

Kurzbericht 2015/16



«Wir sind Herz und Motor
der Schokoladen- und Kakaoindustrie»

**Barry Callebaut ist
der weltweit
führende Hersteller
von Schokoladen-
und Kakaoprodukten,
von der Rohstoff-
beschaffung bis zur
Herstellung feinster
Produkte.**

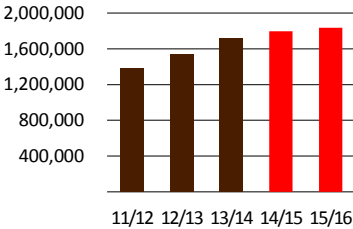
Online-Version des Geschäftsberichts unter:
annual-report.barry-callebaut.com

Kennzahlen

Für das Geschäftsjahr		Veränderung (%)		2015/16	2014/15
		in Lokalwährungen	in CHF		
Verkaufsmenge	Tonnen		2.2%	1,834,224	1,794,782
Umsatz	Mio. CHF	8.8%	7.0%	6,676.8	6,241.9
Bruttogewinn	Mio. CHF	4.4%	1.9%	863.2	846.8
EBITDA	Mio. CHF	2.7%	(0.3%)	539.4	540.8
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	0.1%	(3.2%)	401.7	414.8
EBIT pro Tonne	CHF	(2.0%)	(5.2%)	219.0	231.1
Konzerngewinn für das Berichtsjahr	Mio. CHF	(5.1%)	(8.7%)	219.0	239.9
Freier Cash flow	Mio. CHF			404.0	21.8

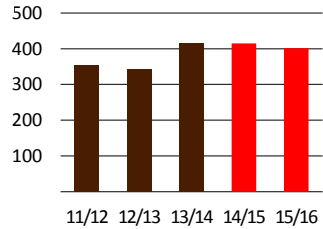
Verkaufsmenge

in Tonnen



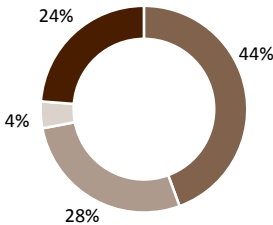
EBIT

in Mio. CHF



Verkaufsmenge nach Regionen

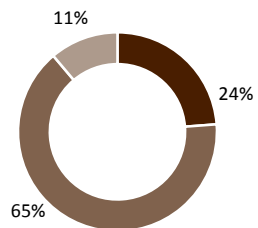
in Tonnen



EMEA	814,236
Nord- und Südamerika	507,008
Asien-Pazifik	76,443
Global Cocoa	436,537

Verkaufsmenge nach Produktgruppe

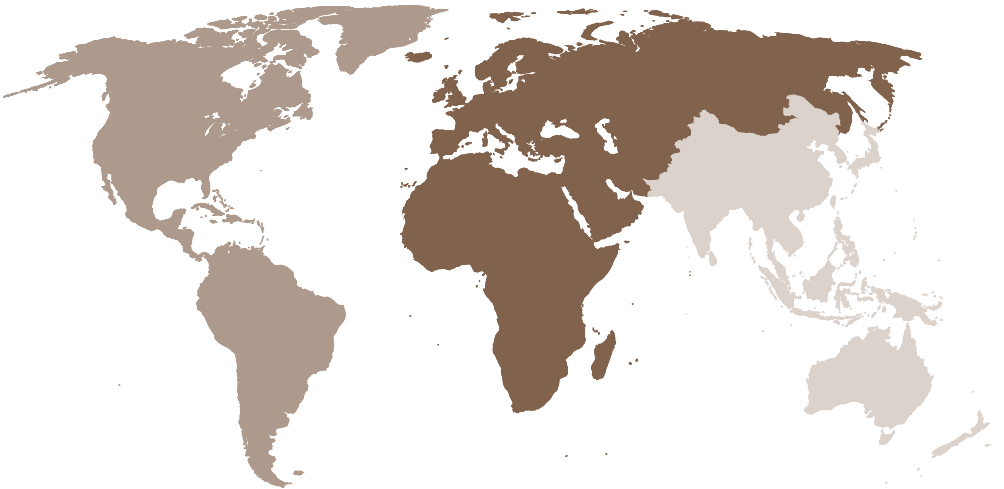
in Tonnen



Industrielle Produkte	1,192,907
Kakaoprodukte	436,537
Gourmet- & Spezialitätenprodukte	204,780

Geschäftsjahr 2015/16 auf einen Blick

- Verkaufsmenge +2.2%: starkes Schokoladengeschäft (+7.6%), gezielter Ausstieg aus weniger profitablen Verträgen für Kakaoprodukte (-12.0%)
- Betriebsgewinn (EBIT) wie erwartet flach: +0.1% in Lokalwährungen (-3.2% in CHF); Konzerngewinn -5.1% in Lokalwährungen (-8.7% in CHF)
- Starker freier Cash flow von CHF 404.0 Mio.
- Mittelfristziele¹ bestätigt
- Dr. W. Andreas Jacobs tritt zurück als Präsident des Verwaltungsrates; Patrick De Maeseneire zur Wahl als neuer VR-Präsident vorgeschlagen. Die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates stellen sich für eine weitere einjährige Amtsdauer zur Verfügung
- Dividendenantrag von CHF 15.50 je Aktie; Ausschüttungsquote von 39%



	EMEA	Nord- und Südamerika	Asien-Pazifik	Global Cocoa
Verkaufsmenge gegenüber Vorjahr in Tonnen	+6.6%	+8.8%	+10.8%	(12.0%)
EBIT-Wachstum gegenüber Vorjahr in Lokalwährungen	+4.4%	+12.0%	+17.9%	(60.3%)

¹ Durchschnittliches Verkaufsmengenwachstum von 4–6% pro Jahr und ein über dem Verkaufsmengenwachstum liegender EBIT in Lokalwährungen für die 3-Jahres-Periode 2015/16 bis 2017/18, unter Ausschluss grösserer unvorhersehbarer Ereignisse.

Meilensteine

September 2015

- Gründung der Cocoa Horizons Foundation

Oktober 2015

- Partnerschaft mit Mondelēz zum Ausbau ihres «Cocoa Life»-Programms

November 2015

- Übernahme der Sparte Automatenfüllprodukte von FrieslandCampina Kievit
- Übernahme von Nyonkopa zur Deckung des wachsenden Kundenbedarfs an nachhaltigem Kakao aus Ghana
- Lancierung nachhaltiger HORIZONS-Produkte
- Lizenzvertrag mit Naturex zur Vermarktung des offiziell genehmigten Health Claims für Kakaoextraktprodukte

März 2016

- Ausbau der Fabrik an der Westküste der USA

Mai 2016

- Erfolgreiche Platzierung einer EUR 450 Mio. Unternehmensanleihe
- Eröffnung der Beverage Academy in Schweden

Juni 2016

- Partnerschaft mit IFC und IDH zur Bereitstellung von Krediten an Kakaobauern und Kooperativen

August 2016

- Strategische Partnerschaft mit Tony's Chocolonely zur Herstellung von Schokolade mit vollständig rückverfolgbarem Kakao

Vollständige Übersicht unter www.barry-callebaut.com/history

«Smart growth» zieht an, starker freier Cash flow

Vor 20 Jahren schlossen sich Callebaut und Cacao Barry zusammen. Seither haben wir uns zum Weltmarktführer für Schokolade und Kakao entwickelt und uns stets auf das Schaffen von langfristigem Mehrwert für unsere Aktionäre und anderen Stakeholder konzentriert.

Unsere bewährte Strategie ist seit über einem Jahrzehnt unverändert. Aber durch eine fokussiertere Umsetzung, welche wir «smart growth» nennen, begannen wir dieses Jahr, eine bessere Balance zwischen dem Wachstum der Verkaufsmenge sowie einer Steigerung von Profitabilität und freiem Cash flow anzustreben. Ziel ist, noch mehr Wert für unsere Aktionäre und anderen Stakeholder zu erzielen.

Wir freuen uns, dass unsere Ausrichtung auf «smart growth» in Schwung kommt.

Im letzten Geschäftsjahr sind wir im Schokoladengeschäft erneut deutlich über dem Markt gewachsen. Im Kakaogeschäft haben

wir bewusst auf die Weiterführung von weniger profitablen Verträgen verzichtet. Die gute Profitabilität im Schokoladengeschäft wurde wie erwartet durch den anspruchsvollen Markt für Kakaoprodukte tangiert. Wir sehen auch ein sehr erfreuliches Ergebnis unseres verstärkten Fokus auf die Erwirtschaftung von freiem Cash flow.

Unsere Verkaufsmenge stieg um 2.2% auf 1,834,224 Tonnen. In einem globalen Schokoladenmarkt, der gemäss Nielsen um -1.7% zurückging, war das Wachstum in unserem Schokoladengeschäft stark und erreichte +7.6%. Alle unsere drei Wachstumstreiber trugen dazu bei. Insbesondere Gourmet & Spezialitäten wuchs um +12.4%, aber auch Outsourcing und die Schwellenländer trugen zum Volumenwachstum bei. Im Bereich Global Cocoa führte der erwähnte Verzicht auf die Weiterführung von weniger profitablen Verträgen zu einem Rückgang der Verkaufsmenge an Dritte um -12.0%.

«Unser Motto für 2016/17 ist sehr einfach: Wachstum!»

Antoine de Saint-Affrique, CEO



CEO Antoine de Saint-Affrique und Präsident des Verwaltungsrates Andreas Jacobs.

Der Umsatz stieg um +8.8% in Lokalwährungen (+7.0% in CHF) auf CHF 6,676.8 Mio., zum Teil dank eines günstigeren Produktmix und insgesamt höherer Verkaufspreise für das ganze Geschäftsjahr.

Der Betriebsgewinn (EBIT) entwickelte sich mit +0.1% in Lokalwährungen (-3.2% in CHF) mehr oder weniger flach und kam auf CHF 401.7 Mio. zu stehen. Wie erwartet, beeinträchtigten die Herausforderungen im Markt für Kakaoprodukte unsere Profitabilität, ebenso Restrukturierungskosten im Fabrikationsnetzwerk und negative Währungsumrechnungseffekte; hingegen wirkte sich unser verstärkter Fokus auf Margen einschliesslich Produkt- und Kundenmix positiv aus.

Der Konzerngewinn für das Jahr ging um -5.1% in Lokalwährungen (-8.7% in CHF) auf CHF 219.0 Mio. zurück. Das spiegelt höhere

Steuersätze und einmalige Kosten im Zusammenhang mit der Emission einer neuen Unternehmensanleihe im Frühjahr 2016 wider.

Infolge unseres verstärkten Fokus auf «smart growth» stieg unser freier Cash flow signifikant auf CHF 404.0 Mio., verglichen mit CHF 21.8 Mio. im Vorjahr, unter anderem dank eines tieferen Nettoumlaufvermögens und einer strikteren Investitionsdisziplin.

Diese Ergebnisse wurden in einem anspruchsvollen Marktumfeld erzielt. Wir möchten unserem globalen Team von fast 10,000 Mitarbeitenden für ihren unermüdlichen Einsatz und ihr ausserordentliches Engagement danken. Ebenso danken wir unseren Kunden sowie unseren Aktionären für ihr langjähriges Vertrauen.

Der Verwaltungsrat schlägt eine Ausschüttung von CHF 15.50 pro Aktie vor, verglichen mit CHF 14.50 im Vorjahr.

Verkaufsmenge: +2.2%

1.8

Mio. Tonnen

EBIT: +0.1% in Lokalwährungen

401.7

Mio. CHF

Konzerngewinn:
(5.1%) in Lokalwährungen

219.0

Mio. CHF

Freier Cash flow:

404.0

Mio. CHF

Dividende:
Ausschüttungsquote von 39%

15.50

CHF pro Aktie

Konsistente Umsetzung unserer Strategie

Unser anhaltend über dem Markt liegendes Wachstum beruht auf der konsistenten Umsetzung unserer bewährten Langfriststrategie mit ihren vier Pfeilern Expansion, Innovation, Kostenführerschaft und Nachhaltigkeit.

Im Berichtsjahr haben wir erneut bedeutende Fortschritte erzielt:

«**Expansion**»: Ausbau der Schokoladenfabrik an der US-Westküste. Übernahme der Sparte Automatenfüllprodukte von Friesland-Campina Kievit in Deutschland. Diverse neue langfristige Outsourcing-Verträge. Inbetriebnahme der neuen Schokoladenfabrik in Gresik (Indonesien).

«**Innovation**»: Über 200 «Co-Creation»-Innovations-Workshops mit Kunden. Lancierung des neuen BC Studio-Standkonzepts. Zwei CHOCOLATE ACADEMY™ Centers an neuen Standorten in Mumbai und Moskau wiedereröffnet. Erste Getränke-Academy in Kageröd, Schweden.

«**Kostenführerschaft**»: Anpassung der Produktionskapazitäten für Kakao in Asien. Erfolgreicher Ausbau des Shared Service Center in Polen.

«**Nachhaltigkeit**»: Aufnahme in den SXI 25 Sustainability Index der nachhaltigsten börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz. Lancierung von nachhaltigen Kakao- und Schokoladenprodukten unter der Marke HORIZONS. Übernahme von Nyonkopa für den lizenzierten Einkauf von nachhaltigem Kakao aus Ghana. Einführung von Katchilè, einer innovativen App für die Rückverfolg-

barkeit von Kakao und das Erfassen von Farmdaten. Partnerschaften mit Kunden wie Tony's Chocolonely und Kim's Chocolates für nachhaltigen Kakaoanbau.

Weitere Umsetzung von «smart growth»

Unser Motto für das Geschäftsjahr 2016/17 und darüber hinaus ist sehr einfach: Wachstum! Wettbewerbsfähiges Wachstum, «smartes» Wachstum und nachhaltiges Wachstum. Wir haben eine gute Visibilität bezüglich Volumenwachstum, und wir erwarten einen positiven Gewinnbeitrag aus unserem Cocoa Leadership-Projekt, gestützt auch von einer gewissen Erholung im Markt für Kakaoprodukte in jüngster Zeit.

Auf dieser Basis bestätigen wir unsere Drei-Jahres-Prognose, das heisst im Durchschnitt 4–6% Volumenwachstum und einen über dem Volumenwachstum liegenden EBIT in Lokalwährungen, dies unter Ausschluss grösserer unvorhersehbarer Ereignisse.



Andreas Jacobs

Präsident



Antoine de Saint-Affrique

Chief Executive Officer

Herzlichen Dank, Andreas Jacobs!

Der grosse, anhaltende Erfolg von Barry Callebaut ist die Folge der vorausschauenden Weichenstellungen, welche die Handschrift von Andreas Jacobs tragen. Dr. W. Andreas Jacobs nahm 2003 Einsitz in unseren Verwaltungsrat und wurde 2005 zum Präsidenten gewählt. Auf die Generalversammlung 2016 nun tritt unser Präsident nach elf Jahren zurück. Unsere Firma verdankt unserem zurücktretenden Präsidenten viel. Dass Barry Callebaut heute unbestritten weltweite Marktführerin für Schokolade und Kakao ist, hat viel mit den mutigen Entscheiden zu tun, die Andreas Jacobs in den letzten Jahren fällte. Er hatte die Kraft und die Entschlossenheit, seine Visionen Realität werden zu lassen. Dabei haben ihn – weder als VR-Präsident noch als Vertreter unserer Mehrheitsaktionärin, der Jacobs Holding AG – das kurzfristige Denken und das Schielen auf die nächste Quartalsbilanz wenig interessiert. Leidenschaftlich und kompetent in allen Belangen unseres Unternehmens, besorgt um die Menschen ebenso wie um den langfristigen Aufbau unseres Geschäfts, war Andreas Jacobs ein herausragender Botschafter für Barry Callebaut gegenüber allen unseren Stakeholdern. Als Garant der Familienwerte, die den Kern unseres Unternehmens bilden, hat er seinen Bruder Nicolas Jacobs sorgfältig in die Aufgaben eines Verwaltungsrates eingeführt und so den Generationenwechsel in der Familie begleitet. Damit ist die Vertretung der Familie Jacobs in unserem obersten Gremium weiterhin kompetent sichergestellt. Wir danken Andreas Jacobs sehr herzlich für seine Führungsstärke, welche Barry Callebaut zu dem gemacht hat, was wir heute sind.

Verwaltungsrat, Konzernleitung
und Mitarbeitende von Barry Callebaut

Barry Callebaut hat sich zum Ziel gesetzt, schneller als der globale Schokoladen- und Kakaomarkt zu wachsen. Unsere ehrgeizige Wachstumsstrategie stützt sich auf vier Pfeiler:



Expansion

Wir bauen unser Geschäft basierend auf drei Wachstumstreibern aus: Erschließung des Wachstumspotenzials in den Schwellenmärkten, Outsourcing & Partnerschaften mit globalen und lokalen Nahrungsmittelherstellern sowie ein weiterhin beschleunigtes Wachstum im Gourmet- & Spezialitätengeschäft.

Innovation

Durch Innovation in unseren Gourmetmarken und die gemeinsame Kreation neuer Produkte mit unseren Industriekunden sind wir führend in der Entwicklung des Schokoladen- und Kakaomarkts. Auf dieser Basis wird eine gut gefüllte Pipeline an Produkten mit Mehrwert weiterhin margensteigerndes Wachstum antreiben.

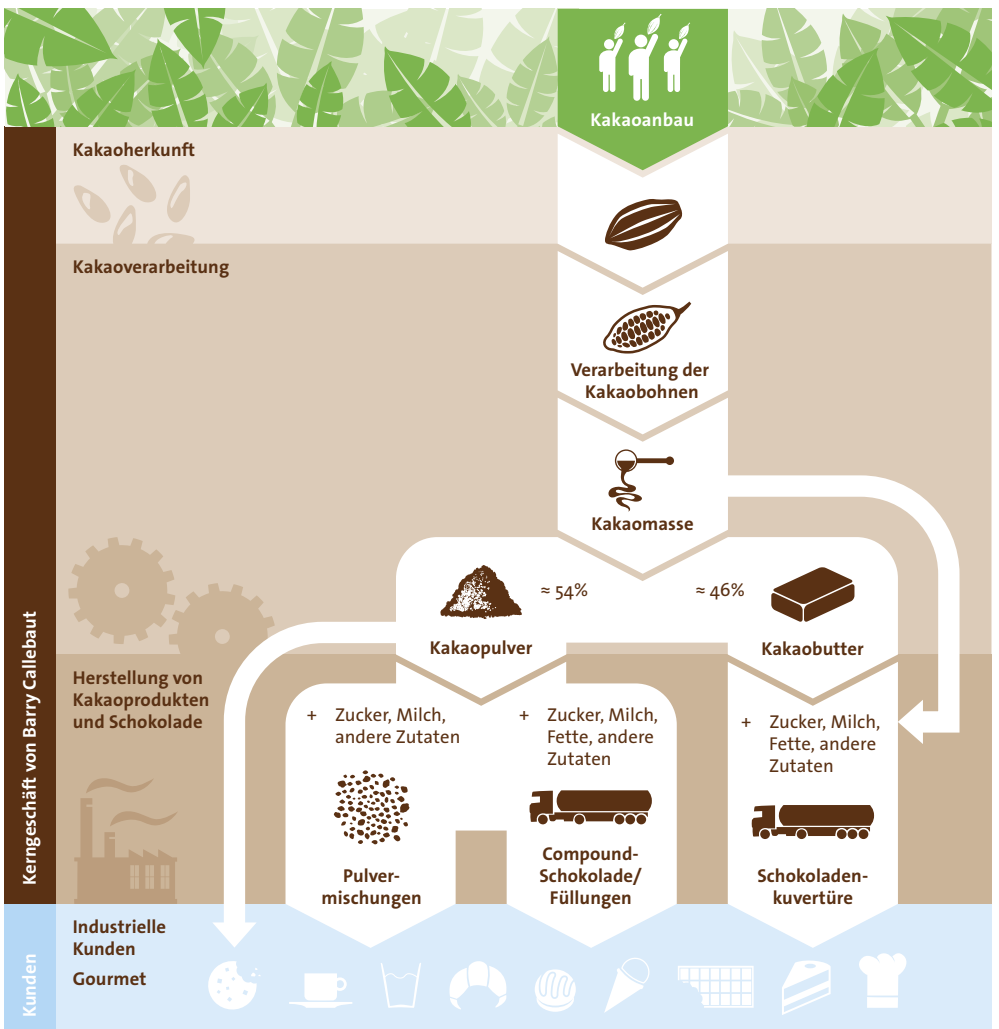
Kostenführerschaft

Wesentlicher Grund, weshalb viele Kunden ihre Produktion an uns auslagern. Wir arbeiten kontinuierlich an der Erhöhung unserer Effizienz durch technologische Verbesserungen, Skaleneffekte, optimierte Produktflüsse, beste Sourcing-Fähigkeiten und straffes Kostenmanagement.

Nachhaltigkeit

Wir engagieren uns seit Jahren für Nachhaltigkeit. Unser Ansatz fokussiert auf Produktivität und Entwicklung der Kakaogemeinschaften. Um unsere Nachhaltigkeit zu intensivieren, werden wir in den nächsten Jahren von nachhaltigem Kakao zu nachhaltiger Schokolade übergehen, mit Nachhaltigkeitszielen für jede Zutat in unserer Schokolade.

Barry Callebaut ist der weltweit führende Hersteller von hochwertigen Schokoladen- und Kakaoprodukten. Wir beliefern die gesamte Nahrungsmittelindustrie, von globalen und lokalen industriellen Nahrungsmittelherstellern bis zu gewerblichen und professionellen Anwendern.



Breiteres Angebot von Getränken in Europa

Heisse Schokolade gehört sicher für viele von uns zu den süssesten Kindheitserinnerungen. Und schon vor Jahrhunderten bereiteten die Azteken Xocoatl für sakrale und rituelle Zwecke zu – ein würziges rotes Bittergetränk mit Kakao. Heute sind Schokoladengetränke mit aussergewöhnlichen Geschmacksrichtungen und Aromen beliebt bei Jung und Alt und werden vermehrt auch ausser Haus genossen, wie das starke Wachstum unserer Getränkeparte in den letzten Jahren belegt. Um diesen Trend zu nutzen, erwarben wir das Geschäft mit Getränkeautomatenprodukten von FrieslandCampina Kievit.

«Wir haben Barry Callebaut als führenden Anbieter von Pulvermischungen für Getränkeautomaten etabliert.»

Antoine de Saint-Affrique,
CEO Barry Callebaut

«Smartes Wachstum» in Aktion

Diese Transaktion entspricht unserer Strategie des «smarten Wachstums», einfach durch Fokussierung auf Produkte mit höheren Margen und beschleunigtes Wachstum im Gourmet- & Spezialitätengeschäft. Sie verstärkt unser Getränke- und Automatengeschäft durch Zugang zu modernster Fertigungstechnologie, eine gesteigerte Innovationskraft und ein erweitertes Produktangebot – zugunsten unserer Kunden.

Margensteigernde Division im Gourmet- & Spezialitätengeschäft

Mit zwei Produktionsstandorten in Schweden und Grossbritannien zählt unsere Getränke-division nun zu den bedeutenden europäischen Akteuren in dieser Sparte. Wir produzieren und liefern leicht lösliche Schokoladen-, Cappuccino- und andere Pulvermischungen für alle Anwendungsbereiche im Getränke-sektor. Zudem verfügen wir nun über führende Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und hochmoderne Fabriken.



Dynamischer Markt

10%
jährlich

Umsatzwachstum

in der gesamten Kategorie der
«Out-of-home»-Getränke



5 globale

Getränkemarken:

Van Houten, Caprimo, Bensdorp,
Le Royal, Satro Quality Drinks

«In der Beverage Academy zeigen wir unsere einzigartigen Produkte und Fähigkeiten.»

Andrew Fleming, Vice President Beverages

Die erste Beverage Academy ergänzt das globale Netz von Chocolate Academies

Mit der Eröffnung unserer weltweit ersten Beverage Academy, der Van Houten™ Beverage Academy in Schweden im Juni 2016, übertrugen wir ein bewährtes Konzept auf ein neues Geschäftssegment.

Unsere Kunden finden hier spezialisierte Dienstleistungen für Trinkschokolade, Trinkkakao und alle Getränkeprodukte in Pulverform. Die Academy dient unseren bekannten Getränkemarken Van Houten, Caprimo, Benschdorp, Le Royal und Satro Quality Drinks. Zudem können Kunden in unserer modernen Infrastruktur ihre eigenen Getränke Rezepte kreieren. Ob für Getränkeautomaten, Schnellrestaurants oder für Heimbrauer – das in der Academy gebündelte Wissen, die Leidenschaft und die Erfahrung sind für alle nutzbar.

Die Beverage Academy steht im Zeichen der Marke Van Houten und baut auf einer langen Tradition und einem stolzem Erbe auf – angefangen bei Coenraad Van Houten und seinem Traum von Schokoladetränken, die alle Sinne verwöhnen.

Ausbau unserer Schokoladenfabrik an der US-Westküste

Mit dem Ausbau unserer Fabrik in American Canyon, Kalifornien, haben wir in unser weiteres Wachstum in Nord- und Südamerika investiert. Die Fabrik bedient eine Reihe von Kunden im rasch wachsenden Markt an der US-Westküste mit flüssigen und fertig geformten Schokoladenprodukten sowie Compound-Schokoladen für Nahrungsmittel- und Schokoladenhersteller.

Die Kapazitäten zur Produktion von Flüssigschokolade werden um 20% aufgestockt, ebenso werden die Tankkapazitäten erweitert und die Infrastruktur für geformte Produkte für einen besseren Kundenservice optimiert.

Zusätzliche Informationen

www.barry-callebaut.com/stories/our-brand-new-center-expertise-beverages

www.chocolate-academy.com

Willkommen im Barry Callebaut Studio!



Die Ansprüche der Konsumenten an Marken im Massenmarkt steigen – zum Beispiel in Bezug auf «Premiumisierung», Transparenz und Authentizität –, was früher nur von gewerblichen Verarbeitern erwartet wurde. Unsere umfassende Konsumentenforschung bestätigte: Die «handwerkliche» Erwartung und Qualität beschränkt sich nicht länger auf

die tatsächliche Herstellung von Hand, sondern zählt nun auch im Massenmarkt – bei Schokoladenprodukten, Speiseeis, Brot, Gebäck, Biscuits, Desserts, Milchprodukten und Getränken.

Als konsumenten- und kundenorientiertes Unternehmen verstehen wir, was den Erfolg unserer Kunden fördert, welche aktuellen und

zukünftigen Chancen und Bedürfnisse sie haben. Mit Ideen und Lösungen können wir die sich verändernden Bedürfnisse unserer Kunden und ihrer Konsumenten begleiten, anstatt einfach nur Produkte zu verkaufen.

Auf der Messe Food Ingredients Europe (FIE) in Paris haben wir unseren Kunden das einzigartige Barry Callebaut STUDIO Konzept vorgestellt: Ein Stand, an dem sie erleben können, wie von Chefs kunstvoll zubereitete Schokoladenträume Wirklichkeit werden. Und sie erfahren Barry Callebaut als engagiertes und auf Trendforschung basiertes Unternehmen, das die optimale Lösung für Kunden und ihre Konsumenten ins Zentrum stellt.

Einen Monat später wurde das BC STUDIO auch an der ISM in Köln vorgestellt und später an der Sweets & Snacks Expo in Chicago in den USA gezeigt.

Das BC STUDIO bietet die richtige Atmosphäre für die Diskussion von Konsumenten-, Kunden- und Macro-Trends und wie wir gemeinsam neue Produkte kreieren können, die den Erwartungen der anspruchsvollen Kunden von morgen entsprechen.

Gespräche mit Konsumenten erlauben uns, Trends zu ermitteln und zu erfahren, wie sie denken. Für echte Innovationen, die wir mit unseren Kunden entwickeln, braucht es aber noch mehr: Wir müssen wissen, wie die Konsumenten denken und leben. Welches sind die grossen Spannungsfelder? Welche Ziele haben sie? Was langweilt sie? Kurz: Was soll den Schokoladengenuss von morgen ausmachen?

«Wir bieten unseren Kunden innovative Möglichkeiten zur handwerklichen und schöpferischen Produktgestaltung.»

Bas Smit,
Global Head of Food Manufacturers
Marketing, Barry Callebaut

Dank dem BC STUDIO und den lebhaften Diskussionen seit seiner Lancierung haben wir nun eine engere Beziehung zu unseren Kunden, da wir gemeinsam die Erfahrungen von morgen schaffen.

Zusätzliche Informationen

solutions.barry-callebaut.com



Produktflüsse optimieren, Umlaufvermögen senken

Kostenführerschaft ist für unsere Wettbewerbsfähigkeit zentral und – neben Branchenwissen und Qualität – einer der Gründe für viele Kunden, ihre Produktion an uns auszulagern.

So haben wir im vergangenen Geschäftsjahr z. B. die Umsetzung des mehrjährigen Projekts «Cocoa Leadership» vorangetrieben, um unsere globale Präsenz im Bereich Kakao optimal zu nutzen und die Kosten weiter zu senken. Optimierte Produktflüsse und Kapazitätsauslastung, technologische Verbesserungen, der Abbau von Artikelpositionen (SKUs) und die Optimierung der Fixkosten im Verbund mit unserem Schokoladengeschäft werden unsere Kostenbasis deutlich verbessern.

Die Reduktion des Nettoumlaufvermögens spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Zu Beginn des Jahres kündigten wir an, mit einem Dreijahresprogramm das Nettoumlaufvermögen signifikant zu reduzieren. Das soll unter anderem durch die Optimierung der lokalen Kakaobohnenlager sowie der Warenflüsse von Halbfabrikaten und eine bessere Planung bei den fertigen Schokoladeprodukten erreicht werden.

In diesem Jahr haben wir insgesamt trotz höherer zugrundeliegender Produktpreise das Nettoumlaufvermögen bereits um CHF 156 Mio. gesenkt. Dieses Programm soll künftig zu tieferen Kosten, einem verbesserten freien Cash flow und einer geringeren Nettoverschuldung führen.

Zudem führen wir unsere Operational-Excellence-Programme in der Supply Chain weiter und halten an unserer Kostendisziplin fest. Ferner haben wir unser jährliches Investitionsbudget auf insgesamt rund CHF 200 Mio. gesenkt. Diese Mittel erlauben uns, den guten Zustand unserer Fabriken und das notwendige globale Wachstum sicherzustellen.

All diese Faktoren bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung unserer strategischen Ausrichtung auf «smartem Wachstum».



Nettoumlaufvermögen
um über

**CHF
150 Mio.**

gesenkt, unterstützt durch ein
3-Jahres-Programm zur
Verringerung der Lagerbestände

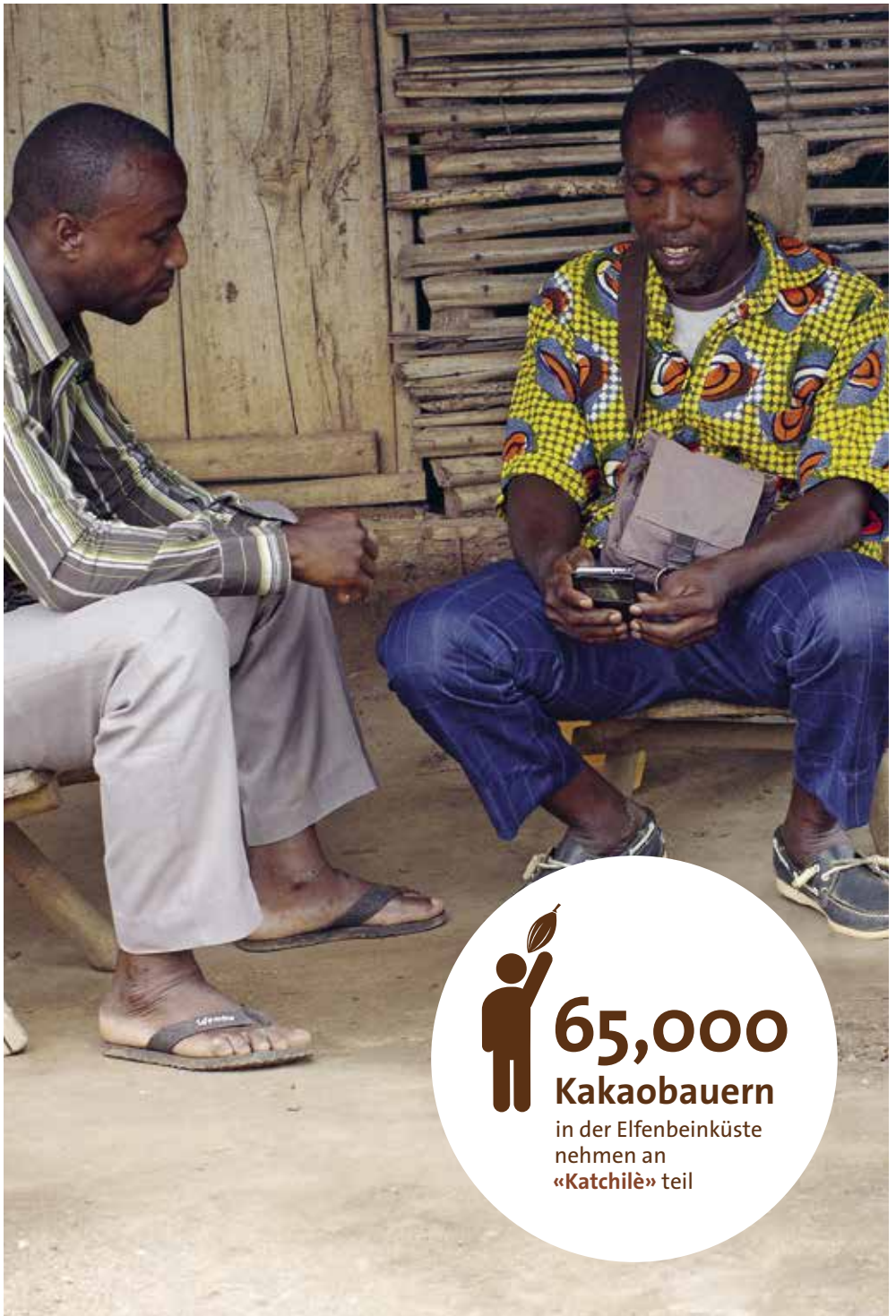
«Alleine geht es nicht!»

Eines steht fest: Fehleranfällige Kalkulationstabellen eignen sich nicht zum Sammeln von Detaildaten zu den Prozessen und Produkten von zehntausenden kleinen Kakaofarmen! Die Lösung steht jedoch nicht in den Sternen, sondern in der Cloud: Die spezifisch für Barry Callebaut entwickelte App namens «Katchilè» («Wandel» in der lokalen Sprache Baoulé) vereint gleich zwei Funktionen: Sie sammelt und organisiert einerseits Daten für die Nachverfolgbarkeit des Kakaos und unterstützt die Bauern andererseits mit Beratung. Auf Knopfdruck erhalten die Bauern Rat zur Optimierung der Produktivität, Qualität und Transparenz – für den besseren Betrieb ihrer Farm und einen professionelleren und dadurch zukunftsfähigen Kakaoanbau.

Zur Steigerung der Produktivität der Kakaobauern durch nachhaltige Anbaupraktiken, Produktionsmittel und Dienstleistungen schlossen Barry Callebaut, IFC (Mitglied der Weltbankgruppe) und die niederländische Initiative für nachhaltigen Handel IDH zudem eine Vereinbarung zur Risikübernahme in Höhe von USD 9 Millionen ab. Dadurch erhalten mehr als 100,000 Kleinbauern in der Elfenbeinküste Zugang zu Kredit für die Erhöhung ihrer Produktion und ihrer Erträge. Gemeinsam unterstützen wir Bauern beim Kauf von Dünger, dem Zugang zu spezifischen Dienstleistungen und mit individuellem

Coaching. Wenn die Bauern ihre Produktion und ihr Einkommen steigern können, werden sie auch kreditwürdig, so dass die lokalen Finanzinstitute Darlehen direkt an sie vergeben können – ein enormer Fortschritt in der Finanzierung der Kakaofarmen.

Zudem gingen wir auch als erstes Unternehmen mit IDH eine Partnerschaft im Rahmen ihres erneuerten Cocoa Learning and Innovation Program CLIP ein. Damit leisten wir einen Beitrag zur Entwicklung der Gleichstellungs- und Ernährungsstrategie der IDH und finanzieren gemeinsam Projekte zur Stärkung der Rolle der Frauen in den Kakao-gemeinschaften, zur Diversifikation der Kakaofarmen sowie zum Aufbau einer Infrastruktur für Handel und Vermarktung von weiteren Produkten neben Kakao.



65,000

Kakaobauern

in der Elfenbeinküste
nehmen an
«Katchilè» teil

Führungsqualitäten erkennen, Talente fördern

Seit Mai 2016 ist Managing Director Charity Sackitey das Gesicht von Barry Callebaut in Ghana. Sie führt das lokale Management-Team und leitet das operative Geschäft im zweitgrössten Kakaoanbauland der Welt. Sie übernahm diese Funktion von einem Expat-Kollegen, der mittlerweile nach Europa zurückgekehrt ist.

Vor ihrem Wechsel zu Barry Callebaut 2003 arbeitete Charity Sackitey seit 1994 bei einem anderen multinationalen Unternehmen in verschiedenen Funktionen in der Qualitätssicherung. Bei Barry Callebaut war sie als Quality Assurance-Verantwortliche während zehn Jahren die treibende Kraft hinter massgeblichen Qualitätsverbesserungen, nicht zuletzt in den für einen Industriebetrieb wichtigen Bereichen Gesundheit und Sicherheit.

Aber auch in der Führung leistete Charity Sackitey Ausserordentliches, seit sie 2010 Produktionsleiterin in Ghana wurde. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre vielfältigster Berufserfahrung in der Nahrungsmittelindustrie in Ghana.

Starke Führungsqualitäten und eine beeindruckende Leistung in Betriebs- und Personalführung, Qualitätssicherung und im Bereich Umwelt, Gesundheit und Sicherheit zeichnen


sie aus. Barry Callebaut ist stolz darauf, Charity Sackiteys erfolgreiche Karriere bis hin zu ihrer heutigen Position als Managing Director in Ghana gefördert zu haben.

Charity Sackitey,
Managing Director
Barry Callebaut Ghana Limited

Charity Sackitey hat ihr Studium der Biochemie an der Kwame Nkrumah University of Science and Technology in Kumasi, Süd-Ghana, mit dem Bachelor of Science (Honours) abgeschlossen. Zudem erwarb sie am Ghana Institute of Management and Public Administration einen MBA-Abschluss.

Zusätzliche Informationen

careers.barry-callebaut.com

A portrait of Charity Sackitey, a Black woman with short, dark, curly hair, wearing glasses and a grey blazer over a patterned top. She is smiling and looking slightly to the right of the camera. The background is a soft, out-of-focus indoor setting.

«Barry Callebaut hat
Vertrauen in meine
fachlichen Fähigkeiten,
meine Erfahrung
und meine weitere
Entwicklung gesetzt
und dann Leistung
und die Übernahme
von Verantwortung
mit einer erkennbaren
Laufbahn für meine
Karriere entlohnt.»

Charity Sackitey,
Managing Director Barry Callebaut Ghana

Mehr als

12
Jahre

bei Barry
Callebaut



Value & Chairman's Awards 2016

Mit dem **Value Award** werden Führungskräfte und ihre Teams ausgezeichnet, die durch ihre besondere Leistungsbereitschaft und ein überdurchschnittliches Engagement herausragen und im vergangenen Geschäftsjahr einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet haben. Für jeden der fünf Unternehmenswerte von Barry Callebaut wurde ein Award vergeben.

Jährlich werden mit dem **Chairman's Award** langjährige Mitarbeitende ausgezeichnet, die sowohl an ihrem Arbeitsplatz als auch durch soziales Engagement in ihrem Umfeld Herausragendes leisten. Es sind Persönlichkeiten, die unsere Unternehmenswerte – Kundenorientierung, Leidenschaft, unternehmerisches Denken, Teamgeist und Integrität – verkörpern.

Ng Sin Heng, Integrität (links)
Singapur

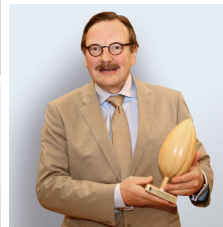
Edmund Ee, Integrität (rechts)
Singapur



Masha Vis-Mertens, Teamgeist
Zürich, Schweiz



Philippe Janvier, Unternehmerisches Denken
Meulan, Frankreich



Luc Rumbaut, Leidenschaft
Wieze, Belgien

Kundenorientierung

Hilde Van Gerwen
Wieze, Belgien

Kendra Shan
Suzhou, China

Bert Olieslagers
Singapur

Chris Dimambro
Chicago, USA

Doug Miscikowski
Pennsauken, USA

Jo Thys
Wieze, Belgien

Olivier Delaunay
Meulan, Frankreich

Russell Dunn
Zürich, Schweiz

Witold Dachniewski
Lodz, Polen

Mario Chicoine
St. Hyacinthe, Kanada



**Alex Mendez
Dos Santos**
São Paulo, Brasilien



**Muhammad
Nur Iskandar
Ku Bin Abdullah**
Pasir Gudang,
Malaysia



Stéphane Bizard
Louviers, Frankreich



Frank Samwel Kasanga
Kyela, Tansania



Mary Margaret Geiser
Pennsauken, USA



Elien Van Steen
Wieze, Belgien



Bart De Backer
Wieze, Belgien



Justyna Derlecka
Lodz, Polen



Latiff Bin Amat
Port Klang, Malaysia



**Héctor Eduardo
Cavazos Montalvo**
Monterrey, Mexiko

Yongshun Chen
Singapur

Kontinuierliche Leistung über dem Markt

Was Barry Callebaut einzigartig macht

- Der weltweit führende Hersteller von hochwertigen Schokoladen- und Kakao-Produkten
- Bewährte langfristige Wachstumsstrategie
- Solider Leistungsausweis mit konstant überdurchschnittlichem Wachstum und Erträgen
- Führend in Innovation und Nachhaltigkeit
- Bevorzugter Outsourcing- und strategischer Partner der Nahrungsmittel-industrie
- Kostenführerschaft über die ganze Lieferkette
- Führender Lieferant für gewerbliche und professionelle Anwender

Dividende

Der Verwaltungsrat schlägt eine Ausschüttung in Höhe von CHF 15.50 pro Aktie vor, bzw. CHF 1.00 mehr als im Vorjahr. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 39% des Reingewinns.

Bonität

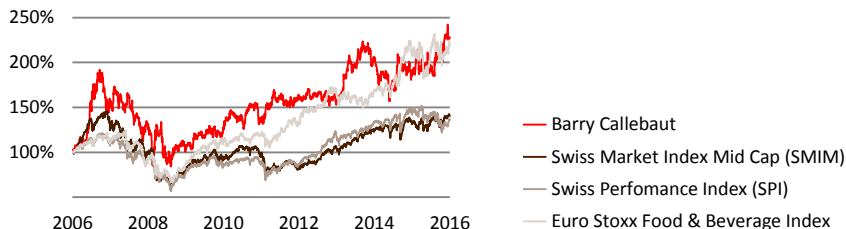
- Standard & Poor's rating: BB+ / stabil
- Moody's rating: Ba1 / stabil

Mittelfristziele (2015/16 bis 2017/18)

Durchschnittliches Wachstum der Verkaufsmenge um 4–6% pro Jahr und EBIT über dem Volumenwachstum in Lokalwährungen, unter Ausschluss unvorhersehbarer Ereignisse.

Kursverlauf der Barry Callebaut-Aktie

Barry Callebaut ist an der SIX Swiss Exchange kotiert.



Verwaltungsrat



Von links: Timothy Minges, James Donald, Andreas Schmid, Wai Ling Liu, Jakob Baer, Andreas Jacobs (Präsident), Juergen Steinemann, Patrick De Maeseneire (Vizepräsident), Nicolas Jacobs, Fernando Aguirre

Konzernleitung

Antoine de Saint-Affrique
Chief Executive Officer (seit 1.10.2015)

Victor Balli
Chief Financial Officer

Peter Boone
Chief Innovation & Quality Officer

Massimo Garavaglia
President EMEA

David Johnson
CEO & President Americas

Carole Le Meur
Chief Human Resources Officer (seit 1.4.2016)

Dirk Poelman
Chief Operations Officer

Steven Retzlaff
President Global Cocoa

Stand 2. November 2016

Konzernerfolgsrechnung

Für das Geschäftsjahr	2015/16	2014/15
Tausend CHF		
Umsatz aus Verkäufen und Dienstleistungen	6,676,766	6,241,865
Herstellungskosten der verkauften Produkte	(5,813,556)	(5,395,039)
Bruttogewinn	863,210	846,826
Marketing- und Verkaufsaufwand	(129,525)	(121,299)
Verwaltungs- und allgemeiner Aufwand	(332,758)	(316,699)
Übriger Ertrag	15,466	38,909
Übriger Aufwand	(14,699)	(32,916)
Betriebsgewinn (EBIT)	401,694	414,821
Finanzertrag	4,314	3,741
Finanzaufwand	(139,708)	(134,477)
Anteil am Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	191	55
Konzerngewinn vor Ertragssteuern	266,491	284,140
Ertragssteuern	(47,530)	(44,269)
Konzerngewinn für das Geschäftsjahr	218,961	239,871
davon zurechenbar:		
den Aktionären des Mutterunternehmens	217,050	237,214
den nicht beherrschenden Anteilen	1,911	2,657
Gewinn pro Aktie		
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)	39.57	43.25
Verwässerter Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)	39.43	43.07

Konsolidiertes Gesamtergebnis

Konzerngewinn für das Geschäftsjahr	218,961	239,871
Posten, die künftig in die Erfolgsrechnung umgebucht werden können	74,855	(157,078)
Posten, die nie in die Erfolgsrechnung umgebucht werden können	(25,530)	(7,382)
Sonstiges Ergebnis für das Geschäftsjahr, nach Abzug von Steuern	49,325	(164,460)
Gesamtergebnis für das Geschäftsjahr	268,286	75,411
davon zurechenbar:		
den Aktionären des Mutterunternehmens	266,086	72,857
den nicht beherrschenden Anteilen	2,200	2,554

Konzernbilanz

Aktiven

Am 31. August	2016	2015
Tausend CHF		
Umlaufvermögen		
Flüssige Mittel	456,800	125,151
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	928,776	971,923
Vorräte	1,623,807	1,629,814
Derivative finanzielle Vermögenswerte	318,303	498,514
Weitere Positionen des Umlaufvermögens	12,149	18,450
Total Umlaufvermögen	3,339,835	3,243,852
Anlagevermögen		
Sachanlagen	1,262,227	1,184,543
Immaterielle Vermögenswerte	927,289	896,068
Weitere Positionen des Anlagevermögens	111,452	104,925
Total Anlagevermögen	2,300,968	2,185,536
Total Aktiven	5,640,803	5,429,388

Passiven

Kurzfristiges Fremdkapital		
Kontokorrentkredite und Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	756,654	679,173
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	1,145,481	1,060,965
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	310,368	453,694
Weitere Positionen des kurzfristigen Fremdkapitals	63,393	53,092
Total kurzfristiges Fremdkapital	2,275,896	2,246,924
Langfristiges Fremdkapital		
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	1,153,027	1,176,159
Personalvorsorgeverpflichtungen	176,531	149,289
Weitere Positionen des langfristigen Fremdkapitals	64,138	69,902
Total langfristiges Fremdkapital	1,393,696	1,395,350
Total Fremdkapital	3,669,592	3,642,274
Eigenkapital		
Aktienkapital	102,093	102,093
Gewinnreserven und andere Eigenkapitalkomponenten	1,854,194	1,670,750
Total den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	1,956,287	1,772,843
Nicht beherrschende Anteile	14,924	14,271
Total Eigenkapital	1,971,211	1,787,114
Total Passiven	5,640,803	5,429,388

Konzerngeldflussrechnung

Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit

Für das Geschäftsjahr	2015/16	2014/15
Tausend CHF		
Konzerngewinn vor Ertragssteuern	266,491	284,140
Angepasst um:		
Abschreibungen auf Sachanlagen	97,666	90,796
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	40,071	35,192
Fremdwährungsverlust (-gewinn)	13,444	(84,064)
Fair-Value-Verlust (Gewinn) auf derivativen Finanzinstrumenten	(7,330)	12,435
Weitere Positionen des betrieblichen Geldflusses vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens	47,955	20,417
Nettozinsaufwand	110,889	113,689
Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens	569,186	472,605
Nettoveränderungen des Nettoumlaufvermögens	204,112	(96,076)
Verwendung von Rückstellungen	(11,061)	(4,855)
Betrieblicher Geldfluss	762,237	371,674
(Bezahlte Zinsen)	(98,159)	(105,675)
(Bezahlte Ertragssteuern)	(42,595)	(39,317)
Nettogeldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	621,483	226,682

Geldfluss aus Investitionstätigkeit

Für das Geschäftsjahr	2015/16	2014/15
Tausend CHF		
Investitionen in Sachanlagen	(159,622)	(205,318)
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(41,395)	(43,867)
Weitere Positionen des Nettogeldflusses aus Investitionstätigkeit	(16,497)	44,307
Nettogeldfluss aus Investitionstätigkeit	(217,514)	(204,878)

Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit

Nettogeldfluss aus Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	(457,936)	253,572
Nettogeldfluss aus Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	485,756	(134,746)
Dividendenzahlung	(79,588)	(85,077)
An nicht beherrschende Anteile bezahlte Dividenden	(1,547)	(2,223)
Kauf eigener Aktien	(15,280)	(16,306)
Nettogeldfluss aus Finanzierungstätigkeit	(68,595)	15,220
Umrechnungsdifferenzen auf flüssige Mittel	4,227	(13,076)
Nettozunahme (-abnahme) der flüssigen Mittel	339,601	23,948
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	91,885	67,937
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	431,486	91,885
Nettozunahme (-abnahme) der flüssigen Mittel	339,601	23,948

Fünf-Jahres-Übersicht

		CAGR (%)	2015/16	2014/15	2012/13	2011/12	2010/11
Konzernerfolgsrechnung							
Verkaufsmenge	Tonnen	7.4%	1,834,224	1,794,782	1,716,766	1,535,662	1,378,856
Umsatz	CHF m	8.4%	6,676.8	6,241.9	5,865.9	4,884.1	4,829.5
EBITDA	CHF m	5.6%	539.4	540.8	531.5	438.4	434.3
Betriebsgewinn (EBIT)	CHF m	3.3%	401.7	414.8	416.2	342.9	353.2
EBIT / Umsatz	%	(4.7%)	6.0%	6.6%	7.1%	7.0%	7.3%
EBIT pro Tonne	CHF	(3.8%)	219.0	231.1	242.4	223.4	256.2
Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	CHF m	(2.4%)	219.0	239.9	255.0	229.5	241.1
Konzerngewinn für das Geschäftsjahr	CHF m	11.3%	219.0	239.9	255.0	222.8	142.6
Freier Cash flow	CHF m		404.0	21.8	(174.4)	(778.2)	63.9
Konzernbilanz							
Bilanzsumme	CHF m	12.1%	5,640.8	5,429.4	5,167.5	4,526.9	3,576.6
Nettoumlaufvermögen	CHF m	7.2%	1,374.2	1,529.7	1,674.6	1,345.7	1,039.2
Anlagevermögen	CHF m	12.7%	2,301.0	2,185.5	2,175.6	2,071.9	1,424.8
Nettoverschuldung	CHF m	11.4%	1,452.8	1,728.0	1,803.5	1,525.2	942.9
Eigenkapital	CHF m	9.6%	1,956.3	1,772.8	1,790.7	1,682.5	1,357.1
Investitionen	CHF m	(2.0%)	201.0	249.2	248.8	223.5	217.8
Quotienten							
Economic Value Added (EVA)	CHF m		52.5	65.6	84.5	79.0	133.5
Rendite auf dem investierten Kapital (ROIC)	%		9.5%	9.8%	10.5%	10.9%	14.2%
Eigenkapitalrendite (ROE)	%		11.2%	13.5%	14.7%	15.4%	18.7%
Verschuldungsgrad	%		74.3%	97.5%	100.7%	90.6%	69.5%
Solvenzquote	%		34.7%	32.7%	34.7%	37.2%	37.9%
Zinsdeckungsgrad			4.0	4.1	4.5	5.6	5.8
Nettoverschuldung / EBITDA			2.7	3.2	3.4	3.5	2.2
Investitionen / Umsatz	%		3.0%	4.0%	4.2%	4.6%	4.5%
Aktien							
Aktienkurs am Jahresende	CHF	8.7%	1,264	1,061	1,125	876	904
EBIT pro Aktie	CHF	1.7%	73.2	75.6	75.9	65.5	68.4
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	CHF	(4.0%)	39.5	43.2	46.0	44.0	46.6
Cash Earnings pro Aktie	CHF	56.2%	73.6	4.0	(31.8)	(141.8)	12.4
Ausschüttung pro Aktie	CHF	-	15.5	14.5	15.5	14.5	15.5
Ausschüttungsquote	%	4.3%	39%	33%	33%	35%	33%
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		13.3%	32.0	24.6	24.5	19.9	19.4
Börsenkapitalisierung am Jahresende	CHF m	10.4%	6,937.9	5,823.7	6,175.0	4,805.5	4,671.1
Anzahl ausgegebener Aktien		1.5%	5,488,858	5,488,858	5,488,858	5,488,858	5,170,000
Total Ausschüttung an Aktionäre	CHF m	(0.2%)	79.6	85.1	79.6	80.1	80.1
Übrige							
Mitarbeitende		12.9%	9,898	9,430	9,319	8,658	6,100
Verarbeitete Kakaobohnen	Tonnen	11.8%	898,135	925,856	940,621	671,183	574,021
Produktion von Schokolade und Compound-Schokolade	Tonnen	6.0%	1,390,792	1,287,461	1,254,241	1,207,025	1,102,431

Kontakt

Barry Callebaut Hauptsitz
Barry Callebaut AG
West-Park, Pfingstweidstrasse 60
8005 Zürich, Schweiz
Telefon +41 43 204 04 04
Fax +41 43 204 04 00
www.barry-callebaut.com

Investor Relations

Evelyn Nassar
Head of Investor Relations
Telefon +41 43 204 04 23
Fax +41 43 204 04 19
investorrelations@barry-callebaut.com

Medien

Christiaan Prins
Head of External Affairs
Telefon +41 43 204 03 76
Fax +41 43 204 04 00
media@barry-callebaut.com

Adressänderungen

ShareCommServices AG
Europastrasse 29
8152 Glattbrugg, Schweiz
Telefon +41 44 809 58 52
Fax +41 44 809 58 59

Zukunftsbezogene Stellungnahmen

Einige in diesem Kurzbericht enthaltene Stellungnahmen zu den Geschäftsaktivitäten der Barry Callebaut Gruppe sind zukunftsbezogen und beruhen auf der seitens der Unternehmensleitung heute erfolgten Einschätzung künftiger Entwicklungen. Zukunftsbezogene Stellungnahmen dieser Art werden in der Regel durch Begriffe gekennzeichnet wie «glauben», «schätzen», «beabsichtigen», «können», «werden», «erwarten», «planen» und ähnliche auf das Unternehmen bezogene Ausdrücke. Sie enthalten bestimmte Risiken und Unwägbarkeiten, da sie sich auf künftige Ereignisse beziehen. Die tatsächlichen Ergebnisse können sich aus unterschiedlichen Gründen von den angestrebten, erwarteten oder projizierten Zahlen und Daten unterscheiden. Im Geschäftsbericht 2015/16 werden jene Faktoren und Gründe erörtert, die das künftige Geschäftsergebnis der Barry Callebaut Gruppe beeinflussen könnten. Dazu zählen unter anderem Faktoren wie allgemeine Wirtschaftsbedingungen, Währungsschwankungen, wettbewerbsbedingter Druck auf Produkt- und Preisgestaltung sowie Änderungen in der Steuergesetzgebung und regulatorische Entwicklungen. Auf diese zukunftsbezogenen Stellungnahmen sollte daher nicht unangemessen abgestützt werden. Die Barry Callebaut Gruppe ist nicht gehalten, zukunftsbezogene Stellungnahmen zu aktualisieren oder zu revidieren.

Agenda

7. Dezember 2016
Generalversammlung 2015/16, Zürich

25. Januar 2017
3-Monats-Verkaufszahlen 2016/17

12. April 2017
Halbjahresergebnis 2016/17, Zürich

13. Juli 2017
9-Monats-Verkaufszahlen 2016/17

8. November 2017
Jahresergebnis 2016/17, Zürich

13. Dezember 2017
Generalversammlung 2016/17, Zürich

Impressum

Herausgeber
Barry Callebaut AG
West-Park
Pfingstweidstrasse 60
8005 Zürich
Schweiz

Konzept
Source Associates,
Zürich, Schweiz

Foto
Fabian Häfeli
Zürich, Schweiz
Jos Schmid
Zürich, Schweiz
Sergi Briet
Barcelona, Spain

Prepress / Druck
Linkgroup AG, Printlink AG
Zürich, Schweiz

Dieser Kurzbericht wird in Deutsch und Englisch publiziert. Massgebend ist die englische Version.

Klimaneutral produziert durch Printlink AG.

Dieser Kurzbericht ist auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.



Barry Callebaut AG (Hauptsitz)
West-Park
Pfungstweidstrasse 60
8005 Zürich
Schweiz

Telefon +41 43 204 04 04

Fax +41 43 204 04 00

headoffice@barry-callebaut.com