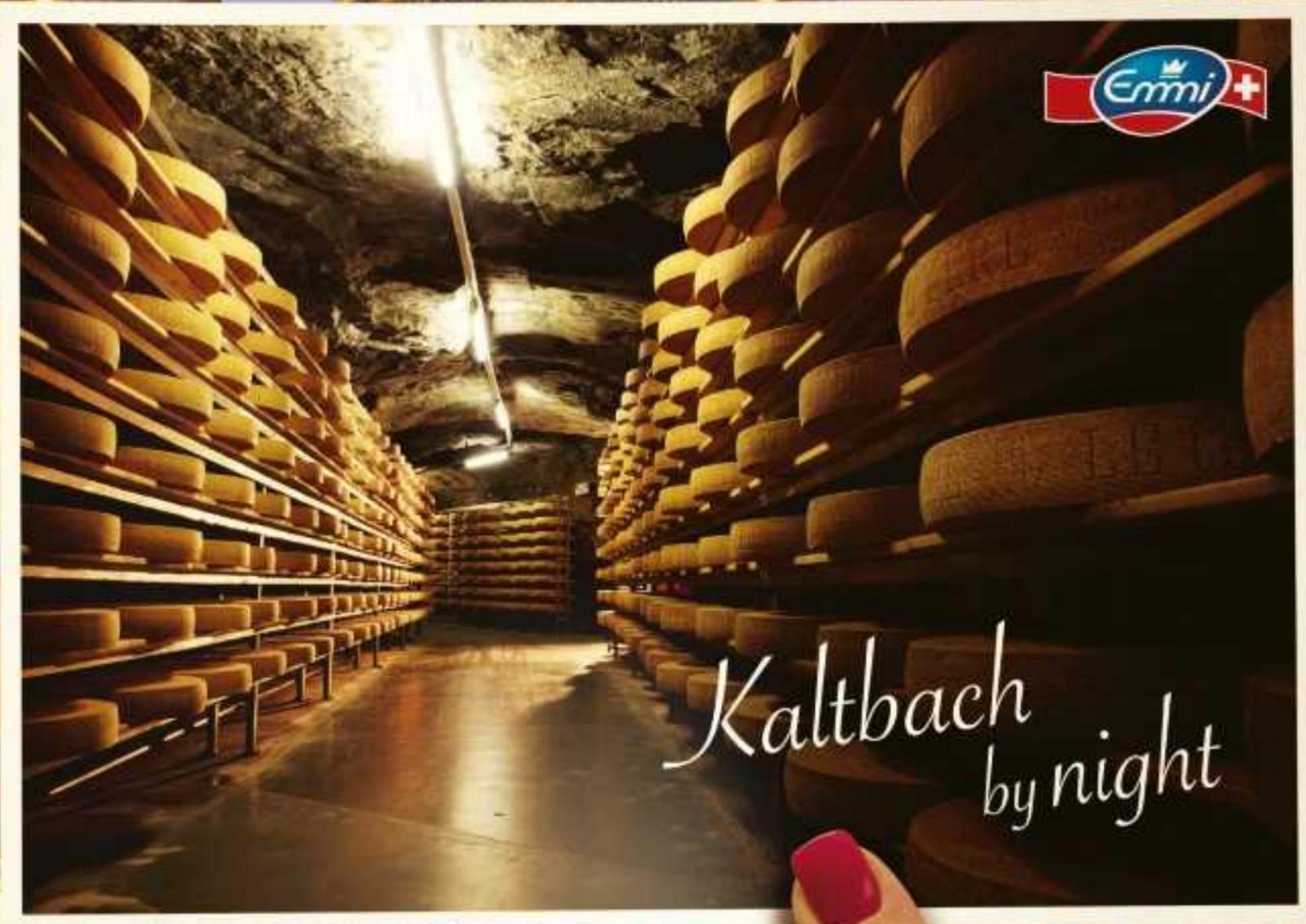




### Von der dunklen Höhle in die weite Welt



Die Kaltbacher Sandsteinhöhle mit ihrer konstanten Luftfeuchtigkeit von 96% und Temperaturen zwischen 10 und 13 Grad Celsius bildet die Voraussetzung, um aus ausgewählten Käseläiben etwas ganz Besonderes zu machen. Hinzu kommen das Fachwissen der Höhlenmeister, gewissenhafte Pflege und viel Zeit. So verlassen ein Le Gruyère AOP und ein Emmentaler AOP erst mit zwölf Monaten ihr Zuhause und machen sich auf den Weg in die weite Welt. Die Spezialitäten aus Kaltbach haben es nicht nur ins umliegende Ausland, sondern bis nach Down Under geschafft. Die Meisterwerke aus der Höhle bieten grenzenloses Vergnügen.



*Kaltbach  
by night*

# Inhalt

## Corporate Governance

23	Konzernstruktur und Aktionariat
24	Kapitalstruktur
24	Verwaltungsrat
33	Konzernleitung
35	Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
36	Mitwirkungsrechte der Aktionäre
36	Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
36	Revisionsstelle
37	Informationspolitik
38	Vergütungsbericht

Die folgenden Angaben folgen den Richtlinien betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange und entsprechen den Statuten sowie dem Organisationsreglement der Emmi Gruppe. Wo nichts anderes vermerkt ist, erfolgen die Angaben per Bilanzstichtag 31. Dezember 2015.

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

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

## 1. Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur ist 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 97

📄 Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe Seiten 82 bis 84

### 1.2 Bedeutende Aktionäre

📄 Bedeutende Aktionäre siehe Seite 93 (Aktienkapital und bedeutende Aktionäre)

Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizerische Milch-käuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Art. 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitz von 62.1% (Vorjahr 62.5%) der gesamten Stimmrechte. Die Capital Group Companies, Inc. teilte mit, dass sie per 27. Januar 2015 insgesamt 271 591 Namenaktien der Emmi AG (5.1%) hielt. Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies, Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG (4.9%) hielt. Darüber hinaus erfolgten keine weiteren Offenlegungsmeldungen.

### 1.3 Kreuzbeteiligungen

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

Konzernstruktur Emmi Gruppe  
per Bilanzstichtag



\* Mitglied der Konzernleitung

Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung:

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

**Konzernfunktionen:**

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

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Aktienkapital

Das ordentliche Aktienkapital beträgt TCHF 53 498.

### 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 2012 bis 2015 befindet sich auf Seite 90.

### 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 97

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

## 3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Seite 25) sind nicht-exekutive Mitglieder. Sie gehörten vorher nicht der Konzernleitung oder dem Management von Emmi oder einer ihrer Tochtergesellschaften an. Grundlage für die Nominierung eines Mitglieds des Verwaltungsrats ist die Erfüllung eines spezifischen Anforderungsprofils.

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

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

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats



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

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

### 3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

#### Konrad Graber

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

Konrad Graber arbeitete nach seiner Ausbildung zum Betriebsökonom ab 1983 bei KPMG im Bereich Wirtschaftsprüfung nationaler und internationaler Gesellschaften, zuletzt als Partner und Direktor. Während acht Jahren war er Präsident der Berufsprüfung für Treuhänder. Seit 1999 ist der diplomierte Wirtschaftsprüfer Partner bei BDO AG, 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 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 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 Gemeindevizepräsident von Seedorf. Er ist seit 2012 Mitglied des Urner Kantonsparlaments, wo er aktuell das Präsidium innehat. 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; als Präsident von 2012 bis März 2015).

#### Monique Bourquin

##### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013

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

## **Niklaus Meier**

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

Niklaus Meier ist 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.

## **Franz Steiger**

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

Franz Steiger ist diplomierter Meisterlandwirt und führt seinen Milchwirtschafts- und Schweinezuchtbetrieb als selbstständiger Landwirt und Lehrmeister; seit 2010 in der Form einer Betriebsgemeinschaft mit einem Partner. Er zählt seit 2000 zu den Mitgliedern des Vorstands der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und agierte von 2006 bis April 2015 als deren Vizepräsident. Ferner ist er Mitglied des Ausschusses Personelles ZMP sowie des Verwaltungsrats der ZMP Invest AG. Zudem ist er seit 2006 Delegierter des Schweizer Bauernverbands sowie seit 2009 Vorstandsmitglied der Sortensektion Emmentaler Milchproduzenten. Franz Steiger ist ausserdem Kassier der Käsereigenossenschaft Schlierbach-Krumbach und wirkt seit 2008 als Gemeindepräsident von Schlierbach.

## **Diana Strebel**

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

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

### **3.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten**

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

### **3.4 Wahl und Amtszeit**

Die erstmalige Wahl der Mitglieder ist in der Tabelle auf Seite 25 ersichtlich. Die Amtsdauer der Emmi Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und dauert dementsprechend bis zur Generalversammlung 2016. Die Wiederwahl ist zulässig. Es besteht keine Amtszeitbeschränkung. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Personal- und Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt, wobei die Zeit von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schluss der nächstfolgenden als ein Jahr gilt. Die Generalversammlung wählt den Präsidenten des Verwaltungsrats aus dem Kreis der Verwaltungsratsmitglieder. Die Wahlen in den Verwaltungsrat werden generell als Einzelwahl durchgeführt. Alle Wahlen und Abstimmungen werden offen durchgeführt, sofern nicht mehrheitlich ein geheimes Verfahren verlangt wird.

### 3.5 Interne Organisation

#### Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Die Darstellung auf dieser Seite zeigt die Aufgabenteilung aller Mitglieder.

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

#### Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse

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

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

Der Prüfungsausschuss berät und genehmigt:

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

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

- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Organisation und den Inhalt der Finanzkontrolle inkl. Interner Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Internen Revision
- die Auswahl der Revisionsstelle des Konzerns
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle

- die Revisionsergebnisse der Internen und der externen Revision und die Überwachung der darauf basierenden Aktionspläne des Managements
- die Konzern- und Holdingrechnung sowie die Ergebnisse der Tochtergesellschaften
- das Jahres- und Investitionsbudget
- die Beurteilung der Risiken und der darauf basierenden Massnahmen
- die Finanz- und Liquiditätsplanung sowie die Geschäftsbeziehungen mit Finanzinstituten
- die finanzielle Berichterstattung an die Aktionäre und die Öffentlichkeit
- die Prozesse und aussergerichtlichen Verhandlungen über Streitigkeiten, deren Ausgang einen Einfluss auf die Finanzlage der Gruppe haben könnte
- die Treasury-Richtlinien.

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

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

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

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

Der Personal- und Vergütungsausschuss berät und genehmigt:

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

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

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

- das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Verwaltungsrats
- das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung
- die Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell vgl. Vergütungsbericht Seite 41)
- die Gesamtsumme der Lohnanpassungen und Boni für die Mitarbeitenden sowie grundsätzliche Änderungen des Pensionskassenreglements und anderer Vorsorgepläne
- die Zusammensetzung der Konzernleitung
- die Nachfolgeplanung und Evaluation der Kandidaten für den Verwaltungsrat gemäss Wahlreglement
- die Nachfolgeplanung für den Vorsitz der Konzernleitung und auf Antrag des CEO für die Mitglieder der Konzernleitung
- die regelmässige Überprüfung des Organisationsreglements.

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.6 Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung

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

- Jahres- und Investitionsbudget
- Jahres- und Halbjahresabschluss
- Konzernorganigramm bis und mit Stufe Konzernleitung
- Lohnpolitik, insbesondere das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats, das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung, die Gesamtsumme der Lohnanpassungen sowie Boni für die Mitarbeitenden, das Pensionskassenreglement und andere Vorsorgepläne
- Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell vgl. Vergütungsbericht Seite 41)
- Einschätzung der Hauptrisiken
- Mehrjahresfinanz- und -liquiditätsplanung
- Strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen etc.
- Konzernreglemente
- Gründung und Auflösung von Gesellschaften
- Genehmigung von Mitgliedern des Verwaltungsrats konsolidierter Tochtergesellschaften
- Nomination von Verwaltungsratskandidaten zuhanden der Generalversammlung.

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

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

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

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

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

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

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

Weitere Informations- und Kontrollsysteme:

- Management-Informationssystem (MIS): Monatlich erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine detaillierte Umsatzstatistik. Quartalsweise wird ein konsolidierter Abschluss der Gruppe mit einer Prognose zum Abschluss per Jahresende erstellt. Im gleichen Rhythmus wird ausführlich über die finanzielle Lage des Unternehmens informiert. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zur Überprüfung der finanziellen Leistung quartalsweise den Konzernabschluss 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 80 im Finanzbericht).
- Externe und Interne Revision: Die Angaben zur externen Revision sind unter Ziffer 8 aufgeführt. Die Interne Revision ist ein Führungsinstrument des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und damit ein wesentlicher Teil des internen Kontrollsystems. Sie steht in direkter Verbindung zum Präsidenten des Prüfungsausschusses sowie zum Prüfungsausschuss durch die Teilnahme an den mindestens quartalsweise stattfindenden Sitzungen (im Berichtsjahr fünf). Der Prüfungsausschuss genehmigt das Revisionsprogramm sowie die Jahresplanung. Er erhält ebenfalls alle Revisionsberichte und lässt sich über die Feststellungen sowie die darauf basierenden Massnahmen an den Sitzungen informieren. Zusätzlich trifft sich der Leiter Interne Revision regelmässig mit dem Präsidenten des Prüfungsausschusses.

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

## 4. Konzernleitung

### 4.1 Mitglieder der Konzernleitung



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

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

## 4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

### Urs Riedener

#### CEO und Vorsitzender der Konzernleitung seit 2008

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

### Robert Muri

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

Robert Muri war in verschiedenen Unternehmen der Lebensmittelbranche tätig, unter anderem bei International Flavors & Fragrances IFF und als Betriebsleiter beim Zentralschweizerischen Milchverband. Ab 1994 leitete er den Marketing- und Verkaufsbereich des Emmi Geschäftsbereichs Frischprodukte. 1996 wurde er Leiter Frischprodukte und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. 2004 übernahm er zusätzlich die Verantwortung für die Molkereiprodukte. Robert Muri wurde 2007 stellvertretender CEO von Emmi und 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 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, der Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien fial sowie Mitglied der beratenden Kommission für Landwirtschaft und des landwirtschaftlichen Forschungsrats der Schweizerischen Eigenossenschaft.

## 4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

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

## 4.4 Managementverträge

Es bestehen keine Managementverträge.

## 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Informationen zu den Vergütungen, Festsetzungsverfahren, statutarischen Regeln, Beteiligungen, Darlehen und Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung sind im vorliegenden Vergütungsbericht auf den Seiten 39 bis 44 aufgeführt.

## 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

### 6.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

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

### 6.2 Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht die Wahlen mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen, unter Ausschluss der leeren und ungültigen Stimmen, soweit das Gesetz nichts anderes bestimmt. Zusätzlich zu den gesetzlichen Ausnahmen erfordert auch der Beschluss über die Änderung der Statutenbestimmung über die Eintragungsbeschränkung (siehe Nominees Seite 24) mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte.

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

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

### 6.4 Traktandierung

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

### 6.5 Eintragungen im Aktienbuch

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

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

## 7. Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen

### 7.1 Angebotspflicht

Die Emmi Statuten enthalten kein «Opting-up» 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. 2015 erfolgte die Wiederwahl. Das Amt endet gemäss Statuten jeweils mit der Abnahme der Jahresrechnung für das betreffende Geschäftsjahr. Seit 2014 ist der leitende Revisor Thomas Affolter im Amt. Gemäss den Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts darf er das Mandat maximal während sieben Jahren ausführen. Thomas Affolter wird somit längstens bis Ende des Geschäftsjahrs 2020 für die Revision der Emmi Gruppe verantwortlich sein.

### 8.2 Revisionshonorar

Die mit der Revisionsstelle für das Berichtsjahr vereinbarten Honorare für die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (inkl. Prüfung der Konzernrechnung) betragen insgesamt TCHF 1040.

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 246 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 104 für Steuerberatung und TCHF 142 für übrige Beratungs- und Prüfleistungen.

## 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

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

## 9. Informationspolitik

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

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

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

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

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

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

Medienmitteilungen und Investoreninformationen sind über folgenden Link zugänglich:

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

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

☞ [http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security\\_info\\_de.html?id=CH0012829898CHF4](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_de.html?id=CH0012829898CHF4)

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 21. April 2016 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung per Post.

Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2016) werden am 23. August 2016 veröffentlicht.

# Inhalt

## Vergütungsbericht

39	Leitlinien
39	Vergütungssystem
41	Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
42	Darlehen und Kredite
42	Anträge an die Generalversammlung
43	Vergütungen für das Berichtsjahr
44	Bericht der Revisionsstelle

## 1. Leitlinien

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

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

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

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

## 2. Vergütungssystem

### 2.1 Vergütungskomponenten

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

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

### 2.2 Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats

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

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

Die Basisvergütung, die Sozialabgaben und Spesen sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss Tabelle «Vergütungen für das Berichtsjahr» auf Seite 43. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung als maximalen Rahmenbetrag für das laufende Geschäftsjahr.

### 2.3 Vergütung der Konzernleitung

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

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

Die Basisvergütung, Sachleistungen (Geschäftswagen), Pauschalspesen sowie die Sozial- und Vorsorgeleistungen sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss Tabelle auf Seite 43. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung prospektiv als Rahmenbetrag für das kommende Geschäftsjahr.

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

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

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

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

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

### 3. Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren

#### 3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung

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

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

Das unten stehende Genehmigungsmodell verdeutlicht, über welche Vergütungskomponenten und für welchen Zeitraum die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2016 befinden werden.

#### 3.2 Entscheidungsprozess

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

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

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

#### 3.3 Der Personal- und Vergütungsausschuss

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

#### Zusammensetzung Personal- und Vergütungsausschuss

Wahl durch die Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016

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

Genehmigungsmodell für die GV 2016



## 4. Darlehen und Kredite

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

## 5. Anträge an die Generalversammlung

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

Sämtliche unter Punkt 5 erwähnten Beträge sind in TCHF.

### 5.1 Verwaltungsrat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal TCHF 810 für das Geschäftsjahr 2016.

Antrag an GV 2016 für GJ 2016	Ausbezahlte Vergütung 2015 (vgl. gegenüber- liegende Seite)	Antrag an GV 2015 für GJ 2015
<b>810</b> (Rahmenbetrag)	771	805 (Rahmenbetrag)

### 5.2 Agrarbeirat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Agrarbeirats von maximal TCHF 29 für das Geschäftsjahr 2016.

Antrag an GV 2016 für GJ 2016	Ausbezahlte Vergütung 2015 (vgl. gegenüber- liegende Seite)	Antrag an GV 2015 für GJ 2015
<b>29</b> (Rahmenbetrag)	24	29 (Rahmenbetrag)

### 5.3 Konzernleitung fixe Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen der Konzernleitung von maximal TCHF 4 570 für das Geschäftsjahr 2017.

Antrag an GV 2016 für GJ 2017	Antrag an GV 2015 für GJ 2016
<b>4 570</b> (Rahmenbetrag)	4 638 (Rahmenbetrag)

### 5.4 Konzernleitung variable Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der variablen Vergütungen der Konzernleitung von TCHF 839 für das Geschäftsjahr 2015.

Antrag an GV 2016 für GJ 2015 (vgl. gegenüber- liegende Seite)	Ausbezahlte Vergütung 2014	Antrag an GV 2015 für GJ 2014
<b>839</b>	874	874

## 6. Vergütungen für das Berichtsjahr

in TCHF

Verwaltungsrat	Fixe Vergütung			Variable Vergütung				Total Vorjahr
	Basisvergütung <sup>1)</sup>	Sachleistungen	Andere Vergütungen <sup>2)</sup>	Total fix <sup>3)</sup>	Bonus <sup>1)</sup>	Total variabel	Total fix und variabel	
<b>Konrad Graber</b> Präsident	246	–	–	<b>246</b>	–	–	<b>246</b>	240
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Vizepräsident	68	–	20	<b>88</b>	–	–	<b>88</b>	83
<b>Christian Arnold</b> Mitglied	47	–	14	<b>61</b>	–	–	<b>61</b>	54
<b>Stephan Baer</b> Mitglied	68	–	1	<b>69</b>	–	–	<b>69</b>	71
<b>Monique Bourquin</b> Mitglied	49	–	16	<b>65</b>	–	–	<b>65</b>	61
<b>Hans Herzog</b> (Mitglied bis 22.04.2015)	20	–	5	<b>25</b>	–	–	<b>25</b>	78
<b>Niklaus Meier</b> Mitglied	54	–	17	<b>71</b>	–	–	<b>71</b>	71
<b>Josef Schmidli</b> Mitglied	42	–	13	<b>55</b>	–	–	<b>55</b>	54
<b>Franz Steiger</b> (Mitglied seit 22.04.2015)	27	–	8	<b>35</b>	–	–	<b>35</b>	n.a.
<b>Diana Strebel</b> Mitglied	42	–	14	<b>56</b>	–	–	<b>56</b>	55
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>663</b>	<b>–</b>	<b>108</b>	<b>771</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>771</b>	<b>767</b>
Agrarbeirat								
Christophe Eggenschwiler	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Pirmin Furrer	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Kurt Nüesch	6	–	–	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
Markus Zemp	5	–	1	<b>6</b>	–	–	<b>6</b>	6
<b>Total Agrarbeirat</b>	<b>21</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Konzernleitung								
Urs Riedener, CEO	830	3	210	<b>1 043</b>	320	<b>320</b>	<b>1 363</b>	1 436
Übrige Mitglieder	1 975	21	728	<b>2 724</b>	519	<b>519</b>	<b>3 243</b>	3 172
<b>Total Konzernleitung</b>	<b>2 805</b>	<b>24</b>	<b>938</b>	<b>3 767</b>	<b>839</b>	<b>839 <sup>4)</sup></b>	<b>4 606</b>	<b>4 608</b>

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

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

<sup>3)</sup> Die Vergütung des Verwaltungsrats beinhaltet auch die Arbeit in den Ausschüssen, im Agrarbeirat (Aufgabenteilung vgl. Seite 28 dieses Geschäftsberichts), in einer Tochtergesellschaft sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Mitarbeitende der Emmi Gruppe sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat keine Entschädigung.

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

### Darlehen und Kredite im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr wurden weder Darlehen und Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt bzw. ausbezahlt noch waren solche per 31. Dezember 2015 ausstehend. Es sind auch keine Darlehen oder Kredite an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats,

des Agrarbeirats und der Konzernleitung oder an nahestehende Personen von gegenwärtigen oder früheren Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt worden oder per 31. Dezember 2015 ausstehend.

## 7. Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

**Emmi AG, Luzern**

Wir haben den Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14-16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) im Abschnitt 6 auf Seite 43 des Vergütungsberichts.

### **Verantwortung des Verwaltungsrates**

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

### **Verantwortung des Prüfers**

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

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

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

### **Prüfungsurteil**

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

KPMG AG

Thomas Affolter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Sandro Masciarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 26. Februar 2016



## Stehen bleiben verboten



Emmi akquiriert Unternehmen mit Potenzial und investiert in zusätzliche Infrastruktur – so auch in den USA. Mit Cypress Grove Chevre und Redwood Hill Farm & Creamery verfügt Emmi in ihrem grössten internationalen Markt über zwei starke Standbeine im Bereich der Ziegenmilchspezialitäten. Diese verhelfen der Gruppe zu mehr Know-how in einem interessanten Nischenmarkt. Mittlerweile hat Emmi mit Le Petit Chevrier auch in der Schweiz eine erfolgreiche Ziegenkäsemarke etabliert, und mit der jüngsten Beteiligung an Bettinehoeve baut Emmi weitere Kompetenz in Europa auf. Erfolg versprechende Trends wollen rechtzeitig erkannt werden.





# Inhalt

## Kommentar

50 Finanzkommentar

## Konzernrechnung Emmi Gruppe

57 Konsolidierte Erfolgsrechnung

58 Konsolidierte Bilanz

59 Konsolidierte Geldflussrechnung

60 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

61 Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

– Konsolidierungsgrundsätze

– Bewertungsgrundsätze

66 Erläuterungen zur Konzernrechnung

86 Bericht der Revisionsstelle

## Emmi AG

87 Jahresrechnung Emmi AG

97 Aktieninformationen Emmi AG

# Erfolgsrechnung

## Betrieblicher Teil

2015 erzielte Emmi einen Nettoumsatz von CHF 3 213.9 Millionen. Im Vergleich zur Vorjahresperiode entspricht dies einer Einbusse von 5.6%. Organisch, das heisst bereinigt um Währungs- und Akquisitionseffekte, reduzierte sich der Konzernumsatz um 3.0%. Gestützt wurden die Umsätze durch das Auslandgeschäft und Markenprodukte wie Caffè Latte, Kaltbach und Jogurtpur.

Das anspruchsvolle Wirtschaftsumfeld beeinträchtigte die einzelnen Produktsegmente unterschiedlich stark. So verzeichneten die Frischprodukte trotz schwachem Euro organisch wachsende Umsätze. Der Käse war hingegen stark unter Druck.

Folgende positive akquisitorische Effekte waren im Geschäftsjahr 2015 relevant:

- Beteiligungserhöhung Gläserne Molkerei, Deutschland (per 1. Oktober 2014)
- Zukauf Käsegeschäft J.L. Freeman, Kanada (per 15. April 2015)

Folgende negative akquisitorische Effekte waren im Geschäftsjahr 2015 relevant:

- Verkauf Trentinalatte, Italien (per 31. Oktober 2014)
- Verkauf Emmi Penn Yan, USA (per 18. Dezember 2014)

## Umsatzentwicklung Schweiz

In der Division Schweiz resultierte ein Umsatz von CHF 1 793.3 Millionen im Vergleich zu CHF 1 888.1 Millionen in der Vorjahresperiode. Der daraus folgende Rückgang von 5.0% (-3.3% Mengeneffekt und -1.7% Preiseffekt) ist deutlich höher als die erwarteten -4% bis -3%.

Der Heimmarkt war geprägt durch einen markanten Preis- und Kostendruck als Folge der zunehmenden Importe und des verstärkten Einkaufstourismus ins grenznahe Ausland.

Trotz der schwierigen Umstände stieg der Umsatz bei den Frischprodukten an. Diese erfreuliche Entwicklung ist bewährten Markenkonzepten wie Caffè Latte und Jogurtpur zu verdanken. Zudem hat sich Yoqua – ein proteinreiches Jogurt – innert kurzer Zeit sehr gut im Detailhandel etabliert.

Im Bereich Käse wiesen Spezialitäten wie Kaltbach und Der Scharfe Maxx leicht höhere Umsätze auf, während die AOP-Käse deutlich einbüssten. Das Gleiche gilt für den Bereich Frischkäse (Mozzarella). Der Importdruck wird beim Käse und beim Frischkäse markant bleiben.

Der Rückgang bei den Molkereiprodukten ist zu einem Teil auf geringere Verkäufe (unter anderem als Folge des Einkaufstourismus) und zum anderen auf tiefere Milchpreise zurückzuführen.

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

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Schweiz

in CHF Millionen	Umsatz 2015	Umsatz 2014	Wachstum organisch
Molkereiprodukte	678.5	710.1	-4.5%
Käse	503.5	554.9	-9.3%
Frischprodukte	350.5	343.3	2.1%
Frischkäse	116.6	126.0	-7.4%
Pulver/Konzentrate	61.9	73.2	-15.4%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	82.3	80.6	2.1%
<b>Total Schweiz</b>	<b>1 793.3</b>	<b>1 888.1</b>	<b>-5.0%</b>

## Umsatzentwicklung Americas

Die Division Americas umfasst neben den USA, Kanada und Chile auch Spanien, Frankreich und Tunesien. Sie erzielte einen Umsatz von CHF 798.1 Millionen gegenüber CHF 840.0 Millionen in der Vorjahresperiode – ein Rückgang von 5.0%. Organisch, das heisst bereinigt um Währungs- und Akquisitionseinflüsse, stieg der Umsatz um 2.8%. Die Zunahme war tiefer als die ursprünglich prognostizierten 3% bis 5%, was primär eine Folge der tiefen Milchpreise war. In allen Märkten ausser in den USA resultierten stark negative Währungseffekte.

Erfreulich entwickelten sich die Märkte Tunesien und USA. In Tunesien erzielten die unter der Marke Vitalait vertriebenen Produkte (Jogurt, Milch, Desserts) währungsbereinigt deutlich

höhere Umsätze. Dies wirkte sich günstig auf die Segmente Molkerei- und Frischprodukte aus. Das Wachstum der laktosefreien Produkte von Kaiku und ein deutlich zweistelliges Wachstum von Caffè Latte in Spanien hatten einen zusätzlichen positiven Einfluss auf das Segment Frischprodukte. Beim Segment Käse wirkten sich die höheren Käseexporte aus der Schweiz und die gute Umsatzentwicklung beim lokal hergestellten Kuh- und Ziegenmilchkäse positiv aus. Enttäuschend waren die Märkte Chile und Frankreich, die beide mit schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen konfrontiert waren.

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

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Americas

in CHF Millionen	Umsatz 2015	Umsatz 2014	Differenz 2015/2014	Akquisi- tionseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	329.5	315.4	4.5%	3.2%	0.1%	1.2%
Molkereiprodukte	239.1	267.1	-10.5%	-4.3%	-10.1%	3.9%
Frischprodukte	175.5	197.7	-11.2%	-6.6%	-10.8%	6.2%
Pulver/Konzentrate	1.1	5.5	-80.8%	–	-1.8%	-79.0%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	52.9	54.3	-2.4%	–	-5.6%	3.2%
<b>Total Americas</b>	<b>798.1</b>	<b>840.0</b>	<b>-5.0%</b>	<b>-1.7%</b>	<b>-6.1%</b>	<b>2.8%</b>

## Umsatzentwicklung Division Europa

In der Division Europa sank der Umsatz von CHF 508.8 Millionen auf CHF 487.3 Millionen. Die Einbusse belief sich damit auf 4.2%, respektive organisch auf 0.8%. Angesichts der Euroschwäche, der tiefen europäischen Milchpreise und der konsequent durchgesetzten Preiserhöhungen auf Exportprodukten aus der Schweiz ist dieser geringe Rückgang deutlich positiver als erwartet. Die ursprüngliche Prognose für die organische Umsatzentwicklung lautete -4% bis -2%.

Bei den Frischprodukten stiegen die währungsbereinigten Umsätze von Caffè Latte und Onken (in Grossbritannien) sowie

diejenigen der italienischen Spezialitätendesserts von A-27 und Rachelli. Entsprechend gut schloss das Segment Frischprodukte ab. Beim Käse resultierten positive Einflüsse durch die Kaltbach-Spezialitäten und Der Scharfe Maxx. Beide Marken erwiesen sich als sehr robust. Sie legten in Deutschland und Österreich zu.

Das AOP-Käsegeschäft litt hingegen stark unter der Währungsentwicklung. Der organische Rückgang bei den Molkereiprodukten lag primär an der mangelnden Verfügbarkeit von Bio-Milch bei der Gläsernen Molkerei. Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 15% (Vorjahr 15%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Europa

in CHF Millionen	Umsatz 2015	Umsatz 2014	Differenz 2015/2014	Akquisi- tionseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Frischprodukte	212.2	257.5	-17.6%	-11.6%	-8.1%	2.1%
Käse	122.6	136.3	-10.0%	2.8%	-11.7%	-1.1%
Molkereiprodukte	91.1	42.0	116.8%	153.7%	-29.8%	-7.1%
Frischkäse	39.9	56.8	-29.8%	0.2%	-9.7%	-20.3%
Pulver/Konzentrate	14.9	7.0	111.7%	17.8%	-29.0%	122.9%
Übrige Produkte/Dienstleistungen	6.6	9.2	-28.5%	1.8%	-9.8%	-20.5%
<b>Total Europa</b>	<b>487.3</b>	<b>508.8</b>	<b>-4.2%</b>	<b>7.9%</b>	<b>-11.3%</b>	<b>-0.8%</b>

### Umsatzentwicklung Global Trade

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

Der Umsatz belief sich auf CHF 135.2 Millionen gegenüber CHF 167.1 Millionen in der Vorjahresperiode. Dies entspricht einem Rückgang von 19.1%, respektive organisch von 17.3%. In Asien stiegen die Umsätze der Swiss Premium Jogurts, vor allem in China.

Negative Auswirkungen resultieren vor allem durch die im Vorjahresvergleich deutlich tieferen Butter- und Milchpulverexporte. Weitere Hemmnisse stellten der Rückgang von Lohnproduktionen und die wirtschaftliche Abkühlung in Ländern wie Japan, Brasilien und Russland dar.

Der Anteil der Division Global Trade am Konzernumsatz betrug 4% (Vorjahr: 5%).

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Global Trade

in CHF Millionen	Umsatz 2015	Umsatz 2014	Differenz 2015/2014	Akquisi- tionseffekt	Wachstum organisch
Käse	54.3	72.6	-25.2 %	-4.0 %	-21.2 %
Frischprodukte	46.5	49.4	-5.8 %	–	-5.8 %
Pulver/Konzentrate	13.2	24.4	-46.1 %	–	-46.1 %
Molkereiprodukte	9.3	11.3	-17.6 %	–	-17.6 %
Frischkäse	0.4	–	–	–	–
Übrige Produkte/Dienstleistungen	11.5	9.4	22.2 %	–	22.2 %
<b>Total Global Trade</b>	<b>135.2</b>	<b>167.1</b>	<b>-19.1 %</b>	<b>-1.8 %</b>	<b>-17.3 %</b>

### Bruttogewinn

Der Bruttogewinn reduzierte sich im Berichtsjahr um CHF 11.4 Millionen auf CHF 1117.7 Millionen gegenüber CHF 1129.1 Millionen im Vorjahr. Die entsprechende Bruttogewinnmarge betrug 34.8% gegenüber 33.2%. Dank dieser erfreulichen Margenverbesserung gelang es, die durch die Umsatzentwicklung bedingte Bruttogewinneinbusse zu limitieren. Alle Divisionen leisteten hierzu einen positiven Beitrag. Erreicht werden konnte die Margenverbesserung insbesondere dank den durchgesetzten Preiserhöhungen im Ausland, tieferen Beschaffungskosten im In- und Ausland, der erfolgreichen Umsetzung von Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungsmassnahmen sowie dem bewussten Verzicht auf Geschäfte mit unzureichenden Margen. Dass die Markenprodukte in der Berichtsperiode die Umsätze stützten, wirkte sich auch positiv auf die Bruttogewinnmarge aus.

### Sondereffekte im Konzernabschluss

In der Berichtsperiode sind keine wesentlichen Sondereffekte zu verzeichnen. Deshalb verzichtet Emmi auf den Ausweis von bereinigten Ergebnissen.

2014 erforderten die angespannte wirtschaftliche Lage in Italien und der unbefriedigende Geschäftsverlauf im Joghurtbereich bei Trentinalatte Wertberichtigungen von insgesamt CHF 38.5 Millionen. Davon betrafen CHF 35.6 Millionen ausserplanmässige Abschreibungen auf dem Sachanlagevermögen, während CHF 2.9 Millionen im sonstigen Betriebsaufwand des Geschäftsjahres 2014 enthalten waren. 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 war 2014 im sonstigen Betriebsaufwand enthalten. Ebenfalls in dieser Position enthalten waren Verluste aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen von CHF 0.4 Millionen, welchen jedoch Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen von CHF 4.3 Millionen gegenüberstanden, die in den anderen betrieblichen Erträgen enthalten waren.

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 des Geschäftsjahres 2014 enthalten war. Kumuliert erhöhten diese Sondereffekte im 2014 das EBITDA um CHF 1.1 Millionen, reduzierten das EBIT und den Reingewinn aber deutlich um CHF 34.5 Millionen bzw. CHF 30.5 Millionen.

### Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** reduzierte sich im 2015 deutlich, um CHF 38.1 Millionen bzw. 4.5%, auf CHF 809.4 Millionen; dies gegenüber CHF 847.5 Millionen im Vorjahr. Unter Ausklammerung der Sondereffekte des Vorjahres hätte die Reduktion 3.6% betragen. Trotz dieser klaren Reduktion des Betriebsaufwandes stieg dieser im Verhältnis zum Umsatz leicht an. Dadurch reduzierte sich der Margenvorsprung gegenüber dem Vorjahr geringfügig.

Der **Personalaufwand** der Berichtsperiode betrug CHF 402.3 Millionen gegenüber CHF 404.7 Millionen im Vorjahr. Da die Abnahme von 0.6% im Vergleich zur Umsatzentwicklung unterproportional war, erhöhte sich der Personalaufwand der Berichtsperiode im Verhältnis zum Umsatz von 11.9% auf 12.5%. Gründe hierfür waren der bewusste Verzicht auf Stellenverlagerungen ins Ausland und arbeitszeitliche Massnahmen – trotz der Frankenstärke.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** reduzierte sich in der Berichtsperiode deutlich, um CHF 35.7 Millionen bzw. 8.1%, auf CHF 407.1 Millionen; dies gegenüber CHF 442.8 Millionen im Vorjahr. Auch bereinigt um Sondereffekte konnte der Sonstige Betriebsaufwand mit 6.4% im Vergleich zum Umsatz überproportional reduziert werden. Die Marketing- und Verkaufsaufwendungen betragen kumuliert CHF 119.4 Millionen gegenüber CHF 122.3 Millionen. Das rasch umgesetzte Massnahmenpaket als Antwort auf die Frankenstärke fokussierte somit insbesondere auf die weiteren Positionen des Betriebsaufwandes. Hier gelang es praktisch flächendeckend, mit Spar- und Effizienzsteigerungsmassnahmen zum Teil substantielle Aufwandsreduktionen herbeizuführen. So reduzierten sich zum Beispiel die Aufwendungen für Logistik um 7.6% und jene für Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen sowie Leasing gar um 12.1%.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 4.8 Millionen auf CHF 6.7 Millionen.

Als Folge dieser Entwicklung verbesserte sich das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** in der Berichtsperiode um CHF 21.8 Millionen auf CHF 314.9 Millionen, dies gegenüber CHF 293.1 Millionen im Vorjahr. Die **EBITDA-Marge** erhöhte sich daher von 8.6% auf 9.8%.

Die **Abschreibungen und Amortisationen** reduzierten sich in der Berichtsperiode um CHF 30.7 Millionen auf insgesamt CHF 126.7 Millionen. Ohne Berücksichtigung der ausserplanmässigen Abschreibung auf dem Sachanlagevermögen von Trentinalatte im Vorjahr hätte jedoch eine Zunahme von CHF 4.9 Millionen resultiert. Die Abschreibungen auf dem Sachanlagevermögen blieben insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres, während sich die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen um CHF 4.9 Millionen erhöhten, was in erster Linie auf das SAP-Projekt in der Schweiz zurückzuführen ist.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** betrug in der Berichtsperiode CHF 188.9 Millionen. Das Vorjahres-EBIT von CHF 136.2 Millionen wurde damit um CHF 52.7 Millionen übertroffen. Die **EBIT-Marge** erhöhte sich folglich von 4.0% auf 5.9%. Bereinigt um Sondereffekte hätte sich das EBIT um CHF 18.2 Millionen erhöht und die EBIT-Marge wäre von 5.0% auf 5.9% gestiegen.

### Finanzergebnis

Der **Nettofinanzaufwand** stieg in der Berichtsperiode gegenüber dem Vorjahr deutlich, um CHF 11.1 Millionen, auf CHF 22.1 Millionen an. Dies ist hauptsächlich auf die Frankenstärke und die daraus resultierenden Währungsverluste zurückzuführen. So verschlechterte sich das Währungsergebnis im Vorjahresvergleich um CHF 12.2 Millionen. Das Zinsergebnis verbesserte sich jedoch um CHF 1.8 Millionen; eine Konsequenz der in der Berichtsperiode erfolgten Rückzahlungen von Fremdkapital.

### Ertragssteuern

Die **Ertragssteuern** erhöhten sich in der Berichtsperiode um CHF 2.8 Millionen auf CHF 31.8 Millionen. Die Steuerquote reduzierte sich hingegen von 23.0% auf 19.0%, wobei die um Sondereffekte bereinigte Steuerquote des Vorjahres 20.5% betrug. Die Reduktion der Steuerquote konnte vor allem durch vorteilhaftere Strukturen erzielt werden.

### Reingewinn

Der **Unternehmensgewinn** einschliesslich Minderheitsanteilen betrug CHF 136.0 Millionen und stieg gegenüber dem Vorjahr (CHF 97.1 Millionen) um CHF 38.9 Millionen an. Nach Abzug der Minderheitsanteile von CHF 15.8 Millionen verblieb ein **Reingewinn** von CHF 120.2 Millionen. Dieser erhöhte sich im Vorjahresvergleich um CHF 41.3 Millionen, respektive bereinigt um Sondereffekte um CHF 10.8 Millionen. Entsprechend konnte mit 3.7% eine gegenüber dem Vorjahr (bereinigt: 3.2%) verbesserte **Reingewinnmarge** erzielt werden.

## Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Als Konsequenz der operativen Geschäftstätigkeit und der erfolgten Akquisitionen nahm die Bilanzsumme im Vorjahresvergleich um CHF 19.6 Millionen oder 0.8% zu. Im Wesentlichen ist diese Zunahme auf den höheren Bestand an Flüssigen Mitteln zurückzuführen, wodurch die Reduktion des Sachanlagevermögens überkompensiert wurde. Das Nettoumlaufvermögen blieb insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres.

Das Sachanlagevermögen reduzierte sich in der Berichtsperiode um CHF 42.5 Millionen, wovon CHF 19.1 Millionen auf den Währungseinfluss zurückzuführen sind. Die Abschreibungen von insgesamt CHF 98.4 Millionen überstiegen das Investitionsvolumen der Berichtsperiode von CHF 66.2 Millionen deutlich. Durch die erfolgten Akquisitionen erhöhte sich das Sachanlagevermögen um CHF 10.2 Millionen. Die Immateriellen Anlagen erhöhten sich um CHF 7.0 Millionen. Bereinigt um den Währungseinfluss hätte die Zunahme allerdings CHF 27.9 Millionen betragen. Sie erklärt sich vor allem mit den in der Berichtsperiode erfolgten Akquisitionen, durch welche sich die Immateriellen Anlagen um CHF 42.4 Millionen erhöhten. Weitere CHF 14.9 Millionen wurden in der Berichtsperiode praktisch ausschliesslich in Software investiert. Die Amortisationen der Immateriellen Anlagen betragen insgesamt CHF 29.5 Millionen. Die Reduktion der Finanzanlagen um CHF 5.2 Millionen erklärt sich vor allem durch die tieferen aktiven latenten Ertragssteuern.

Bei der Betrachtung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lässt sich feststellen, dass das Nettoumlaufvermögen mit CHF 444.2 Millionen gegenüber dem Vorjahr (CHF 441.8 Millionen) praktisch stabil blieb. Dass sich dieses nicht in Übereinstimmung mit dem Umsatz entwickelte, ist vor allem auf die gestiegenen Vorräte (insbesondere Käse und Butter) zurückzuführen.

Auf der Finanzierungsseite wurden im Geschäftsjahr 2015 Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 47.2 Millionen zurückbezahlt. Die **Eigenkapitalquote** konnte in der Berichtsperiode signifikant gestärkt werden und betrug 54.6% per Ende 2015 gegenüber 51.9% im Vorjahr. Dies ist in erster Linie eine Konsequenz der Eigenfinanzierung durch einbehaltene Gewinne.

Auf Basis dieser sehr soliden Finanzierung lässt sich weiteres Wachstum finanzieren. Gestützt wird dies auch durch die Tatsache, dass die **Nettoverschuldung** von CHF 111.6 Millionen (Vorjahr CHF 240.6 Millionen) im Verhältnis zum EBITDA weiter von 0.82 auf 0.35 reduziert werden konnte. Der Bestand an Flüssigen Mitteln wuchs im Geschäftsjahr 2015 von CHF 310.3 Millionen um CHF 78.5 Millionen auf CHF 388.8 Millionen an.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 272.8 Millionen und erhöhte sich somit im Vergleich zur Vorjahresperiode um CHF 41.7 Millionen. Der Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 27.7 Millionen und reflektiert in der Substanz die erzielte operative Verbesserung auf Stufe EBITDA. Die Veränderung des Nettoumlaufvermögens ist zwar im Vorjahresvergleich positiv, befriedigt aber angesichts der Umsatzentwicklung nicht und wird zukünftig wieder verstärkt in den Fokus rücken.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 122.0 Millionen (Vorjahr: CHF 129.1 Millionen). Im Geschäftsjahr 2015 wurden CHF 66.2 Millionen in das Sachanlagevermögen investiert, was einer signifikanten Reduktion gegenüber dem Vorjahresbetrag von CHF 104.3 Millionen gleich kommt. Die Reduktion ist in erster Linie mit einigen wenigen grossen Projekten zu erklären, deren Realisierung sich verzögert hat. In Immaterielle Anlagen wurden CHF 14.9 Millionen investiert (Vorjahr CHF 14.1 Millionen). Aus der Akquisitionstätigkeit resultierte in der Berichtsperiode netto ein Geldabfluss von CHF 47.9 Millionen (Vorjahr CHF 25.9 Millionen).

Ohne Berücksichtigung des Geldabflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2015 ein **Free Cash-flow** von CHF 198.6 Millionen generiert; dies gegenüber CHF 127.9 Millionen im Vorjahr.

Der **Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 65.3 Millionen (Vorjahr CHF 77.9 Millionen). Im Geschäftsjahr 2015 konnten Finanzverbindlichkeiten von netto CHF 47.2 Millionen zurückbezahlt werden. Weitere CHF 24.4 Millionen wurden an Dividenden ausbezahlt, davon CHF 20.3 Millionen an die Aktionäre der Emmi AG. Minderheitsaktionäre von Kaiku beteiligten sich zudem an deren Kapitalerhöhung, wodurch CHF 6.4 Millionen zuflossen.

### Ausblick 2016

Emmi geht davon aus, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 2016 nicht wesentlich verändern werden. Das wettbewerbsintensive Umfeld wird auch künftig bestimmend sein und der Euro dürfte sich auf dem heutigen Niveau einpendeln. Starke Markenkonzepte mit einer hohen Wertschöpfung und ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein werden erfolgsentscheidend bleiben.

### Märkte

In der Schweiz wird der Importdruck anhalten und unter Umständen nochmals leicht steigen. Das Gleiche gilt für den Einkaufstourismus. Emmi geht daher von einem sehr anspruchsvollen Jahr für die Division Schweiz aus, zumal sich die Konsequenzen der Euroschwäche im Vorjahr erst in der zweiten Jahreshälfte 2015 vollumfänglich offenbarten.

In den aussereuropäischen Märkten erwartet das Unternehmen in den USA ein beständiges Konsumverhalten. Auch in Tunesien dürfte die positive Entwicklung anhalten. In Chile gibt es gewisse Anzeichen, dass sich das wirtschaftliche Umfeld etwas erholt.

In den europäischen Ländern rechnet Emmi bei ihren italienischen Dessertgesellschaften mit einer positiven Entwicklung bei den lokal hergestellten Produkten. In Bezug auf die Exporte aus der Schweiz ist davon auszugehen, dass sich starke Markenkonzepte mit hohem Differenzierungspotenzial – beispielsweise Caffè Latte oder Kaltbach – gut halten können, während leichter substituierbare Produkte erneut einem hohen Druck ausgesetzt sein werden.

### Umsatz- und Gewinnentwicklung

Emmi wird hart dafür arbeiten, dass Schweizer Milchprodukte weiterhin auch im Ausland genügend Absatzmöglichkeiten finden. Die Umsatzentwicklung im Jahr 2016 wird jedoch stark durch die anspruchsvolle Situation auf dem Heimmarkt geprägt sein. Das internationale Geschäft, insbesondere jenes der Division Americas, wird eine stützende Wirkung haben. Auf Konzernstufe rechnet Emmi für das laufende Geschäftsjahr insgesamt mit einem Umsatz aus dem organischen Geschäft, der gegenüber 2015 in etwa konstant bleiben wird.

Im laufenden Geschäftsjahr strebt das Unternehmen eine weitere Effizienzverbesserung mit einem starken Fokus auf die ausländischen Tochtergesellschaften an. In Kombination mit einem ausgeprägten Kostenbewusstsein in allen Emmi Betrieben wird dies die Ertragsentwicklung stärken. Die Erträge aus den internationalen Märkten werden auch im Jahr 2016 einen wichtigen Beitrag leisten, um den Produktionsstandort Schweiz zu stärken. Es kann daher für das laufende Geschäftsjahr von einer gegenüber 2015 leicht verbesserten Profitabilität ausgegangen werden.

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

– Konzern	2 % bis 3 %
– Schweiz	0 % bis 1 %
– Americas	6 % bis 8 %
– 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 Ziele beitragen. Innovationen in den Bereichen Frischprodukte und Käse werden das Produktportfolio im Heimmarkt und international ergänzen. Ein anhaltend striktes Kostenmanagement und weitere Effizienzsteigerungen werden erforderlich sein, um die anvisierten Erträge im kompetitiven Marktumfeld zu erreichen.

Durch organisches Wachstum und weitere Akquisitionen wird das internationale Geschäft weiter an Bedeutung gewinnen.

# Konsolidierte Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2015	%	2014	%
Umsatz aus Verkäufen von Produkten		3 188 315		3 378 808	
Umsatz aus Dienstleistungen		25 585		25 194	
<b>Nettoumsatz</b>	1	<b>3 213 900</b>	<b>100.0</b>	3 404 002	100.0
Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate		586		-51 427	1.5
Warenaufwand und Fremdleistungen		-2 096 786	65.2	-2 223 438	65.3
<b>Bruttogewinn</b>		<b>1 117 700</b>	<b>34.8</b>	1 129 137	33.2
<b>Andere betriebliche Erträge</b>	2	<b>6 660</b>	<b>0.2</b>	11 486	0.3
Personalaufwand		-402 272	12.5	-404 694	11.9
Sonstiger Betriebsaufwand	3	-407 141	12.7	-442 787	13.0
<b>Total Betriebsaufwand</b>		<b>-809 413</b>	<b>25.2</b>	-847 481	24.9
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>		<b>314 947</b>	<b>9.8</b>	293 142	8.6
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	-98 440	3.0	-133 975	3.9
Amortisationen auf immateriellen Anlagen	4	-28 275	0.9	-23 416	0.7
Auflösung Badwill		630		463	
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>188 862</b>	<b>5.9</b>	136 214	4.0
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		1 058		813	
Finanzergebnis	5	-22 053		-10 974	
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>167 867</b>	<b>5.2</b>	126 053	3.7
Ertragssteuern	6	-31 848		-28 971	
<b>Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>136 019</b>	<b>4.2</b>	97 082	2.9
Minderheitsanteile		-15 838		-18 184	
<b>Reingewinn</b>		<b>120 181</b>	<b>3.7</b>	78 898	2.3
<b>Reingewinn pro Aktie (verwässert/unverwässert in CHF)</b>	7	<b>22.46</b>		14.75	

# Konsolidierte Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2015	%	31.12.2014	%
Flüssige Mittel		388 822		310 307	
Wertschriften		2 236		5 752	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	387 199		421 202	
Sonstige Forderungen	9	31 962		31 474	
Vorräte	10	367 202		358 027	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	28 634		17 974	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>1 206 055</b>	<b>47.3</b>	<b>1 144 736</b>	<b>45.2</b>
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	31	24 785		24 929	
Darlehen und sonstige Forderungen	12	64 812		63 686	
Wertschriften		1 543		2 237	
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	20	2 045		2 045	
Aktive latente Ertragssteuern	6	9 969		15 500	
Total Finanzanlagen		103 154		108 397	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	7 071		8 097	
Sachanlagen	13	909 024		951 524	
Immaterielle Anlagen	14	325 967		318 963	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>1 345 216</b>	<b>52.7</b>	<b>1 386 981</b>	<b>54.8</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>2 551 271</b>	<b>100.0</b>	<b>2 531 717</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
Bankschulden	18	39 640		68 986	
Leasingverbindlichkeiten	18	2 851		2 344	
Darlehen Dritte	18	4 092		266	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	310 204		337 472	
Sonstige Verbindlichkeiten	16	16 548		20 269	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	162 911		135 183	
Rückstellungen	19	4 980		5 823	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>541 226</b>	<b>21.2</b>	<b>570 343</b>	<b>22.5</b>
Bankschulden	18	12 808		34 889	
Leasingverbindlichkeiten	18	2 189		4 177	
Darlehen	18	56 213		59 791	
Anleiheobligationen	18	450 000		450 000	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	4 887		3 396	
Rückstellungen	19	90 221		96 316	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>616 318</b>	<b>24.2</b>	<b>648 569</b>	<b>25.6</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>1 157 544</b>	<b>45.4</b>	<b>1 218 912</b>	<b>48.1</b>
Aktienkapital		53 498		53 498	
Kapitalreserven		102 665		122 994	
Gewinnreserven		1 051 605		961 867	
<b>Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1 207 768</b>	<b>47.3</b>	<b>1 138 359</b>	<b>45.0</b>
Minderheitsanteile		185 959	7.3	174 446	6.9
<b>Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1 393 727</b>	<b>54.6</b>	<b>1 312 805</b>	<b>51.9</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>2 551 271</b>	<b>100.0</b>	<b>2 531 717</b>	<b>100.0</b>

# Konsolidierte Geldflussrechnung

in TCHF

	2015	2014
Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile	136 019	97 082
Nettozinsaufwand	11 725	13 481
Ertragssteuern	31 848	28 971
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	-694	-4 347
Erfolg aus Verkauf von Beteiligungen/Betrieben	–	-154
Abschreibungen und Amortisationen planmässig	116 817	120 365
Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig	9 898	37 026
Auflösung Badwill	-630	-463
Veränderung Rückstellungen	3 596	-888
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	-1 058	-813
Andere nicht liquiditätswirksame Positionen	3 879	-6 586
<b>Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern</b>	<b>311 400</b>	<b>283 674</b>
Veränderung Vorräte	-11 673	-37 942
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20 590	3 905
Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen	-12 192	-4 753
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-19 056	7 955
Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen	27 813	25 748
Bezahlte Zinsen	-14 229	-16 692
Bezahlte Steuern	-29 899	-30 799
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>272 754</b>	<b>231 096</b>
Investitionen in Sachanlagen	-66 238	-104 277
Devestitionen von Sachanlagen	1 895	4 654
Verkauf von Wertschriften	4 142	9 116
Investitionen in immaterielle Anlagen	-14 937	-14 126
Verkauf von assoziierten Gesellschaften	488	7 698
Erwerb von Beteiligungen an Gruppengesellschaften	-48 390	-50 294
Verkauf von Beteiligungen/Betrieben	–	16 667
Gewährung von Aktivdarlehen	-1 676	-1 877
Erhaltene Dividenden	574	939
Erhaltene Zinsen	2 112	2 403
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-122 030</b>	<b>-129 097</b>
Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-26 679	8 235
Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten	-20 562	-61 073
Anteil Minderheiten an Kapitalerhöhung einer Gruppengesellschaft	6 350	–
Dividendenzahlungen an Aktionäre	-20 329	-20 329
Dividendenzahlungen an Minderheiten	-4 037	-4 748
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-65 257</b>	<b>-77 915</b>
Einfluss aus Währungsumrechnung	-6 952	2 329
<b>Nettoveränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>78 515</b>	<b>26 413</b>
<b>Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode</b>	<b>310 307</b>	<b>283 894</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>388 822</b>	<b>310 307</b>

## Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Kapital- reserven (Agio)	Einbehaltene Gewinne	Kumulierte Währungs- differenzen	Total Gewinn- reserven	Total exkl. Minder- heitsanteile	Minder- heitsanteile	Total inkl. Minder- heitsanteile
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2014</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>
Veränderung Besitzverhältnisse einer Gruppengesellschaft	–	–	-687	–	-687	<b>-687</b>	7 059	<b>6 372</b>
Unternehmensgewinn	–	–	120 181	–	120 181	<b>120 181</b>	15 838	<b>136 019</b>
Währungsdifferenzen	–	–	–	-29 756	-29 756	<b>-29 756</b>	-7 347	<b>-37 103</b>
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>	-4 037	<b>-24 366</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2015</b>	53 498	102 665	1 119 267	-67 662	1 051 605	<b>1 207 768</b>	185 959	<b>1 393 727</b>

Per 31. Dezember 2015 sind 5 349 810 (per 31. Dezember 2014: 5 349 810) Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben. Bezüglich der mit den Aktien verbundenen Rechte verweisen wir auf die Ziffer 2 im Corporate-Governance-Bericht.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren Reserven beträgt kumuliert CHF 34.8 Millionen (Vorjahr CHF 46.5 Millionen).

# Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

## Konsolidierungsgrundsätze

### Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 26. Februar 2016 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 2015. Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes.

Swiss GAAP FER 31 «Ergänzende Fachempfehlungen für kotierte Unternehmen» wird bei Emmi seit dem 1. Januar 2015 angewandt. Der Standard verlangt zusätzliche Offenlegungen, hat jedoch keine wesentliche Auswirkungen auf Bilanz und Erfolgsrechnung der Emmi Gruppe.

Die Bewertungsgrundlage bilden Anschaffungs- beziehungsweise Herstellkosten oder aktuelle Werte. Für die Bewertungsgrundsätze der einzelnen Bilanzpositionen verweisen wir auf die Seiten 63 bis 65. 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 31.12.2015	Anteil 31.12.2014
9314 – 8591 Québec Inc., CAN-Boucherville	Kauf per 15.4.2015	CAD	3 137	100%	–
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc., USA-Sebastopol	Kauf per 31.12.2015	USD	835	100%	–
<b>Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen</b>					
Comercial Hoffmann, S.A., CL-Valdivia	Verkauf per 1.6.2015	CLP	384 033	–	17%

## 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 des Transaktionstages (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	
	2015	2014	31.12.2015	31.12.2014
1 EUR	1.07	1.21	1.08	1.20
1 GBP	1.47	1.51	1.47	1.54
1 USD	0.96	0.92	0.99	0.99
1 CAD	0.75	0.83	0.72	0.85
1 TND	0.49	0.54	0.49	0.53
100 CLP	0.15	0.16	0.14	0.16

## 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 werden 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). Übersteigt 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.

### 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 Segmentberichterstattung

Nach Produktgruppen sowie nach Divisionen	Schweiz		Americas		Europa		Global Trade		Konzern	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2014	
Milch	262 080	273 202	208 693	233 246	71 612	30 447	3 738	3 374	546 123	540 269
Butter und Margarine	236 444	249 218	–	–	15 891	7 192	5 546	7 755	257 881	264 165
Rahm	179 917	187 650	30 399	33 859	3 633	4 397	27	219	213 976	226 125
<b>Molkereiprodukte</b>	<b>678 441</b>	<b>710 070</b>	<b>239 092</b>	<b>267 105</b>	<b>91 136</b>	<b>42 036</b>	<b>9 311</b>	<b>11 348</b>	<b>1 017 980</b>	<b>1 030 559</b>
In % des Nettoumsatzes	37.8	37.6	30.0	31.8	18.7	8.2	6.9	6.8	31.7	30.3
<b>Frischprodukte</b>	<b>350 508</b>	<b>343 328</b>	<b>175 540</b>	<b>197 643</b>	<b>212 204</b>	<b>257 489</b>	<b>46 538</b>	<b>49 422</b>	<b>784 790</b>	<b>847 882</b>
In % des Nettoumsatzes	19.5	18.2	22.0	23.5	43.5	50.6	34.4	29.5	24.4	24.9
Naturkäse	446 323	494 764	314 841	306 144	106 013	115 789	43 744	57 699	910 921	974 396
Schmelzkäse	57 178	60 102	14 626	9 275	16 570	20 489	10 558	14 846	98 932	104 712
<b>Käse</b>	<b>503 501</b>	<b>554 866</b>	<b>329 467</b>	<b>315 419</b>	<b>122 583</b>	<b>136 278</b>	<b>54 302</b>	<b>72 545</b>	<b>1 009 853</b>	<b>1 079 108</b>
In % des Nettoumsatzes	28.1	29.3	41.3	37.5	25.2	26.8	40.2	43.4	31.4	31.7
<b>Frischkäse</b>	<b>116 611</b>	<b>125 928</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>39 919</b>	<b>56 849</b>	<b>390</b>	<b>25</b>	<b>156 920</b>	<b>182 802</b>
In % des Nettoumsatzes	6.5	6.7	–	–	8.2	11.2	0.3	–	4.9	5.4
<b>Pulver/Konzentrate</b>	<b>61 932</b>	<b>73 248</b>	<b>1 059</b>	<b>5 527</b>	<b>14 868</b>	<b>7 024</b>	<b>13 163</b>	<b>24 353</b>	<b>91 022</b>	<b>110 152</b>
In % des Nettoumsatzes	3.5	3.9	0.1	0.7	3.1	1.4	9.7	14.6	2.8	3.2
Übrige Produkte	61 654	60 859	49 990	51 289	4 917	7 035	11 189	9 122	127 750	128 305
Umsatz aus Dienstleistungen	20 641	19 754	2 946	2 975	1 645	2 140	353	325	25 585	25 194
<b>Übrige Produkte und Dienstleistungen</b>	<b>82 295</b>	<b>80 613</b>	<b>52 936</b>	<b>54 264</b>	<b>6 562</b>	<b>9 175</b>	<b>11 542</b>	<b>9 447</b>	<b>153 335</b>	<b>153 499</b>
In % des Nettoumsatzes	4.6	4.3	6.6	6.5	1.3	1.8	8.5	5.7	4.8	4.5
<b>Nettoumsatz</b>	<b>1 793 288</b>	<b>1 888 053</b>	<b>798 094</b>	<b>839 958</b>	<b>487 272</b>	<b>508 851</b>	<b>135 246</b>	<b>167 140</b>	<b>3 213 900</b>	<b>3 404 002</b>
In % vom Konzern	55.8	55.5	24.8	24.7	15.2	14.9	4.2	4.9	100.0	100.0
<b>Nach Ländergruppen</b>	<b>2015</b>	<b>Anteil in %</b>	<b>2014</b>	<b>Anteil in %</b>						
Schweiz	1 793 288	55.8	1 888 053	55.5						
Europa ohne Schweiz	839 196	26.1	943 188	27.7						
Nord- und Südamerika	405 830	12.6	408 514	12.0						
Afrika	136 836	4.3	131 150	3.8						
Asien/Pazifik	38 750	1.2	33 097	1.0						
<b>Total</b>	<b>3 213 900</b>	<b>100.0</b>	<b>3 404 002</b>	<b>100.0</b>						

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

**2** Andere betriebliche Erträge

	2015	2014
Aktiviert Eigenleistungen	958	947
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	694	4 347
Sonstige betriebliche Erträge	5 008	6 192
<b>Total</b>	<b>6 660</b>	<b>11 486</b>

**3** Sonstiger Betriebsaufwand

	2015	2014
Marketing- und Verkaufsaufwand	119 381	122 322
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	64 422	73 271
Sachversicherungen, Gebühren, LSVA	15 250	14 414
Energie und Betriebsmaterialien	61 343	66 745
Verwaltungsaufwand	35 641	38 101
Logistikaufwand	91 575	99 118
Anderer Betriebsaufwand	19 529	28 816
<b>Total</b>	<b>407 141</b>	<b>442 787</b>

**4** Abschreibungen und Amortisationen

	2015	2014
Abschreibungen Sachanlagen planmässig	90 774	97 244
Abschreibung Sachanlagen ausserplanmässig	7 666	36 731
Amortisation Goodwill planmässig	12 742	13 547
Amortisation Goodwill ausserplanmässig	1 270	–
Amortisation andere immaterielle Anlagen planmässig	13 301	9 574
Amortisation andere immaterielle Anlagen ausserplanmässig	962	295
<b>Total</b>	<b>126 715</b>	<b>157 391</b>

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

Die ausserplanmässigen Abschreibungen auf Sachanlagen der Vorperiode beinhalten insbesondere die Wertberichtigung des Sachanlagevermögens von Trentinalatte im Betrag von CHF 35.6 Millionen, die aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage und des schwierigen Joghurtmarkts in Italien notwendig wurde.

**5** Finanzergebnis

	2015	2014
Zinsertrag	2 316	2 394
Übriger Finanzertrag	1 041	1 478
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>3 357</b>	<b>3 872</b>
Zinsaufwand	-14 041	-15 875
Bankspesen und Kreditkosten	-1 570	-1 366
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>-15 611</b>	<b>-17 241</b>
<b>Total vor Währungsergebnis</b>	<b>-12 254</b>	<b>-13 369</b>
Währungsergebnis	-9 799	2 395
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-22 053</b>	<b>-10 974</b>

**6 Ertragssteuern**

	2015	2014
Laufende Ertragssteuern	33 358	33 290
Latente Ertragssteuern	-1 510	-4 319
<b>Total</b>	<b>31 848</b>	<b>28 971</b>
<b>Durchschnittlicher Steuersatz</b>	<b>19.0%</b>	<b>23.0%</b>

Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber dem Vorjahr von CHF 20.5 Millionen auf CHF 24.0 Millionen zu. Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem effektiv anwendbaren Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2015 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 19.5 % (Vorjahr 19.7%). Die aktiven latenten Ertragssteuern beinhalten aktivierte Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 5.9 Millionen (Vorjahr CHF 11.7 Millionen) sowie latente Ertragssteuern auf temporären Differenzen im Umfang von CHF 4.1 Millionen (Vorjahr CHF 3.8 Millionen).

**Details zur Veränderung der Steueransprüche auf Verlustvorträgen**

	2015	2014
Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	5 914	11 749
Nicht aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	23 206	17 795
<b>Total Steueransprüche auf Verlustvorträgen</b>	<b>29 120</b>	<b>29 544</b>
Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 1.1.	11 749	5 273
Entstehungen	69	5 597
Verwendungen	-2 803	-2 286
Neueinschätzungen	-1 956	3 306
Sonstige Effekte	-1 145	-141
<b>Aktivierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 31.12.</b>	<b>5 914</b>	<b>11 749</b>

Die Nettoveränderung der aktivierten Steueransprüche auf Verlustvorträgen erhöhte den Ertragssteueraufwand der Berichtsperiode um CHF 5.8 Millionen.

**7 Reingewinn pro Aktie**

	2015	2014
Aktienbestand 1.1.	5 349 810	5 349 810
Aktienbestand 31.12.	5 349 810	5 349 810
Durchschnittlicher Aktienbestand	5 349 810	5 349 810
Reingewinn in TCHF	120 181	78 898
<b>Reingewinn pro Aktie (in CHF)</b>	<b>22.46</b>	<b>14.75</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**

	2015	2014
Dritte	373 279	415 102
Assoziierte	17 214	18 047
Aktionäre	581	927
Übrige Nahestehende	-	3
Delkredere	-3 875	-12 877
<b>Total</b>	<b>387 199</b>	<b>421 202</b>

Die Abnahme des Delkredere im Vorjahresvergleich beruht zu einem wesentlichen Teil auf der Umwandlung einer bereits im Vorjahr wertberechtigten Forderung in ein Darlehen.

**9 Sonstige Forderungen**

	2015	2014
Dritte	28 555	27 998
Assoziierte	3 407	3 476
<b>Total</b>	<b>31 962</b>	<b>31 474</b>

**10 Vorräte**

	2015	2014
Fertigprodukte	118 569	120 402
Handelswaren	19 546	10 751
Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial	244 733	240 703
Übrige Vorräte	1 612	1 835
Wertberichtigungen auf Vorräten	-17 258	-15 664
<b>Total</b>	<b>367 202</b>	<b>358 027</b>

**11 Aktive Rechnungsabgrenzungen**

	2015	2014
Ertragssteuern	5 056	4 115
Übrige gegenüber Dritten	30 484	21 474
Übrige gegenüber Assoziierten	165	482
<b>Total</b>	<b>35 705</b>	<b>26 071</b>
Davon kurzfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	28 634	17 974
Davon langfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	7 071	8 097

Die übrigen aktiven Rechnungsabgrenzungen beinhalten insbesondere verschiedene Rückforderungen, Abgrenzungen von Werbekosten, MwSt. und Prämienvorauszahlungen für Versicherungen.

**12 Darlehen und sonstige Forderungen**

	2015	2014
Dritte	46 729	45 989
Assoziierte	18 083	17 697
<b>Total</b>	<b>64 812</b>	<b>63 686</b>

Im Buchwert der Darlehen und sonstigen Forderungen gegenüber Dritten sind Wertberichtigungen im Betrag von CHF 7.1 Mio. (Vorjahr CHF 1.7 Mio.) enthalten. Die Zunahme der Wertberichtigung erklärt sich insbesondere durch die Umwandlung einer bereits im Vorjahr wertberichtigten Forderung in ein nun wertberechtigtes Darlehen.

### 13 Sachanlagen

2015	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1.1.2015	4 518	713 571	1 367 119	56 597	59 780	<b>2 201 585</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	14 900	86	243	<b>15 229</b>
Zugänge	–	874	7 190	56 334	1 840	<b>66 238</b>
Abgänge	–	-25 736	-76 966	–	-7 260	<b>-109 962</b>
Umgliederung	–	8 167	59 111	-69 785	2 507	<b>–</b>
Währungseinfluss	-13	-12 373	-22 130	-532	-1 213	<b>-36 261</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	<b>4 505</b>	<b>684 503</b>	<b>1 349 224</b>	<b>42 700</b>	<b>55 897</b>	<b>2 136 829</b>
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2015	1 063	303 629	901 893	–	43 476	<b>1 250 061</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	4 943	–	136	<b>5 079</b>
Abschreibungen planmässig	–	16 576	68 952	–	5 246	<b>90 774</b>
Abschreibungen ausserplanmässig	–	5 041	2 552	–	73	<b>7 666</b>
Abgänge	–	-24 702	-76 700	–	-7 196	<b>-108 598</b>
Umgliederung	–	–	–	–	–	<b>–</b>
Währungseinfluss	-5	-3 087	-11 958	–	-2 127	<b>-17 177</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	<b>1 058</b>	<b>297 457</b>	<b>889 682</b>	<b>–</b>	<b>39 608</b>	<b>1 227 805</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2015	3 447	387 046	459 542	42 700	16 289	<b>909 024</b>
Davon Finanzierungsleasing	–	–	4 064	–	–	<b>4 064</b>
<b>2014</b>						
Anschaffungswerte 1.1.2014	2 684	741 563	1 343 239	58 900	58 689	<b>2 205 075</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-16 821	4 615	36	71	<b>-12 099</b>
Zugänge	–	9 796	21 835	69 119	3 527	<b>104 277</b>
Abgänge	–	-31 299	-61 086	–	-5 835	<b>-98 220</b>
Umgliederung	1 836	8 140	58 072	-71 483	3 435	<b>–</b>
Währungseinfluss	-2	2 192	444	25	-107	<b>2 552</b>
<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	<b>1 229 208</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-24 822	-4 426	–	66	<b>-29 182</b>
Abschreibungen planmässig	–	16 884	75 049	–	5 311	<b>97 244</b>
Abschreibungen ausserplanmässig	–	25 467	11 143	–	121	<b>36 731</b>
Abgänge	–	-25 593	-51 751	–	-5 548	<b>-82 892</b>
Umgliederung	26	-27	1	–	–	<b>–</b>
Währungseinfluss	-1	-145	-829	–	-73	<b>-1 048</b>
<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	<b>951 524</b>
Davon Finanzierungsleasing	–	–	4 934	–	–	<b>4 934</b>

## 14 Immaterielle Anlagen

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

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.

2014	Marken	Software	Goodwill voll-konsolidiert	Goodwill equity-konsolidiert	Total Goodwill	Übrige immat. 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>

**15 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

	2015	2014
Dritte	278 917	305 746
Assoziierte	9 448	9 957
Aktionäre	21 429	21 677
Übrige Nahestehende	410	92
<b>Total</b>	<b>310 204</b>	<b>337 472</b>

**16 Sonstige Verbindlichkeiten**

	2015	2014
Dritte	13 763	17 553
Assoziierte	128	–
Übrige Nahestehende	2 657	2 716
<b>Total</b>	<b>16 548</b>	<b>20 269</b>

**17 Passive Rechnungsabgrenzungen**

	2015	2014
Zinsen	4 757	4 945
Ertragssteuern	29 045	24 645
Personal	29 114	28 911
Vertragliche Rabatte	57 728	38 833
Übrige gegenüber Dritten	45 388	39 711
Übrige gegenüber Assoziierten	1 766	1 534
<b>Total</b>	<b>167 798</b>	<b>138 579</b>
Davon kurzfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	162 911	135 183
Davon langfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	4 887	3 396

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

## 18 Finanzverbindlichkeiten

### 18.1 Anleiheobligationen

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

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

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	21492608/ISIN CH0214926088
Zinssatz	1.625 %
Laufzeit	12. Juli 2013 bis 12. Juli 2023
Rückzahlung	12. Juli 2023 zum Nennwert

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

## 18.2 Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten

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

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

Im Berichtsjahr reduzierten sich die Finanzverbindlichkeiten durch vereinbarte Amortisationen und den Einfluss der Wechselkurse um CHF 52.7 Millionen. 80.2% (Vorjahr 73.9%) der Finanzierung erfolgen in Schweizer Franken, hauptsächlich mit den beiden Anleiheobligationen über CHF 450.0 Millionen. 9.3% (Vorjahr 7.8%) der finanziellen Verbindlichkeiten lauten auf US-Dollar, 6.1% (Vorjahr 13.3%) auf Euro und 4.4% (Vorjahr 5.0%) auf weitere Währungen wie chilenischer Peso und tunesischer Dinar.

2014	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
Bankschulden	68 986	34 889	–	103 875	27 281	1.1–6.9
Leasingverbindlichkeiten	2 344	3 888	289	6 521	–	3.1–9.1
Anleiheobligationen	–	250 000	200 000	450 000	–	1.6–2.1
Darlehen von Dritten	266	4 975	49 942	55 183	47 580	1.7–4.0
Darlehen von Assoziierten	–	4 874	–	4 874	–	2.0
<b>Total</b>	71 596	298 626	250 231	620 453	74 861	–

## 19 Rückstellungen

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

Die per 31. Dezember 2015 bilanzierten Restrukturierungsrückstellungen betreffen insbesondere erwartete Kosten im Zusammenhang mit einer beschlossenen Produktionszusammenlegung sowie verbleibende Kosten im Zusammenhang mit der Aufgabe des Tiefkühl-distributionsgeschäfts.

Die übrigen Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr CHF 8.0 Millionen, Vorjahr CHF 7.4 Millionen) sowie gesetzliche Verpflichtungen gegenüber Personal im Ausland (Berichtsjahr CHF 4.0 Millionen, Vorjahr CHF 3.7 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50% eingeschätzt.

	Laufende Restrukturierung	Badwill	Übrige Rückstellungen	Latente Ertragssteuern	Total 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>
Davon langfristige Rückstellungen	569	1 241	12 297	82 209	<b>96 316</b>

## 20 Personalvorsorgeeinrichtungen

	Nominalwert AGBR	Verwendungs- verzicht	Andere Wertberichtig- ungen	Bilanz	Bilanz	Ergebnis aus AGBR im Personalaufwand	
	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2014	2015	2014
<b>Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)</b>							
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	1 489	–	–	1 489	1 489	–	–
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	556	–	–	556	556	–	–
<b>Total</b>	2 045	–	–	2 045	2 045	–	–

	Über/ Unterdeckung gemäss Swiss GAAP FER 26	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens	Veränderung zum VJ bzw. erfolgswirk- sam im GJ	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge <sup>1)</sup>	Vorsorgeaufwand im Personalaufwand	
	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2014		2015	2014
<b>Wirtschaftlicher Nutzen/wirtschaftliche Verpflichtung und Vorsorgeaufwand</b>						
Patronale Fonds	38 702	–	–	–	–	–
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	19 525	18 870
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Ausland)	–	–	–	–	934	834
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	184	–	–	–	155	117
<b>Total</b>	38 886	–	–	–	20 614	19 821

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

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

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2014	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zu Lasten der Unternehmen	18 987	834	19 821
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	18 987	834	19 821
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	18 987	834	19 821
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	–	–	–
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	18 987	834	19 821

## 21 Akquisitionen

Die von Emmi 2015 respektive 2014 übernommenen Unternehmen wiesen zum Erwerbszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf:

	2015		2014
	Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	9314 – 8591 Québec Inc.	Gläserne Molkerei Gruppe
Flüssige Mittel	482	–	2 921
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 661	1 913	11 101
Vorräte	2 194	1 797	4 615
Übriges Umlaufvermögen	71	1 462	575
Anlagevermögen	10 092	1 691	19 464
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	772	3 298	7 268
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	9 564	259	11 508
Langfristiges Fremdkapital	359	190	357
Eigenkapital	3 805	3 116	19 543
<b>Bilanzsumme</b>	<b>14 500</b>	<b>6 863</b>	38 676

Per 15. April 2015 hat Emmi durch die Akquisition der Firma 9314 – 8591 Québec Inc. mit Sitz in Boucherville (Kanada) das Käsegeschäft von J.L. Freeman erworben. Das Unternehmen ist Kanadas führender Importeur von Spezialitätenkäse, primär aus der Schweiz.

Per 31. Dezember 2015 hat Emmi die Firma Redwood Hill Farm & Creamery, Inc. mit Sitz in Sebastopol (USA) vollständig übernommen. Das Unternehmen gilt als Pionier beim Aufbau der Kompetenzen im Bereich der Ziegenmilchprodukte in den USA.

Per 1. Oktober 2014 hat Emmi ihre Beteiligung an der deutschen Gläserne Molkerei Gruppe von 24 % auf 76 % erhöht und somit die Kontrolle übernommen.

**22 Verkauf von Gesellschaften**

	2015	2014
		Trentinalatte S.p.A.
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>–</b>	<b>14 835</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.

**23 Offene derivative Finanzinstrumente**

	31.12.2015			31.12.2014		
	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck
Devisentermingeschäfte	1 633	600	Absicherung	99	2 035	Absicherung
Übrige Termingeschäfte	–	781	Absicherung	1 885	–	Absicherung
<b>Total Termingeschäfte</b>	<b>1 633</b>	<b>1 381</b>	<b>–</b>	<b>1 984</b>	<b>2 035</b>	<b>–</b>
Davon zur Absicherung künftiger Cashflows	1 451	1 086	–	1 900	1 687	–
<b>Total bilanzierte Werte</b>	<b>182</b>	<b>295</b>	<b>–</b>	<b>84</b>	<b>348</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 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 18.6 Millionen (Vorjahr CHF 18.5 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**

Verpfändete Aktiven	31.12.2015	31.12.2014
Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell	288 102	264 538
Übrige verpfändete Aktiven	12 881	16 698
Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen	74 625	74 861
<b>Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten</b>		
1 bis 2 Jahre	23 258	22 032
3 bis 5 Jahre	22 705	22 928
über 5 Jahre	34 596	32 141
<b>Total</b>	<b>80 559</b>	<b>77 101</b>

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

	31.12.2015	31.12.2014
Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen	16 710	18 295
Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen	745	767
Zusammenarbeitsverträge mit Lieferanten/Kunden	p.m.	p.m.

Bei den überjährigen Rohstoffkontrakten handelt es sich um langfristige Kaffeeinkaufsverpflichtungen, 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 2015 und 2014 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).

Transaktionen mit assoziierten Gesellschaften	2015	2014
Nettoumsatz	72 426	81 232
Warenaufwand und Fremdleistungen	80 561	90 920
Sonstiger Aufwand	10 276	10 824
Finanzertrag	541	504
Finanzaufwand	87	131
<b>Transaktionen mit Aktionären</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Nettoumsatz	5 840	6 833
Warenaufwand und Fremdleistungen	221 488	244 764
Sonstiger Aufwand	12	130
Finanzertrag	200	–
Finanzaufwand	–	25
<b>Transaktionen mit übrigen Nahestehenden</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Nettoumsatz	2 965	4 640
Warenaufwand und Fremdleistungen	3 546	4 018
Sonstiger Aufwand	77	309

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 43 im Vergütungsbericht der Emmi AG offengelegt.

## 28 Aktionariat

Nominalkapital	31.12.2015	%	31.12.2014	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	29 077	54.3	29 015	54.2
Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup>	2 250	4.2	2 500	4.7
MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel <sup>1)</sup>	1 906	3.6	1 931	3.6
Übrige	20 265	37.9	20 052	37.5
<b>Total</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Artikel 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.1% (Vorjahr 62.5%) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc. hat mitgeteilt, dass sie per 27. Januar 2015 271 591 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.1%). Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (4.9%). Diese Mitteilungen erfolgten gemäss Art. 21 BEHG.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass 6 000 Aktien der Emmi AG per 31. Dezember 2015 sowie 16 000 Aktien per 31. Dezember 2014.

## 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 neben anderen als wesentliche Risiken der Emmi Gruppe identifiziert:

- Preiszerfall und Währungsrisiko: Durch nationale und internationale Produkt-Ausschreibungen droht ein Preisdruck, welcher vor allem bei generischen Produkten zu einem Margenverlust führen kann. Dieser Effekt wurde aufgrund der Währungsentwicklung im aktuellen Geschäftsjahr dramatisch verstärkt. Bei gleich bleibenden Preisen der Emmi Produkte in Fremdwährung sinken die Margen, bei Preisanpassungen können Marktanteile verloren gehen. Die erfolgreiche Verankerung der Emmi Marken hingegen bietet langfristige Wertschöpfungspotenziale. Durch vermehrte Einkäufe in Fremdwährung wird zudem ein natürliches Hedging gebildet. Im Weiteren werden die Ausgaben und die Produktion im Fremdwährungsraum im Rahmen der Emmi Strategie durch Investitionen und Akquisitionen ausgeweitet.
- Milchpreisdifferenz national und international: Der Milchmarkt Schweiz und International beschäftigen in diesem Jahr verstärkt, auch aufgrund der Währungsentwicklung. Die vollständige Liberalisierung des Schweizer Milchmarktes bleibt ein langfristiges Risiko, welches jedoch über ein gezieltes und nachhaltiges Wachstum im Ausland aufgefangen wird. Die damit verbundenen Risiken werden mittels einer konsequenten Orientierung an der Strategie und deren Umsetzung minimiert.

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

#### **Vollständige Übernahme der Gläserne Molkerei Gruppe**

Am 20. Januar 2016 hat Emmi ihre Beteiligung an der deutschen Gläserne Molkerei Gruppe von 76 % auf 100 % erhöht und diese Gruppe somit vollständig übernommen.

#### **Erwerb Bettinehoeve Gruppe und Erhöhung Beteiligung an Goat Milk Powder**

Am 2. Februar 2016 hat Emmi eine Beteiligung von 60 % an der Bettinehoeve Gruppe mit Sitz in Etten-Leur, Niederlande, erworben. Das Unternehmen stellt an seinen zwei niederländischen Produktionsstandorten frische und gereifte Ziegenkäse her. Bettinehoeve beschäftigt rund 115 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von ungefähr EUR 40 Millionen.

Im Zusammenhang mit dieser Transaktion hat AVH dairy trade B.V. ihre Beteiligung an Goat Milk Powder B.V. von 50 % auf 60 % erhöht und somit die Kontrolle übernommen. Goat Milk Powder B.V. ist auf die Herstellung von Ziegenmilchpulver und Molkeproteinkonzentrat aus konventioneller und Bio-Ziegenmilch spezialisiert.

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 26. Februar 2016 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2015 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 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2014
<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%	99%
Emmi Frischprodukte AG <sup>1)</sup>	Luzern	Produktion	CHF	–	–	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 <sup>1)</sup>	Luzern	Prod. u. Handel	CHF	–	–	100%
Emmi Logistik AG <sup>1)</sup>	Luzern	Dienstleistung	CHF	–	–	100%
Emmi Management AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	500	100%	100%
Emmi Milch AG <sup>1)</sup>	Luzern	Produktion	CHF	–	–	100%
Emmi Schweiz AG	Luzern	Prod. u. Handel	CHF	5 700	100%	100%
FDS Fromagerie de Saignelégier SA	Saignelégier	Produktion	CHF	1 050	86%	86%
Fromco S.A. Moudon	Moudon	Produktion	CHF	2 100	60%	60%
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten	Münchenbuchsee	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
Käserei Studer AG	Hefenhofen	Prod. u. Handel	CHF	240	100%	100%
Lesa Lataria Engiadinaisa SA	Bever	Prod. u. Handel	CHF	1 500	80%	80%
Mittelland Molkerei AG	Suhr	Produktion	CHF	20 000	60%	60%
Molkerei Biedermann AG	Bischofszell	Prod. u. Handel	CHF	1 010	100%	100%
MOPRO Luzern AG	Luzern	Dienstleistung	CHF	120	100%	100%
Regio Molkerei beider Basel AG	Frenkendorf	Produktion	CHF	3 000	80%	80%
Studer Holding AG	Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	720	100%	100%
Studer Käsemarketing AG	Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
SWEET PORT SERVICES SA	Lugano	Handel	CHF	250	100%	100%
Swissexport, Aktiengesellschaft Schweizerischer Käseexporteure	Bern	Dienstleistung	CHF	100	79%	79%
<b>Spanien</b>						
Admilac Servicios Profesionales, S.L. <sup>2)</sup>	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	3	73%	76%
Altamira Alimentaria, S.L. <sup>2)</sup>	Renedo	Handel	EUR	3	73%	76%
Emmi Lacteos España, S.L.U. in Liq.	Pamplona	Handel	EUR	50	100%	100%
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L. <sup>2)</sup>	San Sebastián	Dienstleistung u. Handel	EUR	82 110	73%	76%
Kaiku Internacional, S.L. <sup>2)</sup>	San Sebastián	Dienstleistung u. Handel	EUR	39 800	73%	76%
Lacteos de Navarra, S.L. <sup>2)</sup>	Pamplona	Produktion	EUR	9 647	73%	76%

<sup>1)</sup> Emmi Frischprodukte AG, Emmi Käse AG, Emmi Logistik AG und Emmi Milch AG wurden am 1. Januar 2015 mit der Emmi Schweiz AG fusioniert.

<sup>2)</sup> Die baskische Investitionsgesellschaft Ekarpes hat sich am 31. März 2015 mit EUR 6.0 Millionen an Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., der Muttergesellschaft der Kaiku Gruppe, beteiligt. Dies entspricht einem Kapitalanteil von 7.3 %. Gleichzeitig hat die Emmi AG weitere EUR 10.0 Millionen in die gleiche Gesellschaft investiert. Aufgrund der neuen Besitzverhältnisse reduzierte sich die Beteiligung von Emmi an erwähnter Gesellschaft und somit an der Kaiku Gruppe von 76 % auf 73 %.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2014
Llet Nostra Alimentaria, S.L. <sup>2)</sup>	Barcelona	Handel	EUR	3	33 %	34 %
SDA Bilbao, S.L. <sup>2)</sup>	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73 %	76 %
SDA Catalunya <sup>2)</sup>	Barcelona	Handel	EUR	3	53 %	55 %
SDA Gipuzkoa, S.L. <sup>2)</sup>	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73 %	76 %
		Dienstleistung u.				
Sociedad Distribuidora Alimentaria, S.L. <sup>2)</sup>	Bilbao	Handel	EUR	625	73 %	76 %
Soc. Servicios Logísticos SDA Central, S.L. <sup>2)</sup>	Bilbao	Dienstleistung	EUR	3	73 %	76 %
Tecnología y Calidad Láctea, S.L. <sup>2)</sup>	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	3	73 %	76 %
<b>Deutschland</b>						
Emmi Deutschland GmbH	Essen	Handel	EUR	75	100 %	100 %
Gläserne Meierei GmbH	Dechow	Prod. u. Handel	EUR	375	76 %	76 %
Gläserne Molkerei GmbH	Münchehofe	Prod. u. Handel	EUR	100	76 %	76 %
Hofmolkerei Münchehofe GmbH	Münchehofe	Handel	EUR	25	76 %	76 %
Meierei Mecklenburg GmbH	Dechow	Handel	EUR	25	76 %	76 %
Molkerei Biedermann GmbH	Konstanz	Handel	EUR	25	100 %	100 %
Rutz Käse GmbH	Konstanz	Handel	EUR	25	100 %	100 %
<b>Italien</b>						
A-27 S.p.A.	Rancio Valcuvia	Prod. u. Handel	EUR	1 000	100 %	100 %
Emmental S.r.l. in Liq.	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 %
<b>Frankreich</b>						
Distribution Frais Disfrais SAS <sup>3)</sup>	Avignon	Handel	EUR	192	66 %	63 %
EAF Immo 84 SCI <sup>3)</sup>	Nizza	Dienstleistung	EUR	270	66 %	63 %
Emmi France SAS	Rungis	Handel	EUR	40	100 %	100 %
Ets Schoepfer SAS <sup>3)</sup>	Avignon	Handel	EUR	1 252	66 %	63 %
SAS Emmi Ambrosi France E.A.F. <sup>3)</sup>	Nizza	Dienstleistung	EUR	100	66 %	63 %
<b>Niederlande</b>						
AVH dairy trade B.V.	Bergen	Prod. u. Handel	EUR	18	70 %	70 %
Emmi Benelux B.V.	Tiel	Handel	EUR	523	100 %	100 %
Emmi Finance Netherlands B.V.	Tiel	Dienstleistung	EUR	p.m.	95 %	95 %
Rachelli International B.V.	Amsterdam	Handel	EUR	18	100 %	100 %
<b>Belgien</b>						
Emmi Belux SA	Brüssel	Handel	EUR	62	100 %	100 %
<b>Grossbritannien</b>						
Emmi UK Limited	London	Handel	GBP	4 717	100 %	100 %
<b>Österreich</b>						
Emmi Österreich GmbH	Nüziders	Handel	EUR	2 800	100 %	100 %
<b>Tunesien</b>						
Centrale Laitière de Mahdia, S.A. <sup>2)</sup>	Mahdia	Produktion	TND	26 000	33 %	35 %
Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L. <sup>2)</sup>	Mahdia	Produktion	TND	140	30 %	31 %

<sup>2)</sup> Die baskische Investitionsgesellschaft Ekarpen hat sich am 31. März 2015 mit EUR 6.0 Millionen an Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., der Muttergesellschaft der Kaiku Gruppe, beteiligt. Dies entspricht einem Kapitalanteil von 7.3 %. Gleichzeitig hat die Emmi AG weitere EUR 10.0 Millionen in die gleiche Gesellschaft investiert. Aufgrund der neuen Besitzverhältnisse reduzierte sich die Beteiligung von Emmi an erwähnter Gesellschaft und somit an der Kaiku Gruppe von 76 % auf 73 %.

<sup>3)</sup> Die Erhöhung der Beteiligungsquote an Distribution Frais Disfrais SAS, EAF Immo 84 SCI, Ets Schoepfer SAS und SAS Emmi Ambrosi France E.A.F. erfolgte indirekt über eine assoziierte Gesellschaft.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2014
<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	1	100%	100%
Emmi Penn Yan LLC	Penn Yan	Produktion	USD	2 390	100%	100%
Emmi Platteville, Inc.	Delaware	Dienstleistung	USD	p.m.	100%	100%
Emmi Roth USA, Inc.	Monroe	Prod. u. Handel	USD	2	100%	100%
Emmi USA Inc.	Orangeburg	Handel	USD	800	100%	100%
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc. <sup>4)</sup>	Sebastopol	Prod. u. Handel	USD	835	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. <sup>2)</sup>	Santiago	Dienstleistung	CLP	12 292 103	73%	76%
Surlat Comercial, S.A. <sup>2)</sup>	Santiago	Handel	CLP	6 934 524	44%	46%
Surlat Industrial, S.A. <sup>2)</sup>	Pitrufrquén	Produktion	CLP	13 310 392	44%	46%
<b>Kanada</b>						
Emmi Canada Inc.	Saint-Laurent	Handel	CAD	33 152	100%	100%
Switzerland Cheese Marketing Inc.	Saint-Laurent	Handel	CAD	1	79%	79%
9314 – 8591 Québec Inc. <sup>5)</sup>	Boucherville	Handel	CAD	3 137	100%	–

<sup>2)</sup> Die baskische Investitionsgesellschaft Ekarpen hat sich am 31. März 2015 mit EUR 6.0 Millionen an Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., der Muttergesellschaft der Kaiku Gruppe, beteiligt. Dies entspricht einem Kapitalanteil von 7.3 %. Gleichzeitig hat die Emmi AG weitere EUR 10.0 Millionen in die gleiche Gesellschaft investiert. Aufgrund der neuen Besitzverhältnisse reduzierte sich die Beteiligung von Emmi an erwähnter Gesellschaft und somit an der Kaiku Gruppe von 76 % auf 73 %.

<sup>4)</sup> Redwood Hill Farm & Creamery, Inc. wurde am 31. Dezember 2015 akquiriert.

<sup>5)</sup> 9314 – 8591 Québec Inc. wurde am 15. April 2015 akquiriert.

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

<b>Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen</b>	Sitz	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2015	Kapitalanteil 31.12.2014
<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	5 158	24%	24%
<b>Deutschland</b>						
Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG	Willstätt	Handel	EUR	500	25%	25%
Scheer Verwaltungs u. Beteiligungs GmbH	Willstätt	Dienstleistung	EUR	26	25%	25%
<b>Spanien</b>						
Batiovo I.A.E. <sup>2)</sup>	Madrid	Handel	EUR	12	37%	38%
Serkolat Bide, S.L. <sup>2)</sup>	San Sebastián	Dienstleistung	EUR	8	37%	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 <sup>6)</sup>	New York	Produktion	USD	p.m.	22%	24%
White Hill Cheese Company LLC	Shullsburg	Produktion	USD	7 000	50%	50%
<b>Chile</b>						
Comercial Hoffmann, S.A. <sup>7)</sup>	Valdivia	Handel	CLP	–	–	17%
SDA Chile, S.A. <sup>2)</sup>	Santiago	Handel	CLP	798 271	33%	34%
<b>Mexiko</b>						
Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	Handel	MXN	101 759	50%	50%

<sup>2)</sup> Die baskische Investitionsgesellschaft Ekarpn hat sich am 31. März 2015 mit EUR 6.0 Millionen an Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., der Muttergesellschaft der Kaiku Gruppe, beteiligt. Dies entspricht einem Kapitalanteil von 7.3 %. Gleichzeitig hat die Emmi AG weitere EUR 10.0 Millionen in die gleiche Gesellschaft investiert. Aufgrund der neuen Besitzverhältnisse reduzierte sich die Beteiligung von Emmi an erwähnter Gesellschaft und somit an der Kaiku Gruppe von 76 % auf 73 %.

<sup>6)</sup> Die Reduktion des Kapitalanteils an The Icelandic Milk and Skyr Corporation von 24 % auf 22 % im 2015 ist auf das bei dieser Gesellschaft bestehende Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zurückzuführen.

<sup>7)</sup> Die Beteiligung an Comercial Hoffmann, S.A. wurde am 1. Juni 2015 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 57 bis 85 wiedergegebene Konzernrechnung der Emmi AG, Luzern bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang, für das am 31. Dezember 2015 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 2015 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.

#### 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 Mascarucci  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 26. Februar 2016

# Inhalt

## Jahresrechnung Emmi AG

- 88 Erfolgsrechnung
- 89 Bilanz
- 90 Eigenkapitalnachweis
- 91 Anhang der Jahresrechnung
- 95 Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
- 96 Bericht der Revisionsstelle

## Aktieninformationen Emmi AG

- 97 Aktieninformationen Emmi AG

# Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2015	2014
Beteiligungsertrag	2.1	56 938	81 501
Sonstiger Finanzertrag	2.2	15 832	13 882
Übrige betriebliche Erträge		6 617	6 966
<b>Total Ertrag</b>		<b>79 387</b>	<b>102 349</b>
Finanzaufwand	2.3	-23 145	-19 989
Personalaufwand		-875	-860
Übriger betrieblicher Aufwand		-1 259	-1 366
Amortisationen		-503	-451
Direkte Steuern		-	-1 382
<b>Total Aufwand</b>		<b>-25 782</b>	<b>-24 048</b>
<b>Jahresgewinn</b>		<b>53 605</b>	<b>78 301</b>

# Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2015	%	31.12.2014	%
Flüssige Mittel		3 691		240	
Wertschriften mit Börsenkurs		–		250	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten		592		762	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Beteiligungen		135 946		20 748	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		425		264	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>140 654</b>	<b>18.1</b>	<b>22 264</b>	<b>2.9</b>
Darlehen gegenüber Beteiligungen	2.4	248 614		380 567	
Beteiligungen	2.5	386 222		373 997	
Finanzanlagen		634 836		754 564	
Immaterielle Werte		–		452	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		21		71	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>634 857</b>	<b>81.9</b>	<b>755 087</b>	<b>97.1</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>775 511</b>	<b>100.0</b>	<b>777 351</b>	<b>100.0</b>
Passiven					
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		171		198	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Beteiligungen		–		837	
Passive Rechnungsabgrenzungen		4 459		3 435	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>4 630</b>	<b>0.6</b>	<b>4 470</b>	<b>0.5</b>
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		24 360		60 139	
Rückstellungen		1 503		1 000	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>25 863</b>	<b>3.3</b>	<b>61 139</b>	<b>7.9</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>30 493</b>	<b>3.9</b>	<b>65 609</b>	<b>8.4</b>
Aktienkapital	2.6	53 498		53 498	
Gesetzliche Kapitalreserve					
– Reserve aus Kapitaleinlagen	2.7	108 871		129 200	
Gesetzliche Gewinnreserve		2 886		2 886	
Freiwillige Gewinnreserven					
– Freie Reserven		525 000		445 000	
– Bilanzgewinn					
– Gewinnvortrag		1 158		2 857	
– Jahresgewinn		53 605		78 301	
<b>Eigenkapital</b>		<b>745 018</b>	<b>96.1</b>	<b>711 742</b>	<b>91.6</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>775 511</b>	<b>100.0</b>	<b>777 351</b>	<b>100.0</b>

## Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserve	Gesetzliche Gewinnreserve	Freie Reserven	Bilanzgewinn	Total
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2012</b>	53 498	186 977	2 886	260 000	40 136	<b>543 497</b>
Zuweisung	–	–	–	35 000	-35 000	–
Dividenden	–	-18 189	–	–	–	<b>-18 189</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	64 031	<b>64 031</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2012</b>	53 498	168 788	2 886	295 000	69 167	<b>589 339</b>
Zuweisung	–	–	–	65 000	-65 000	–
Dividenden	–	-19 259	–	–	–	<b>-19 259</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	83 690	<b>83 690</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>	53 498	149 529	2 886	360 000	87 857	<b>653 770</b>
Zuweisung	–	–	–	85 000	-85 000	–
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	78 301	<b>78 301</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b>	53 498	129 200	2 886	445 000	81 158	<b>711 742</b>
Zuweisung	–	–	–	80 000	-80 000	–
Dividenden	–	-20 329	–	–	–	<b>-20 329</b>
Jahresgewinn	–	–	–	–	53 605	<b>53 605</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2015</b>	53 498	108 871	2 886	525 000	54 763	<b>745 018</b>

# Anhang der Jahresrechnung

in TCHF

## 1. Grundsätze

### 1.1 Allgemein

Die vorliegende Jahresrechnung wurde erstmals nach den Bestimmungen des Schweizerischen Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Vorjahresangaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung an die neuen Gliederungsvorschriften angepasst.

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

### 1.2 Wertschriften mit Börsenkurs

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

### 1.3 Finanzanlagen

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

### 1.4 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bilanziert.

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

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

## 2. Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

### 2.1 Beteiligungsertrag

Diese Position enthält Dividenden von Beteiligungen.

### 2.2 Sonstiger Finanzertrag

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

### 2.3 Finanzaufwand

Der Finanzaufwand beinhaltet im Wesentlichen den Zinsaufwand sowie die Fremdwährungsverluste.

### 2.4 Darlehen gegenüber Beteiligungen

Die Darlehen gegenüber Beteiligungen beinhalten Darlehen mit Rangrücktritt in der Höhe von CHF 40.0 Millionen (Vorjahr CHF 17.0 Millionen).

## 2.5 Beteiligungen

	Funktion	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2015	Anteil 31.12.2015	Anteil 31.12.2014
<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%	99%
Emmi Frischprodukte AG, Luzern <sup>1)</sup>	Produktion	CHF	–	–	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 <sup>1)</sup>	Produktion und Handel	CHF	–	–	100%
Emmi Management AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	500	100%	100%
Emmi Milch AG, Luzern <sup>1)</sup>	Produktion	CHF	–	–	100%
Emmi Schweiz AG, Luzern	Produktion und Handel	CHF	5 700	100%	100%
Fromco S.A. Moudon, Moudon	Produktion	CHF	2 100	60%	60%
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten, Münchenbuchsee	Dienstleistung	CHF	100	100%	100%
Mittelland Molkerei AG, Suhr	Produktion	CHF	20 000	60%	60%
Molkerei Biedermann AG, Bischofzell	Produktion und Handel	CHF	1 010	100%	100%
MOPRO Luzern AG, Luzern	Dienstleistung	CHF	120	100%	100%
Studer Holding AG, Hefenhofen	Dienstleistung	CHF	720	100%	100%
Switzerland Cheese Marketing AG, Bern	Dienstleistung	CHF	290	23%	23%
Vermo Tiefkühl Pool AG, Luzern	Handel	CHF	2 500	35%	35%
<b>Italien</b>					
Emmi Holding Italia S.r.l., Mailand	Dienstleistung	EUR	1 714	70%	70%
<b>Niederlande</b>					
Emmi Finance Netherlands B.V., Tiel	Dienstleistung	EUR	p.m.	80%	80%
<b>Spanien</b>					
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., San Sebastián <sup>2)</sup>	Dienstleistung u. Handel	EUR	82 110	73%	76%
<b>Grossbritannien</b>					
Emmi UK Limited, London	Handel	GBP	4 717	100%	100%

<sup>1)</sup> Emmi Frischprodukte AG, Emmi Käse AG und Emmi Milch AG wurden am 1. Januar 2015 mit der Emmi Schweiz AG fusioniert.

<sup>2)</sup> Die baskische Investitionsgesellschaft Ekarpes hat sich am 31. März 2015 mit EUR 6.0 Millionen an Kaiku Corporacion Alimentaria, S.L., der Muttergesellschaft der Kaiku Gruppe, beteiligt. Dies entspricht einem Kapitalanteil von 7.3 %. Gleichzeitig hat die Emmi AG weitere EUR 10.0 Millionen in die gleiche Gesellschaft investiert. Aufgrund der neuen Besitzverhältnisse reduzierte sich die Beteiligung von Emmi an erwähnter Gesellschaft und somit der Kaiku Gruppe von 76 % auf 73 %.

## 2.6 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre

Das Aktienkapital von TCHF 53 498 besteht per 31. Dezember 2015 aus 5 349 810 Namenaktien zu nominal CHF 10 (per 31. Dezember 2014: 5 349 810 Namenaktien zu nominal CHF 10).

Nominalkapital	31.12.2015	%	31.12.2014	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	29 077	54.3	29 015	54.2
Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau <sup>1)</sup>	2 250	4.2	2 500	4.7
MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel <sup>1)</sup>	1 906	3.6	1 931	3.6
Übrige	20 265	37.9	20 052	37.5
<b>Total</b>	<b>53 498</b>	<b>100.0</b>	53 498	100.0

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, der Zentralschweizer Milchkäuferverband, Willisau, und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz, Basel, bilden im Sinne von Artikel 20 BEHG eine Gruppe und sind im Besitze von 62.1% (Vorjahr 62.5%) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc. hat mitgeteilt, dass sie per 27. Januar 2015 271 591 Namenaktien der Emmi AG hielt (5.1%). Per 25. Januar 2016 meldete die Capital Group Companies Inc., dass sie zu diesem Datum 263 500 Namenaktien der Emmi AG hielt (4.9%). Diese Mitteilungen erfolgten gemäss Art. 21 BEHG.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass 6 000 Aktien der Emmi AG per 31. Dezember 2015 sowie 16 000 Aktien per 31. Dezember 2014.

## 2.7 Reserve aus Kapitaleinlagen

	31.12.2015	31.12.2014
Von der Steuerbehörde anerkannt	103 099	123 428
Von der Steuerbehörde nicht anerkannt	5 772	5 772
<b>Total</b>	<b>108 871</b>	129 200

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

## 3. Weitere Angaben

### 3.1 Vollzeitstellen

2015 sowie in der Vorperiode waren im Jahresdurchschnitt weniger als 10 Mitarbeitende bei der Emmi AG angestellt.

### 3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

	31.12.2015	31.12.2014
Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften	604 185	604 185
Davon von Gruppengesellschaften beansprucht	450 765	450 773
Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften	1 050	1 050

### 3.3 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.

### 3.4 Nettoauflösung stiller Reserven

Im Berichtsjahr wurden stille Reserven im Umfang von TCHF 2 700 aufgelöst (Vorjahr TCHF 0).

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

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

	Anzahl Aktien 31.12.2015	Anzahl Aktien 31.12.2014
<b>Verwaltungsrat</b>		
Konrad Graber, Präsident	950	950
Thomas Oehen, Vizepräsident	610	610
Christian Arnold, Mitglied	30	30
Stephan Baer, Mitglied	34 500	49 000
Monique Bourquin, Mitglied	–	–
Hans Herzog, Mitglied (bis 22. April 2015)	n.a.	540
Niklaus Meier, Mitglied	200	200
Josef Schmidli, Mitglied	74	74
Franz Steiger, Mitglied (seit 22. April 2015)	400	n.a.
Diana Strebel, Mitglied	–	–
<b>Agrarbeirat</b>		
Christophe Eggenschwiler	–	–
Pirmin Furrer	–	–
Kurt Nüesch	–	–
Markus Zemp	–	–
<b>Konzernleitung</b>		
Urs Riedener, CEO	–	–
Robert Muri, Stellvertretender CEO	100	100
Robin Barraclough, Mitglied	20	20
Marc Heim, Mitglied	150	150
Matthias Kunz, Mitglied	27	27
Jörg Riboni, Mitglied	–	–
Natalie Rüedi, Mitglied	–	–

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 37 061 Aktien (Vorjahr 51 701 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 0.7% (Vorjahr 1.0%).

### 3.6 Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

# Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in TCHF

<b>Bilanzgewinn</b>	<b>31.12.2015</b>	31.12.2014
Gewinnvortrag	<b>1 158</b>	2 857
Jahresgewinn	<b>53 605</b>	78 301
<b>Zur Verfügung der Generalversammlung</b>	<b>54 763</b>	81 158

## Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 4.90 (Vorjahr CHF 3.80) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2015 für 5 349 810 dividendenberechtigte Aktien. Der Verwaltungsrat beantragt, die Ausschüttung von CHF 4.90 pro Aktie vollumfänglich aus der Reserve aus Kapitaleinlagen zu tätigen.

Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	<b>54 763</b>	81 158
Zuweisung aus der anerkannten Reserve aus Kapitaleinlagen	<b>26 214</b>	20 329
Dividende	<b>-26 214</b>	-20 329
Zuweisung an freie Reserven	<b>-50 000</b>	-80 000
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>4 763</b>	1 158
Total Ausschüttung	<b>26 214</b>	20 329
Davon Anteil anerkannte Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei)	<b>-26 214</b>	-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 88 bis 94 wiedergegebene Jahresrechnung der Emmi AG, Luzern bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang, für das am 31. Dezember 2015 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 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### 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, 26. Februar 2016

# Aktieninformationen Emmi AG

Börseninformationen		2015	2014	2013	2012	2011
Kurs der Aktien am 31.12.	in CHF	<b>450.25</b>	351.00	273.50	230.00	187.90
Jahreshöchst (Tagesendstand)	in CHF	<b>452.25</b>	375.00	297.00	238.50	220.90
Jahrestiefst (Tagesendstand)	in CHF	<b>288.75</b>	271.00	230.00	176.60	164.50
Börsenkapitalisierung am 31.12.	in Millionen CHF	<b>2 409</b>	1 878	1 463	1 230	1 005
Durchschnittliches Handelsvolumen	Anzahl	<b>5 518</b>	3 286	3 290	1 795	3 018
<b>Titelkennzahlen</b>						
Reingewinn pro Aktie	in CHF	<b>22.46</b>	14.75	19.54	19.86	15.51
Eigenkapital je Aktie	in CHF	<b>225.76</b>	212.78	199.69	184.65	168.39
Rentabilität je Aktie <sup>1)</sup>	in %	<b>4.99</b>	4.20	7.15	8.63	8.25
Ausschüttung	in CHF	<b>4.90</b>	3.80	3.80	3.60	3.40
Ausschüttungsquote <sup>2)</sup>	in %	<b>21.81</b>	18.58	20.83	21.33	21.92
Dividendenrendite <sup>3)</sup>	in %	<b>1.09</b>	1.08	1.39	1.57	1.81

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

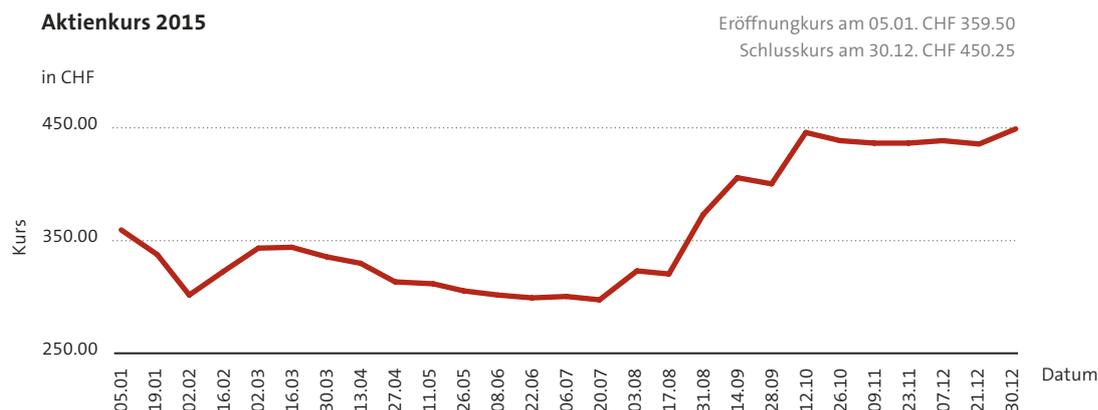
<sup>2)</sup> Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

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

## Kapitalstruktur am 31.12.

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

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



## Gegenseitiges Lernen bringt alle weiter



Das Produktportfolio zu verbessern ist ein erklärtes Ziel von Emmi. Bei Vitalait in Tunesien gelang es mit der Einführung einer neuen Dessertlinie und der Stärkung des Joghurtsortiments. In diesen Bereichen ist Vitalait heute die Nummer 2 in ihrem Heimmarkt. Dazu beigetragen hat das Know-how von Emmi bei der Kreation der Rezepturen und der Vereinfachung der Produktionsprozesse. Heute ist Vitalait ein gruppenweites Vorbild, wie Operational Excellence wirkungsvoll umgesetzt wird. Die dabei erzielten Kosteneinsparungen leisten einen wichtigen Beitrag, dass Emmi jedes Jahr einen hohen zweistelligen Millionenbetrag in den Produktionsstandort Schweiz investieren kann.



### **Redaktion**

Emmi Konzernkommunikation & IR, Luzern

### **Konzeption, Gestaltung und Realisation**

Farner Consulting AG, Zürich

### **Fotografien**

Paulrommer/bigy00, Depositphotos: Seiten 4, 5

Matthias Studer: Seite 7

Thomas Studhalter: Seite 9

Scanderbeg Sauer: Seiten 26, 34

Alan Copson, Getty Images: Seiten 12, 13

Jungfraubahnen, jungfrau.ch: Seiten 46, 47

Prisma Bildagentur AG, Alamy: Seiten 20, 21

Michael Runkel, Keystone: Seiten 98, 99

### **Übersetzung**

CLS Communication AG, Basel

### **Druck**

Multicolor Print AG, Baar

Dieser Geschäftsbericht erscheint  
in deutscher und englischer Sprache.

© Emmi, Luzern, März 2016





Emmi  
Landenbergstrasse 1  
CH-6002 Luzern  
Telefon +41 58 227 27 27  
info@emmi.com  
www.emmi.com

