



LINDT & SPRÜNGLI

GESCHÄFTSBERICHT

2015

LINDT & SPRÜNGLI

CREDO

Wir sind eine internationale Firmengruppe und als führendes Unternehmen im Premium-Schokolademarkt anerkannt.

Wir wollen mit herausragenden Leistungen weltweit die Chancen im Markt nutzen. Wir kennen die Bedürfnisse, die Gewohnheiten und das Verhalten unserer Konsumentinnen und Konsumenten. Dieses Bewusstsein ist die Grundlage für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen im Bereich der obersten Qualitäts- und Wertstufe. Wir werden niemals Kompromisse eingehen, welche die Produktqualität, die Präsentation oder die Herstellungsmethoden beeinträchtigen.

Unser Arbeitsumfeld fördert das langfristige Engagement der besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir fördern, anerkennen und belohnen das individuelle Engagement, die persönliche Initiative und die Führungskompetenzen auf allen Stufen der Organisation. Wir legen die Basis für Vertrauen, Fairplay und Freude an der Zusammenarbeit, indem wir die persönlichen Eigenschaften jedes Einzelnen respektieren. Teamgeist in allen Disziplinen und Geschäftsbereichen ist Voraussetzung für den Ausbau unserer Unternehmensgemeinschaft, die sich gegenseitig unterstützt und gemeinsam den Erfolg anstrebt. Wir setzen uns ein für die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden und fördern das Verständnis zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen durch kollegiale Zusammenarbeit.

Die Partnerschaft mit unseren Konsumentinnen und Konsumenten, Kunden und Lieferanten führt zu Anerkennung und gegenseitigem Erfolg.

Unser Verständnis für die Bedürfnisse unserer Konsumentinnen und Konsumenten und für die Ziele und Strategien unserer Kunden und Lieferanten erlaubt den Ausbau einer gegenseitig erfolgreichen und langfristigen Partnerschaft.

Wir wollen mit der Umwelt und den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, sorgfältig und gewissenhaft umgehen.

Die Sorge um unsere Umwelt spielt eine immer grössere Rolle in all unseren Entscheidungsprozessen. Wir begegnen den Bedürfnissen der Gemeinschaften, in denen wir leben, mit Respekt und Verantwortung.

Die Erfüllung unserer Verpflichtungen garantiert unseren Aktionärinnen und Aktionären ein langfristig attraktives Engagement und die Unabhängigkeit unseres Unternehmens.

Wir wollen unsere Zukunft selbst gestalten. Dieses Bekenntnis zur Eigenständigkeit und Unabhängigkeit offenbart sich in unseren überdurchschnittlichen Leistungen.

—  —
WICHTIGSTE KENNZAHLEN
 GESCHÄFTSBERICHT 2015

ERFOLGSRECHNUNG

		2015	2014	Veränderung in %
Umsatz	CHF Mio.	3 653,3	3 385,4	7,9
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen/Wertbeeinträchtigungen (EBITDA)	CHF Mio.	645,8	588,0	9,8
in % des Umsatzes	%	17,7	17,4	
Operatives Ergebnis (EBIT)	CHF Mio.	518,8	474,3	9,4
in % des Umsatzes	%	14,2	14,0	
Reingewinn	CHF Mio.	381,0	342,6	11,2
in % des Umsatzes	%	10,4	10,1	
Operativer Cash Flow	CHF Mio.	488,9	308,2	58,6
in % des Umsatzes	%	13,4	9,1	

BILANZ

		2015	2014	Veränderung in %
Bilanzsumme	CHF Mio.	6 259,0	5 581,5	12,1
Umlaufvermögen	CHF Mio.	2 111,7	1 822,1	15,9
in % der Bilanzsumme	%	33,7	32,6	
Anlagevermögen	CHF Mio.	4 147,3	3 759,4	10,3
in % der Bilanzsumme	%	66,3	67,4	
Langfristiges Fremdkapital	CHF Mio.	1 782,3	1 638,4	8,8
in % der Bilanzsumme	%	28,5	29,3	
Eigenkapital	CHF Mio.	3 489,7	3 001,7	16,3
in % der Bilanzsumme	%	55,7	53,8	
Investitionen in Sachanlagen/immaterielle Anlagen	CHF Mio.	252,8	234,6	7,8
in % des operativen Cash Flow	%	51,7	76,1	

MITARBEITER

		2015	2014	Veränderung in %
Durchschnittlicher Personalbestand		13 180	10 712	23,0
Umsatz pro Mitarbeiter	TCHF	277,2	316,0	-12,3

KENNZAHLEN DER AKTIEN

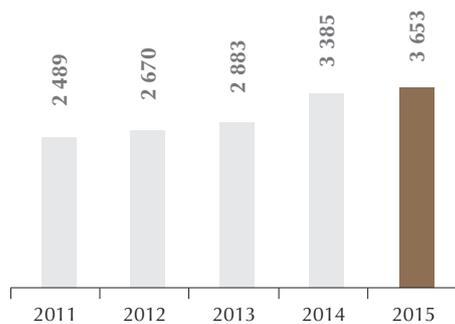
		2015	2014	Veränderung in %
Unverwässerter Reingewinn je Aktie/10 PS ¹⁾	CHF	1 646	1 504	9,5
Operativer Cash Flow je Aktie/10 PS ¹⁾	CHF	2 115	1 353	56,3
Dividende je Aktie/10 PS	CHF	800 ²⁾	725	10,3
Payout Ratio	%	49,4	49,1	
Eigenkapital je Aktie/10 PS	CHF	14 854	12 954	14,7
Schlusskurs NA 31.12.	CHF	74 620	57 160	30,5
Schlusskurs PS 31.12.	CHF	6 255	4 932	26,8
Börsenkapitalisierung per 31.12.	CHF Mio.	16 337,8	12 495,4	30,8

1) Basierend auf dem gewichteten Durchschnitt der Anzahl Namenaktien/10 PS im Umlauf.

2) Antrag des Verwaltungsrats.

GRUPPENUMSATZ

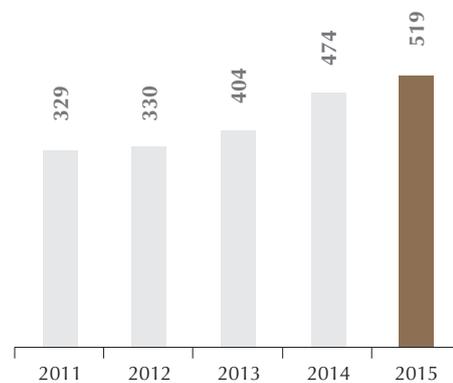
(CHF Mio.)



Organisches Wachstum: 6,0% (2011), 6,8% (2012), 8,6% (2013), 9,8% (2014), 7,1% (2015)

OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

(CHF Mio.)



in % des Umsatzes: 13,2% (2011), 12,4% (2012), 14,0% (2013), 14,0% (2014), 14,2% (2015)

WICHTIGSTE KENNZAHLEN

INHALT

GESCHÄFTSBERICHT 2015

2	Bericht des Präsidenten
7	Integration von Russell Stover
8	Märkte
15	Nachhaltigkeit
17	Corporate Governance
32	Vergütungsbericht
41	Global Retail
71	Finanzbericht der Lindt & Sprüngli Gruppe
77	Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung
108	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung
110	Jahresrechnung der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG
116	Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
118	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung
120	Fünf-Jahres-Überblick
122	Adressen der Lindt & Sprüngli Gruppe
124	Informationen

GESCHÄFTSJAHR 2015

BERICHT DES PRÄSIDENTEN



VEREHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Es freut mich, dass die Lindt & Sprüngli Gruppe trotz eines herausfordernden Marktumfeldes erneut mit herausragenden Resultaten für das Berichtsjahr 2015 ihren soliden Wachstumskurs bestätigen kann. Wir konnten unsere Marktposition als Nr. 1 im attraktiven Premium-Schokoladebereich weiter stärken und in allen strategisch wichtigen Märkten Marktanteile gewinnen. Einmal mehr ist unsere Gruppe schneller als der Gesamtschokolademarkt gewachsen.

Ungeachtet dessen beschäftigten uns im Jahr 2015 aussergewöhnliche Herausforderungen: So führte zum einen die Entscheidung der Schweizerischen Nationalbank Anfang Jahr, die Mindestgrenze des Euro-Franken-Wechselkurses aufzugeben, zu einer nochmaligen deutlichen Aufwertung des Schweizer Frankens mit spürbaren Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft. Überdies drückten rekordhohe Rohstoffpreise – allen voran für Kakaobohnen –, die Rezession in Erdöl exportierenden Schwellenländern, die Verunsicherung durch Terrordrohungen sowie

Ängste vor Deflation und Arbeitslosigkeit in den entwickelten Ländern auf die weltweite Konsumentenstimmung. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch einen extrem heissen Sommer und einen Winterstart mit sehr frühlingshaften Temperaturen. Entsprechend träge zeigte sich der Gesamtschokolademarkt.

«Hohe Qualitätsstandards, ein stetiger Innovationsrhythmus sowie eine langfristige Strategie bilden die Grundlage unseres Erfolgs.»

Gerade auch vor dem Hintergrund dieser Unsicherheiten und Wachstumsschwächen ist die Leistung, die Lindt & Sprüngli im Jahr 2015 erzielen konnte, überaus bemerkenswert und zeigt, dass sich unser nachhaltiges Geschäftsmodell auch in einem schwierigen Umfeld bewährt. Der Umsatz der Lindt & Sprüngli Gruppe betrug CHF 3,65 Mrd. Dies entspricht in Lokalwährungen einem Wachstum von erfreulichen 13,5%. In Schweizer Franken resultierte ein Umsatzwachstum von 7,9%. Das organische Wachstum der Gruppe betrug 7,1% und liegt damit im Bereich der langfristigen strategischen Zielsetzung von 6 bis 8%. Alle wichtigen Märkte sowie der stetig steigende Beitrag von Global Retail unterstützt die positive Entwicklung. Hohe Qualitätsstandards und ein schneller Innovationsrhythmus, aber auch Kontinuität und Verlässlichkeit des Managements und der Mitarbeitenden sowie eine langfristige ausgerichtete Strategie bilden für diesen Erfolg die wichtige Grundlage.

In Europa wurde ein organisches Wachstum von 5,4% erzielt. Insbesondere überzeugte wiederum Grossbritannien mit einem zweistelligen Wachstum. Aber auch unsere grössten Tochtergesellschaften in Europa, Deutschland und Frankreich, zeigten ein Umsatzergebnis weit über dem Marktdurchschnitt. Der Heimmarkt Schweiz konnte in einem rückläufigen Schweizer Schokolademarkt ebenfalls ein gutes Resultat erzielen.

In Italien sorgte die Expo 2015 in Mailand, an der Lindt & Sprüngli Italien als offizieller Sponsor auftrat, für einen besonderen Jahreshöhepunkt. Lindt & Sprüngli präsentierte sich an diesem Anlass vom 1. Mai bis zum 31. Oktober prominent mit einer virtuellen Schokoladenfabrik. Täglich waren unsere LINDT Maitres Chocolatiers im Einsatz und versüssten rund einer Million Besuchern den Aufenthalt.

Die klare Fokussierung und unser systematischer Ansatz bei der Realisierung von strategischen Akquisitionen zahlen sich aus. So konnten wir uns in Nordamerika im Berichtsjahr auf die Integration des traditionsreichen amerikanischen Schokoladenherstellers Russell Stover in die Lindt & Sprüngli Gruppe konzentrieren. Die Integration verläuft nach Plan. Trotz der notwendigen Prozessumstellungen und Umstrukturierungen konnten wir die Dynamik halten und im Vorjahresvergleich in Nordamerika weiter wachsen und unsere Präsenz ausbauen: So steigerte die Region NAFTA ihren Umsatz organisch um 7,9%. Mit diesem Ergebnis stärkt die Gruppe ihre Präsenz und Marktstellung als Nummer 3 im grössten Schokolademarkt der Welt und als klare Nummer 1 im Premium-Segment. Dies verschafft der Lindt & Sprüngli Gruppe enorme Vorteile bei den Handelspartnern. Lindt & Sprüngli wird auch in Zukunft von der

Rolle als Marktführer im Premium-Segment profitieren und einen wesentlichen Beitrag zur raschen Entwicklung dieses Marktsegments leisten.

Im Segment «Rest der Welt» beträgt das organische Wachstum 11,4%. Besonders das zweistellige Umsatzwachstum in Australien, Japan und Russland beeindruckt. In Lateinamerika konzentriert sich Lindt & Sprüngli auf den strategisch wichtigen Markt Brasilien, der ebenfalls zweistellig wächst. Das Joint Venture mit der Group CRM unterstützt das zügige Wachstum. Gleichzeitig gehen wir in den Schwellenländern weiterhin sehr vorsichtig vor, um Risiken zu minimieren.

Lindt & Sprüngli ist eines der wenigen Schokoladeunternehmen, das jeden einzelnen Schritt der Schokoladeproduktion, von der Auswahl der Kakaobohnen bis hin zum fertigen Produkt, unter eigener Kontrolle hat. Dies ist eines der grundlegenden Kriterien für eine nachhaltige, transparente und rückverfolgbare Kakaolieferkette. So stellen wir mit dem Lindt & Sprüngli Farming Program, das wir 2008 in Ghana eingeführt haben, die Rückverfolgbarkeit und Verifizierung der Kakaobohnen sicher und unterstützen die Bauern und ihre Gemeinden.

«Bis im Jahr 2020 wollen wir der weltweit führende Premium-Schokolade-Retailer sein.»

Im Berichtsjahr 2015 konnte Lindt & Sprüngli auf sein 170-jähriges Bestehen zurückschauen. Auch wenn wir dieses Jubiläum nicht explizit gefeiert haben, wissen wir um die grosse Bedeutung unserer einmaligen Erfolgsgeschichte. Die Investitionen in innovative Produkte und der seit 20 Jahren stetige Aufbau von Tochtergesellschaften zahlen sich aus. Mittlerweile haben wir 12 Produktionsstandorte, 24 Tochtergesellschaften und über 100 unabhängige Distributoren – in über 120 Ländern. Und immer wieder passen wir uns den sich ändernden Marktsituationen an und erfinden uns neu: Dazu gehört auch das Erfolgsrezept LINDT Global Retail, das sich in allen Ländermärkten durchsetzt und uns so neue Absatzwege erschliesst. Das Global-Retail-Konzept wurde im Jahr 2009 entwickelt und umgesetzt. Es wird von unseren Konsumenten sehr gut aufgenommen und hat einen sehr grossen Einfluss auf die Bekanntheit der Marke und die Imagewerte von LINDT. An keinem anderen Ort können wir unsere Marke und die Welt der Maitres Chocolatiers besser erlebbar machen und verankern als in unseren eigenen Shops. Aktuell sind es bereits über 300 Geschäfte, mit denen wir unsere zentralen Markenwerte wie höchste Qualität, Tradition, Produktvielfalt sowie die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit einheitlich und weltweit wiedererkennbar kommunizieren. Entscheidende Erfolgsfaktoren des Konzepts sind unsere Verkaufsflächen an besten Lagen und Plätzen sowie die enge Zusammenarbeit des Global-Retail-Division-Teams mit den Ländergesellschaften. Aufgrund unserer Beliebtheit, unserer Bekanntheit und der Leistungen, die wir erbringen, werden uns in der Zwischenzeit die attraktivsten Standorte für die Eröffnung unserer LINDT Geschäfte angeboten. In unseren eigenen Geschäften bieten wir zudem verschiedene Produkte exklusiv an, die unsere Konsumentinnen und Konsumenten nirgendwo sonst kaufen können.

Bis 2020 wollen wir der weltweit führende Premium-Schokolade-Retailer sein. Wir wollen dafür jedes Jahr 20 bis 30 neue Läden eröffnen. Im Berichtsjahr konnten wir dieses Ziel sogar übertreffen: Wir haben unser weltweites Ladennetz um weitere 50 attraktive Einheiten ergänzen können. Allein in Brasilien wurden im Berichtsjahr 16 LINDT Boutiquen eröffnet. Weitere prominente Beispiele sind die Eröffnung eines Geschäfts in Tokio sowie unseres LINDT Shops in Zermatt. Pünktlich zur 150-Jahr-Feier der Erstbesteigung des Matterhorns im Juni 2015 eröffneten wir an bester Lage ein neues Geschäft für unsere Schokoladeliebhaber.

Die Umsätze, die über das eigene Verkaufsnetz erwirtschaftet werden, machen heute bereits über 10 % des Gesamtumsatzes unserer Gruppe aus. Dieser grossartige Erfolg zeigt, dass sich die Geschäftseinheit Global Retail sehr schnell und profitabel entwickelt und zu einem bedeutenden Faktor für die Gruppe geworden ist. Die Division unterstützt massgeblich die Erschliessung neuer Wachstumsmärkte. Für 2015 weist LINDT Global Retail ein organisches Umsatzplus von rund 20 % auf. Mit unserem Ladennetz erreichen wir bereits heute mehr als 80 Millionen Konsumentinnen und Konsumenten. Zudem besteht nach wie vor eine Vielzahl von Märkten mit grossem Potenzial, in welchen wir dieses Konzept umsetzen können und werden.

Das operative Ergebnis (EBIT) der Gruppe erhöhte sich um 9,4 % auf CHF 518,8 Mio. (Vorjahr: CHF 474,3 Mio.). Die Steigerung der Betriebsgewinnmarge auf 14,2 % zeigt, wie zuverlässig unsere Ertragsprognosen sind. Der Reingewinn verbesserte sich um 11,2 % auf CHF 381,0 Mio. (Vorjahr: CHF 342,6 Mio.). Die Umsatzrendite erreichte 10,4 % bei einem operativen Cash Flow von CHF 488,9 Mio. (Vorjahr: CHF 308,2 Mio.). Die Bilanz ist weiterhin sehr solide.

Die starke Leistung von Lindt & Sprüngli widerspiegelt sich an der Börse. Die Kursentwicklungen unserer Namenaktien und der Partizipationsscheine überflügeln mit einem Jahresplus von 30,5 % respektive 26,8 % den SMI (-1,8 %) deutlich. Dies belegt, dass die Anleger auf unsere strukturelle Solidität und die hervorragende Positionierung für künftige Erfolge vertrauen.

Gestützt auf das gute Ergebnis 2015 wird der Verwaltungsrat der 118. ordentlichen Generalversammlung vom 21. April 2016 eine Dividende von CHF 800.– pro Namenaktie (CHF 400.– aus verrechnungsfreier Agio-Ausschüttung und CHF 400.– aus Bilanzgewinn) und CHF 80.– pro Partizipationsschein (CHF 40.– aus verrechnungsfreier Agio-Ausschüttung und CHF 40.– aus Bilanzgewinn) beantragen. Dies entspricht einer Erhöhung von 10,3 %. Wir freuen uns, unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie Partizipanten wiederum am Erfolg der Firma teilhaben zu lassen.

Mitte August 2015 erreichte uns die traurige Nachricht, dass unser langjähriges Verwaltungsratsmitglied Dr. Franz Peter Oesch unerwartet verstorben ist. Dr. Franz Peter Oesch gehörte seit 1991 dem Verwaltungsrat von Lindt & Sprüngli an und war Vorsitzender des Audit Committee. Wir haben mit ihm eine engagierte und kompetente Persönlichkeit verloren, die mit ihrem grossen Einsatz Lindt & Sprüngli mitgeprägt hat sowie sehr viel zur positiven Entwicklung und zum Erfolg unseres Unternehmens beigetragen hat.

Auch im Berichtsjahr 2015 haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Ländern überaus engagiert und motiviert gearbeitet, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Für ihren grossen Einsatz und ihre Begeisterung, sich stets für den Erfolg der Lindt & Sprüngli Gruppe einzusetzen, danke ich ihnen allen im Namen der Gruppenleitung und des Verwaltungsrats. Danken möchte ich an dieser Stelle aber ebenfalls unseren Geschäftspartnern und Lieferanten sowie unseren Aktionärinnen und Aktionären, die uns unterstützen und uns immer wieder von neuem ihre Treue und ihr Vertrauen schenken. Nicht zuletzt gilt unser grosser Dank unseren Konsumentinnen und Konsumenten, denen unsere Produkte grosse Freude bereiten und die deshalb unsere Premium-Schokolade kaufen und geniessen.

AUSBLICK

Im Jahr 2016 werden wir die erfolgreiche Integration von Russell Stover in die Lindt & Sprüngli Gruppe weiterführen. Zudem gehen wir davon aus, dass die hohen Preise für unsere wichtigsten Rohstoffe sowie der starke Schweizer Franken weiterhin das Umfeld bestimmen werden. Gleichzeitig sind wir überzeugt, dass sich unser kompromissloses Qualitätsbekenntnis, der hohe Innovationsrhythmus sowie die klare Marktpositionierung im Premium-Schokoladesegment und Investitionen in die Marke sowie die Standorte und in neue Technologien weiterhin auszahlen werden. Wir werden alles daransetzen, diese Basis für das weitere Wachstum zu nutzen, die sich ergebenden Herausforderungen zu meistern und die strategisch gesetzten Ziele 2016 für die Lindt & Sprüngli Gruppe zu erreichen.

Eine Vision nimmt zunehmend Gestalt an: das Chocolate Competence Center am Hauptsitz in Kilchberg. Im Dezember 2015 hat die gemeinnützige Stiftung «Lindt Chocolate Competence Foundation» das Baugesuch eingereicht. Geplant ist, dass wir dieses Erlebnis-Center mit Schokolademuseum, einem Chocolate Shop und einem Café, einer Chocolateria sowie einer Anlage, die zu Forschungs- und Schulungszwecken genutzt werden kann, dem interessierten Publikum und unseren Konsumentinnen und Konsumenten öffnen können. Die grosse nationale und internationale Ausstrahlungskraft, die das Center haben wird, wird den Schokoladestandort Schweiz langfristig noch attraktiver machen.



Ernst Tanner

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

INTEGRATION VON RUSSELL STOVER

Im Sommer 2014 akquiriert Lindt & Sprüngli die Firma Russell Stover Candies, LLC mit Sitz in Missouri, USA, und baut so die führende Marktposition im weltweit grössten Schokolademarkt USA erheblich aus. Dieter Weisskopf, CFO der Lindt & Sprüngli Gruppe, und Andreas Pfluger, Konzernleitung und CEO von Russell Stover, berichten über die Fortschritte bei der Integration von Russell Stover in die Firmengruppe.

DR. DIETER WEISSKOPF
CFO von Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG

«Bereits wenige Tage nach dem Closing der Transaktion konnten wir die langfristige Finanzierung sicherstellen. In enger Zusammenarbeit mit den federführenden Banken haben wir drei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von CHF 1 Mrd. am Schweizer Kapitalmarkt ausgegeben. Die drei Tranchen erreichten eine breite Platzierung bei institutionellen Investoren, Privatbanken und Retailinvestoren. Die Nachfrage war sehr gut und die Emission überzeichnet.

Mit dieser Anleihe sicherte sich Lindt & Sprüngli attraktive Gesamtfinanzierungskosten auf einem historisch tiefen Zinsniveau. Gleichzeitig diversifizierte der Konzern seine Fremdkapitalbeschaffung gezielt, verschaffte sich ein gestaffeltes Fälligkeitsprofil und unterstrich mit der gewählten Finanzierungsstruktur die konservativ und langfristig ausgerichtete Finanzierungsstrategie der Gruppe. Weitere nennenswerte positive Aspekte waren das aus heutiger Sicht gute Timing für den Kauf der notwendigen US-Dollars zu sehr guten Kursen sowie die steueroptimale Finanzierungsstruktur. Die Aktionäre von Lindt & Sprüngli dürfen sich darauf verlassen, dass ihr Kapital in guten Händen ist.

Nach der erfolgreichen Finanzierung der Übernahme bestand die Herausforderung darin, die Reportingstrukturen von Russell Stover in die Lindt & Sprüngli Gruppe zu integrieren. Des Weiteren gilt nun der Fokus der schrittweisen Adaption der Geschäftsprozesse in unsere Gruppenstandards. So wird nun im Bereich Produktion das gruppenweite «lean management» Programm übernommen und werden etappenweise die strengen Qualitätsanforderungen und Nachhaltigkeitsstandards von Lindt & Sprüngli eingeführt. Ebenso legt das lokale Team die Priorität auf die Verbesserung der Betriebsleistung des Unternehmens. In diesem Rahmen werden beispielsweise bei den LINDT Gesellschaf-

ten in Nordamerika bereits erste Potenziale in den Gebieten Einkauf, Logistik, Informationstechnologie, Retailstrategien und Steuerverwaltung angegangen.»

ANDREAS PFLUGER
CEO von Russell Stover

«Ein zentrales Element nach der Übernahme am 8. September 2014 war es, die Mitarbeitenden bezüglich der neuen Besitzverhältnisse sorgfältig und umfassend zu informieren. Ihre Resonanz auf die Übernahme war generell sehr positiv. Die Mitarbeitenden begrüssen es, dass die Geschäfte ihres traditionellen Familienunternehmens unter dem Dach eines international tätigen Schokoladeherstellers erfolgreich weitergeführt werden, und wollen gemeinsam an den bisherigen Erfolg von Russell Stover anknüpfen. Um eine einheitliche Wertebasis zu schaffen, wurde auch das LINDT Credo eingeführt, dessen Elemente nun schrittweise auf die jeweiligen Geschäftsbereiche angewendet werden.

Die Integration verläuft seit der Übernahme in fast allen Unternehmensbereichen positiv und sollte in den nächsten zwei Jahren vollständig abgeschlossen sein. Begleitet wird dieser Prozess von einem erfahrenen internen Führungsteam. Die Mitglieder dieses Teams sind Experten auf ihrem jeweiligen Fachgebiet und tragen mit ihrer Expertise wesentlich zum Gelingen dieser anspruchsvollen Aufgabe bei.

Russell Stover hat sich im Laufe der Zeit eine respektable Position im amerikanischen Markt erwirtschaftet. Mit den Marken Russell Stover, Whitman's und Pangburn's haben wir eine führende Stellung im geschenkorientierten Saisongeschäft wie Weihnachten, Valentinstag oder auch Ostern. Dieser Erfolg beruht auf einem breiten Sortiment, effizienten Produktionsprozessen und jahrelanger Wertschätzung des amerikanischen Konsumenten. Da der Aufwand für klassisches Verbrauchermarketing und Produktentwicklung bei Russell Stover in der Vergangenheit verhältnismässig gering ausgefallen ist, wird hier zukünftig verstärkt investiert. Zum einen kann Russell Stover vom exzellenten Know-how von Lindt & Sprüngli in diesen Bereichen profitieren. Zum anderen wurde das Marketing- und Vertriebsteam bereits personell verstärkt.

Und während all diese Prozesse im Hintergrund laufen, liefern wir weiterhin tagtäglich die feinen Schokoladeprodukte von Russell Stover an Millionen treue Kunden.»

MÄRKTE

Lindt & Sprüngli ist weltweit führend im Bereich Premium-Schokolade und blickt auf eine Tradition von 170 Jahren zurück, die 1845 in Zürich ihren Anfang nahm. Qualitätsschokoladen von Lindt & Sprüngli werden heute an zwölf eigenen Produktionsstandorten in Europa und den USA hergestellt. Die Produkte werden von zahlreichen Tochtergesellschaften und Niederlassungen sowie einem umfassenden Netz von unabhängigen Distributoren in über 120 Ländern rund um den Globus vertrieben. Die Firmengruppe erzielte im Berichtsjahr 2015 mit mehr als 13 000 Mitarbeitern einen Umsatz von CHF 3,65 Mrd.

SCHWEIZ

Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli (Schweiz) AG erwirtschaftet einen Umsatz von CHF 359,0 Mio. im 2015. (Vorjahr: CHF 361,8 Mio.). Im Berichtsjahr wurde ein besonderer Fokus auf LINDOR gelegt und mittels zahlreicher Marketingaktionen zusätzliches Wachstum generiert.

Zu Jahresbeginn 2015 hob die Schweizerische Nationalbank den Mindestkurs von CHF 1.20 pro Euro auf, woraufhin sich der Schweizer Franken auf hohem Niveau einpendelte. Dies blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft, die sich mit einer spürbar schlechteren Konsumstimmung, verstärkten Einkäufen im europäischen Ausland, sinkenden Touristenzahlen und einem nur mässigen Exportgeschäft konfrontiert sah. In diesem herausfordernden Umfeld entwickelte sich der Schokolademarkt stark rückläufig, was durch den aussergewöhnlich heissen Sommer und den späten Wintereinbruch noch zusätzlich verstärkt wurde. Der Wettbewerb wurde folglich stark über den Preis und den Vertrieb über Discountkanäle ausgetragen. Diese anspruchsvollen Marktbedingungen machten auch Lindt & Sprüngli zu schaffen, was zu einer Stagnation des Umsatzes (-0.8%) gegenüber dem Vorjahr führte. Trotz allem hielt die Schweizer Tochtergesellschaft an der Premium-Positionierung und einer selektiven Distribution fest und setzte konsequent auf Qualität und Innovation, was im Zugewinn von Marktanteilen resultierte.

Das Berichtsjahr 2015 stand in der Schweiz ganz im Zeichen der Bestsellermarke LINDOR. Für zusätzliches Wachstum sorgten zahlreiche Aktionen wie beispielsweise die Lancierung von sechs neuen saisonalen Rezepturen, das Sampling von einer Million LINDOR Kugeln zum Valentins-

tag sowie die Schaltung einer neuen TV-Kampagne. Nicht nur LINDOR, sondern auch die Marke CONNAISSEURS erreichte historische Marktanteilswerte und bleibt somit klarer Marktführer innerhalb des Marktes der assortierten Pralinés. Diverse neue limitierte Editionen belebten den Valentinstag sowie die Herbst- und die Weihnachtszeit.

Die Tafelklassiker von LINDT stehen seit Jahrzehnten für einzigartigen Milkschokoladengenuss, hochwertige Qualität und Schweizer Tradition. Im Berichtsjahr wurden diese zentralen Werte unter dem Promotionsdach «Erlebe die Schweiz» öffentlichkeitswirksam kommuniziert und trugen damit zur Stärkung der dominierenden Marktposition dieser Tafeln bei. Im August erfolgte die Lancierung der innovativen GRAND PLAISIR Tafeln, die mit ihren knackigen und knusprigen Texturen ein unvergleichliches Geschmackserlebnis bieten. Unterstützt mit einer Schweizerweiten Plakatkampagne konnten die neuen Tafeln äusserst erfolgreich im Markt etabliert werden und übertrafen die hohen Erwartungen.

Im wichtigen Saisongeschäft konnte die führende Position durch Produktangebote und innovative Marketingaktivitäten weiter ausgebaut werden. Während der Osterzeit erfreut sich der GOLDHASE weiterhin einer zunehmenden Beliebtheit und stellte 2015 mit über 6,5 Millionen verkauften Exemplaren eine neue Rekordmarke auf. Mit der neuen Promotion «Gib Deinem GOLDHASSEN einen Namen» in den wichtigsten Schweizer Städten konnten dabei in Zusammenarbeit mit verschiedenen Medienpartnern über fünf Millionen neue Kontakte generiert werden. Das Weihnachtsgeschäft profitierte von zwei neuen und trendigen Pralinékreationen innerhalb der beliebten CONNAISSEURS Linie.

Zur langfristigen Stärkung des Schweizer Produktionsstandorts wurde im Berichtsjahr die Kapazität der Schokolademassenerzeugung in Kilchberg bedeutend ausgebaut. Die Stiftung Lindt Chocolate Competence Foundation plant zudem den Bau eines Chocolate Competence Center am Standort in Kilchberg. Das Projekt fasst Forschung und Entwicklung sowie die Darstellung und Wissensvermittlung rund um das Thema Schokolade zusammen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Kompetenz und Weiterentwicklung am Schokoladestandort Schweiz.

HIGHLIGHTS



SCHWEIZ

Markenbotschafter Roger Federer stellt mit den Gewinnern eines Preisausschreibens Meisterwerke aus Schokolade her.



SCHWEIZ

Die Stiftung Lindt Chocolate Competence Foundation plant ein Chocolate Competence Center in Kilchberg.



DEUTSCHLAND

Rechtzeitig zum Oktoberfest erscheint der beliebte LINDT TEDDY in passendem Gewand.

DEUTSCHLAND

Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH erzielt mit einem Umsatz von EUR 458,1 Mio. ein überdurchschnittliches Wachstum von 7,0% (Vorjahr: EUR 428,1 Mio.) und baut die Marktanteile weiter aus.

Das wirtschaftliche Umfeld zeigte einen verhaltenen Aufschwung, der vor allem durch den privaten Konsum infolge realer Einkommenszuwächse geprägt war. Der volumemässig rückläufige Gesamtschokolademerkat konnte durch Preiserhöhungen ein leichtes Wachstum erzielen. Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH gelang es, den Umsatz um 7,0% zu steigern. Dieses überdurchschnittliche Ergebnis ist sowohl auf die Fokussierung auf erfolgreiche Klassiker wie LINDOR, EXCELLENCE und GOLDHASE als auch auf Produktinnovationen zurückzuführen. Die junge Lifestylemarke HELLO konnte im Ostergeschäft mit diversen Neuheiten Akzente setzen. Ebenfalls sorgte der traditionelle GOLDHASE mit einer Limited Edition «Animal Print» für Aufsehen. Im Herbst wurde rechtzeitig zum Oktoberfest die neue «I mog di»-Linie eingeführt; und die «Eule» stimulierte das Wachstum im Weihnachtsgeschäft.

Eine erfreuliche Bestätigung der Marketingaktivitäten stellten die Ergebnisse einer branchenübergreifenden Befragung zur besten Produktmarke dar, in der LINDT in die Top 3 unter 279 Marken aus 39 Branchen gewählt wurde.

Die strategische Werkserweiterung am Produktionsstandort Aachen wurde erfolgreich fortgesetzt. Damit wurden die Kapazitäten für weiteres Wachstum geschaffen. In diesem Rahmen konnte im Berichtsjahr auch das neue Personalrestaurant eröffnet werden.

FRANKREICH

Lindt & Sprüngli France SAS verbucht ein Umsatzwachstum von 4,9% auf EUR 329,5 Mio. (Vorjahr: EUR 314,0 Mio.) und zählt damit einmal mehr zu den am stärksten wachsenden Schokolademarken im französischen Markt.

Der seit Jahren tobende Preiskampf im Handel resultierte im Zusammenschluss einiger Handelspartner. Folglich präsentiert sich das Handelsumfeld stark konzentriert, was Auswirkungen auf die Preise der meisten Konsumgüter mit sich brachte. In diesem herausfordernden Umfeld entwickelte sich auch der Gesamtschokolademerkat wertmässig leicht

rückläufig. Ungeachtet dessen gelang es Lindt & Sprüngli France SAS, sich als zweitgrösster Schokoladenhersteller zu positionieren und ein rekordhohes Marktanteilswachstum zu erzielen.

Die führende Position von LINDT im Tafelsegment wurde durch die Lancierung zahlreicher Innovationen weiter ausgebaut. Die Hauptmarken EXCELLENCE und CREATION wurden um neue Geschmacksrichtungen erweitert. Mit CONNAISSEURS wurde ein völlig neues Tafelkonzept auf dem Markt eingeführt, das aus gefüllten Tafeln besteht und sich einer grossen Nachfrage erfreut. LINDT wird in Frankreich nicht nur als innovativste Schokoladenmarke angesehen, sondern erzielte abermals auch Topergebnisse im Ranking der bedeutendsten Innovationen.

Auch im saisonalen Geschäft setzte LINDT neue Akzente mit attraktiven neuen Konzepten. Die überaus beliebten assortierten CHAMPS-ÉLYSÉES Pralinés wurden durch eine limitierte Edition in Gold erweitert. Das CONNAISSEURS Sortiment präsentierte mit den SAVEURS DU MONDE Pralinés die neueste Kreation der Maîtres Chocolatiers und das Weihnachtsgeschäft wurde durch eine ausgefallene CREATION PETITS ÉCLAIRS Box belebt, einer schokoladigen Interpretation des bekannten Feingebäcks.

Das Verkaufsteam von LINDT erhielt im Berichtsjahr die Auszeichnung «Sales Force of the Year 2015» von der LSA-Zeitung. Diese Anerkennung würdigt das Engagement unseres Verkaufsteams, das regelmässig rund 6 700 Läden besucht und dort eine fachgerechte Präsentation der LINDT Produkte sicherstellt.

Am Produktionsstandort in Oloron-Sainte-Marie wurden nach der Kapazitätserweiterung der Tafelanlage weitere Investitionen in die Optimierung der Pralinés-Herstellung getätigt. Diese ist eine Kernkompetenz der Fabrik im Südwesten Frankreichs, von wo aus die Spezialitäten in die ganze Welt exportiert werden.

HIGHLIGHTS



ÖSTERREICH

Wirkungsvolle Dekoration mit dem LINDT TEDDY im bekannten Kaufhaus Tyrol in Innsbruck.



ITALIEN

Die LINDT Maîtres Chocolatiers präsentieren ihr Schokoladen-Knowhow Millionen von Gästen an der Expo in Mailand.



USA

Zum ersten Mal versüsst LINDT die berühmte Preisverleihung der Golden Globes in Hollywood.

ITALIEN

Lindt & Sprüngli SpA und Caffarel SpA erreichen ein konsolidiertes Ergebnis von EUR 216,6 Mio. (Vorjahr: EUR 216,1 Mio.) und können leicht wachsen (+0,2%). In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld werden wichtige Marktanteile hinzugewonnen.

Nach Jahren des Konjunkturrückgangs und steigenden Arbeitslosenzahlen zeigte die italienische Wirtschaft in der zweiten Hälfte des Berichtsjahres Zeichen der Stabilisierung. Dank verschiedener Massnahmen der Regierung verbesserte sich die Lage am Arbeitsmarkt und damit einhergehend auch die Konsumentenstimmung. Die Weltausstellung Expo 2015 in Mailand leistete einen wesentlichen Beitrag zu dieser positiven Entwicklung.

Ungeachtet dessen wies der Gesamtschokolademarkt weiterhin nur eine stagnierende Tendenz auf und das kommerzielle Umfeld blieb angespannt. Beim Schokoladekonsum machte sich eine Verschiebung von Milkschokolade hin zu dunkler Schokolade bemerkbar, während sich der jahrelange Trend von Pralines hin zu Tafeln in der zweiten Jahreshälfte wieder stabilisierte. Einmal mehr bewährte sich für Lindt & Sprüngli SpA bei der Marktbearbeitung der Fokus auf LINDOR und EXCELLENCE: Beide Schlüsselmarken konnten erheblich Marktanteile gewinnen. Produktinnovationen wie LINDOR Gianduja sowie EXCELLENCE Arabica Intense wurden sowohl vom Handel als auch von den Konsumenten gut angenommen. Besonders EXCELLENCE mit dem einzigartigen Produktangebot im angesagten Segment für dunkle Schokolade erzielte durch TV-Werbung unterstützt ein starkes zweistelliges Wachstum.

Während der Weltausstellung Expo 2015 in Mailand war LINDT an prominenter Stelle mit einer eindrucksvollen Schokoladefabrikation präsent. Dort wurden nicht nur die LINDT Werte kommuniziert, sondern auch die Schokoladeproduktion und die Besonderheiten der LINDT Schokolade erklärt. Die LINDT Maîtres Chocolatiers waren tagtäglich im Einsatz und versüssten rund einer Million Gästen mit ihren Kreationen den Besuch.

Caffarel SpA litt auch weiterhin unter der Distribution über den traditionellen Handel in Italien, der sich einmal mehr stark rückläufig entwickelte. Mit Massnahmen wie einem optimierten Produktportfolio, dem Relaunch ausgewählter Schlüsselprodukte und einem neuen Auftritt am Verkaufspunkt wird

dieser Situation bestmöglich entgegengewirkt. Im Exportgeschäft verzeichneten die Märkte Japan und Saudi-Arabien erfreuliche Zuwächse. Während der Expo 2015 in Mailand war auch Caffarel mit einem eigenen Stand vertreten und hat dort während dieser Zeit Millionen von neuen Kontakten generiert.

VEREINIGTES KÖNIGREICH

Lindt & Sprüngli (UK) Ltd. betreut die Märkte in UK und Irland, erzielt mit einem Umsatz von GBP 136,0 Mio. (Vorjahr: GBP 121,0 Mio.) ein hervorragendes zweistelliges Wachstum von 12,4% und blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück.

Lindt & Sprüngli (UK) Ltd. bearbeitet den Markt in Grossbritannien und Irland und knüpfte mit einem zweistelligen Wachstum an die sehr gute Leistung der Vorjahre an. LINDOR erzielte dank zahlreicher Neueinführungen, ausgewählter Sponsoringaktivitäten sowie einer umfassenden Marketingkampagne ein beeindruckendes Wachstum. Besonders erwähnenswert ist die erfolgreiche Lancierung der neuen Rezeptur «Milk Orange» sowie eine steigende Nachfrage bei der beliebten «Strawberries & Cream»-Rezeptur vor allem rund um den Valentins- und Muttertag. Auch der LINDOR Stick zum Selbstverzehr entwickelt sich sehr erfreulich und erzielte beachtliche Zuwächse in einem herausfordernden Wettbewerbsumfeld für Impulsartikel. Dank einer guten Präsenz in den Medien wie auch an ausgewählten Veranstaltungen wie der «Taste of London» und der «BBC Food Show» verzeichnete auch EXCELLENCE ein sehr starkes Jahr. Der GOLDHASE wurde einmal mehr mit einer gross angelegten landesweiten Suche inszeniert. So konnte in allen Bereichen ein Zuwachs an wichtigen Marktanteilen verzeichnet werden.

NORDAMERIKA

Lindt & Sprüngli (USA) Inc., Lindt & Sprüngli (Canada) Inc., Ghirardelli Chocolate Company und Russell Stover Candies, LLC erzielten einen kumulierten Umsatz von USD 1 626,6 Mio. (Vorjahr: USD 1 309,2 Mio.). Dies entspricht einem Wachstum von 24,2% und beinhaltet die Konsolidierung von Russell Stover für die gesamten zwölf Monate (Vorjahr: vier Monate). Mit diesem Resultat stärkt die Gruppe ihre Präsenz und Marktstellung als klare Nummer 3 im grössten Schokolademarkt der Welt. Die Integration von Russell Stover in das Nordamerika-Geschäft verläuft planmässig.

Im Berichtsjahr erholte sich die Konjunktur in Nordamerika weiterhin, was sich in einer verringerten Arbeitslosenquote und einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts widerspiegelte. Der Gesamtschokolademarkt hingegen zeigte ein deutlich verlangsamtes Wachstum. Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass die Hersteller gestiegene Rohstoffkosten in Form von Preiserhöhungen an die Konsumenten weitergeben mussten. Im Premium-Segment hingegen konnte nach wie vor ein überproportionales Wachstum erzielt werden, was mehrheitlich durch die Lindt & Sprüngli Gesellschaften angetrieben wurde. Einmal mehr waren LINDT und GHIRARDELLI die am schnellsten wachsenden Premium-Schokolademarken in den USA und konnten weiter Marktanteile hinzugewinnen.

Lindt & Sprüngli (USA) Inc. konnte mit einem soliden Umsatzwachstum von 8,1% die Marktführerrolle im Premium-Segment weiter ausbauen und leistete damit einen wesentlichen Beitrag für die rasante Entwicklung in diesem Bereich. Umsatztreiber waren erfolgreiche Markteinführungen und Angebotserweiterungen mit einer Reihe von innovativen Geschmacksrichtungen unter den Marken LINDOR und EXCELLENCE. Während des Ostergeschäfts wurde zum wiederholten Male die GOLDHASEN Celebrity Auction für einen wohltätigen Zweck durchgeführt, was die Marktstellung des GOLDHASEN als Osterikone weiter stärkte. Das Weihnachtsgeschäft wurde mit einem erneuten Auftritt des LINDT Maitres Chocolatiers Wagens an der traditionellen Macy's Parade in New York eingeläutet. Diese Veranstaltung erfreut sich einer grossen Beliebtheit und erreicht vor Ort und an den Bildschirmen Millionen von Zuschauern. Das wohl nennenswerteste Highlight war jedoch, dass LINDT erstmals

den Besuchern der bekannten Preisverleihung Golden Globes in Hollywood den Abend versüssen durfte. Zusätzlich wurde eine eigene Marketingkampagne auch für die Zuschauer vor dem TV kreiert. Dies ist der perfekte Anlass, noch mehr amerikanische Konsumenten für die Marke LINDT zu begeistern. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr weitere Investitionen in den Ausbau des Werks in Stratham, New Hampshire, und in ein neues, fast 40 000 m² grosses Distributionszentrum in Carlisle, Pennsylvania, getätigt. Mit diesen sowie vielen weiteren Investitionen in Infrastruktur und Personal sind die Weichen gestellt für ein weiteres dynamisches und erfolgreiches Wachstum von LINDT USA.

Ghirardelli Chocolate Company erzielt ein Umsatzplus von 7,1% und war damit einmal mehr eines der am schnellsten wachsende Schokoladeunternehmen in den Vereinigten Staaten. Das Wachstum basiert sowohl auf einer mengen- als auch auf einer wertmässigen Steigerung. Die Nachfrage nach Premium-Schokolade wurde unter anderem durch innovative Kleinformaten angetrieben. Die Minis von GHIRARDELLI sprechen eine jüngere Zielgruppe an und etablieren die Nachfrage nach Premium-Schokolade in neuen Haushalten. Das Kerngeschäft rund um die beliebten SQUARES verzeichnete ein weiteres beeindruckendes Jahr, das vor allem von Innovationen und beliebten Rezepturen wie Caramel oder Mint angetrieben wurde. Mit ihrem hohen Kakaoanteil erzielte die INTENSE DARK Linie ein erfreuliches zweistelliges Wachstum, das hauptsächlich auf innovativen Rezepturen und einem weiterhin starken Interesse des Konsumenten an dunkler Premium-Schokolade basierte. GHIRARDELLI besitzt umfassendes Know-how im Backbereich. Diese Expertise führte zu einem starken und profitablen Ergebnis in dieser Sparte, sowohl bei professionellen Kunden wie Küchenchefs und Baristas, als auch bei Konsumenten. GHIRARDELLI ist die einzige Premium-Marke im amerikanischen Backsegment, die mit Produkten wie Chocolate Chips, Tafeln, Kakao und weiteren Innovationen Wachstum und einen zweistelligen Marktanteil erzielt.

Russell Stover befand sich bis zur Übernahme durch Lindt & Sprüngli im September 2014 in Privatbesitz. Die Integration in die Lindt & Sprüngli Unternehmensgruppe macht gute Fortschritte und verläuft plangemäss. Das Berichtsjahr wurde genutzt, um einige Umstrukturierungen in einzelnen Bereichen wie Produktentwicklung, Verkauf, Marketing und Finanzen vorzunehmen. So wurde beispielsweise eine Ratio-

nalisation des Produktsortiments durchgeführt. Unprofitable und strategisch nicht konforme Promotionen und Aktivitäten wurden eliminiert. Die führende Position in der Kategorie «Boxed chocolate» während des wichtigen Saisongeschäfts wie Weihnachten, Ostern und Valentinstag wurde weiter gestärkt. Dank der mehr als 20 000 eigenen Russell Stover Verkaufsgestelle konnte die Präsenz in den Läden in den USA und Kanada weiter ausgebaut werden.

Lindt & Sprüngli (Canada) Inc. feierte im Berichtsjahr nicht nur das 20-jährige Bestehen, sondern auch einmal mehr exzellente Ergebnisse. Nach wie vor führt LINDT dort das Premium-Segment an und nimmt im Bewusstsein der Konsumenten eine führende Stellung ein. Mit dem stärksten Markenwert am Markt wurde das bemerkenswerte Umsatzwachstum von 12,7% mit einem gut aufeinander abgestimmten Fokus auf die beiden beliebten Schlüsselmarken LINDOR und EXCELLENCE weiter angefeuert. Diese Stärke der Marke zusammen mit einer überdurchschnittlichen Kundenloyalität unterstützte die Schwungkraft der LINDT Marke in einem herausfordernden Marktumfeld.

ÜBRIGES EUROPA

Lindt & Sprüngli (Austria) Ges.m.b.H. schliesst das Geschäftsjahr mit einem Umsatzplus von 5,3% ab. Dank der Fokussierung auf die Schlüsselprodukte sowie Neueinführungen und umfassender Werbeunterstützung bleiben LINDOR und EXCELLENCE auch weiterhin die entscheidenden Wachstumstreiber. Im wichtigen Ostergeschäft legte der GOLDHASE erneut stark zu. **Lindt & Sprüngli (España) SA** konnte in dem nach wie vor sehr preissensiblen spanischen Einzelhandelsumfeld im Tafel- sowie im Pralinés-Segment weitere Marktanteile hinzugewinnen und den Umsatz steigern. Dies ist vor allem der starken Entwicklung der Schlüsselmarken LINDOR und EXCELLENCE zuzuschreiben. **Lindt & Sprüngli (Nordic) AB** verzeichnet erneut ein sehr gutes Wachstum im zweistelligen Bereich, das vor allem durch die Schlüsselmärkte Schweden und Norwegen angetrieben wurde. LINDOR erlangte dank der Lancierung eines passenden Pick&Mix-Angebots im Lebensmittelhandel eine noch grössere Beliebtheit und auch mit EXCELLENCE wurden signifikante Fortschritte erzielt. Auch **Lindt & Sprüngli (Czechia) s.r.o.** wuchs rasant weiter und kann den Umsatz ebenfalls zweistellig steigern.

Die Tochtergesellschaft gewann vor allem im Pralinés-Bereich und mit dem GOLDHASE Marktanteile hinzu. **Lindt & Sprüngli (Poland) Sp. z o.o.** zeigte ein befriedigendes Umsatzwachstum dank der guten Entwicklung von LINDOR und EXCELLENCE. **Lindt & Sprüngli (Russia) LLC.** erzielte in einem sich rückläufig entwickelnden Markt ein beachtliches Ergebnis und ist dort das am schnellsten wachsende Schokoladenunternehmen am Markt. Das Wachstum auf LINDOR wurde durch die grösste Degustationskampagne aller Zeiten unterstützt, die rund 2,8 Millionen Konsumenten erreichte. Auch EXCELLENCE konnte dank eines starken Marketingpakets ein beachtliches Wachstum über dem Durchschnitt der Kategorie erreichen.

RESTLICHE WELT

Lindt & Sprüngli (Australia) Pty. Ltd. meldete mit einem Umsatzwachstum von 19,1% ein sehr beeindruckendes Ergebnis. Die Schlüsselmarken LINDOR und EXCELLENCE trugen wesentlich zu diesem sehr guten Ergebnis bei. Die Innovation LINDOR «Dark Sea Salt Caramel» kam bei den Konsumenten sehr gut an und wirkte sich äusserst positiv auf die Entwicklung von LINDOR allgemein aus. Sowohl LINDOR als auch EXCELLENCE konnten Marktanteile hinzugewinnen und sich als eindeutige Nummer 1 in ihrer jeweiligen Kategorie am Markt positionieren. In einem dynamischen Markt gewann Lindt erneut weitere Marktanteile in allen Kategorien und war einmal mehr die am schnellsten wachsende Marke.

Der Tochtergesellschaft **Lindt & Sprüngli (South Africa) Pty. Ltd.** gelang es, den Umsatz beachtlich zu steigern und im hohen zweistelligen Bereich zu wachsen. Die Marke LINDT ist einmal mehr die am schnellsten wachsende Schokoladenmarke in Südafrika. Der erfolgreiche Ausbau des HELLO Sortiments bei zusätzlichen Handelspartnern sowie die sehr gute Entwicklung von LINDOR trugen wesentlich zu diesem positiven Ergebnis bei. Auch die regionale Vertretung von Lindt & Sprüngli in **Dubai**, welche die Märkte Mittlerer Osten, Indien und restliches Afrika betreut, verzeichnete ein solides Wachstum. Besonders erwähnenswert sind Umsatz- und Marktanteilsgewinne in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Libanon, Ägypten und Irak. Der Fokus auf dem Aufbau neuer Geschäftsfelder in den aufstrebenden Märkten in den subsaharischen Ländern Afrikas resultierte in einer Verdreifachung des Geschäftes vor Ort sowie der Marktbearbeitung einer Vielzahl weiterer neuer Länder.

Lindt & Sprüngli (China) Ltd. konnte in einem herausfordernden Marktumfeld ein befriedigendes Ergebnis erwirtschaften. In den wichtigsten chinesischen Grossstädten entwickelte sich das Geschäft dank der fokussierten Ausrichtung auf LINDOR Cornets und EXCELLENCE Tafeln zufriedenstellend. In Hongkong verzeichnete LINDT ein gutes Jahr mit starkem Wachstum im saisonalen Geschäft über Neujahr. Auch in Thailand war die Entwicklung in einem schwierigen Umfeld positiv. In Singapur wuchs LINDT mit LINDOR und mit EXCELLENCE stark und etablierte sich als führende Premium-Schokoladenmarke.

Lindt & Sprüngli Japan Co. Ltd. verzeichnete ein starkes Wachstum im zweistelligen Bereich. Die 15 LINDT Shops in Tokio und Nagoya haben einen grossen Einfluss auf die Markenbekanntheit in diesem wichtigen Schokoladenmarkt. So entwickelte sich auch das Geschäft im japanischen Spezialitäten-Einzelhandel sehr erfreulich. LINDOR Kugeln und die dunklen EXCELLENCE Tafeln wachsen stark. Zusätzlich wurden mehr als eine Million LINDOR Kugeln den japanischen Konsumenten zum Degustieren angeboten, womit viele Neukunden gewonnen wurden.

In **Lateinamerika** ist besonders der Markt in Brasilien erwähnenswert. Das im Vorjahr eingegangene Joint Venture mit Grupo CRM wies ein zügiges Wachstum auf. Das LINDT Global-Retail-Konzept wird von den brasilianischen Konsumenten gut angenommen und wurde im Berichtsjahr um 16 weitere Boutiquen in São Paulo und Rio de Janeiro erweitert. Zusammen mit der Distribution über die lokalen Handelskanäle arbeitet LINDT mit Hochdruck daran, die führende Premium-Schokoladenmarke in Brasilien zu werden.

DUTY FREE/TRAVEL RETAIL

LINDT ist im Bereich Duty Free/Travel Retail an mehr als 500 Flughäfen weltweit vertreten und baut so die Dachmarkenpräsenz von LINDT kontinuierlich weiter aus. Shop-in-Shop-Konzepte befinden sich vor allem an strategisch wichtigen Flughäfen mit einer hohen Frequenz wie beispielsweise in Dubai, Delhi, São Paulo und anderen Metropolen. Das Produktangebot überzeugt durch besonders hochwertige Geschenkverpackungen und zahlreiche Neuerscheinungen. Die Produktpräsentation wird zusätzlich durch spannende Liveauftritte der LINDT Maitres Chocolatiers sowie attraktive Promotionen abgerundet. Aufgrund der schwierigen

wirtschaftlichen und politischen Situation in vielen Ländern sowie massiver Währungskurseffekte erlebte der Travel Retail Schokoladenmarkt 2015 ein äusserst turbulentes Jahr. Ungeachtet dessen gelang es Lindt & Sprüngli, den Marktanteil dank eines hohen Anteils an Innovationen und Aktivierungsmassnahmen auszubauen. Besonders erwähnenswert sind das zweistellige LINDOR Wachstum und der erfolgreiche Launch der LINDT DIVA Range, die mit dem DFNI-Branchenaward für die beste Produktinnovation 2014/2015 ausgezeichnet wurde. Diese und andere attraktive Produktangebote wie beispielweise die LINDOR «limited edition» oder die exklusive «travel edition» der NAPOLITAINS waren massgebliche Wachstumstreiber und haben wesentlich zur führenden Position von LINDT in diesem Bereich beigetragen.

GLOBAL RETAIL

Global Retail blickt mit einem Umsatzbeitrag von CHF 378,5 Mio. erneut auf ein sehr gutes Geschäftsjahr zurück und ist inzwischen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der Gruppe geworden. Der Vertrieb über die eigenen Läden und Chocolate Cafés trägt massgeblich dazu bei, die Image- und Bekanntheitswerte von LINDT weltweit zu stärken. Das Sortiment umfasst je nach Standort sowohl LINDT Schokolade als auch handgemachte Spezialitäten der Maitres Chocolatiers und eine grosse Auswahl an den beliebten Pick & Mix-Produkten. Um diese positive Entwicklung weiter voranzutreiben und die Weichen für zusätzliches Wachstum zu stellen, erfolgten im Berichtsjahr zahlreiche Neueröffnungen in Europa (Deutschland, Frankreich, Italien, Schweden, Schweiz und Spanien) Südafrika sowie Brasilien und Japan. Die eigene Shop- und Restaurantkette von GHIRARDELLI zog 2015 rund zehn Millionen Besucher an und die Präsenz wurde im Berichtsjahr mit einem neuen Flagship Store in Chicagos bekanntem Wrigley-Gebäude erweitert. Der Chocolate Shop am bekannten Ghirardelli Square wurde im Berichtsjahr neu gestaltet und bleibt damit auch weiterhin eine äusserst beliebte Touristendestination in San Francisco. Zudem gehören seit 2015 auch die rund 35 eigenen Läden von Russell Stover/Whitman's im Zentrum der USA zur Global-Retail-Division, wo sie für Wachstum in Mittelamerika sorgen. Mehr Informationen zu Global Retail auch ab Seite 41.

HIGHLIGHTS



AUSTRALIEN

Einweihung des 25 000 m² grossen Bürogebäudes mit Fabrikation und Lager in Marsden Park, Sydney.



KANADA

Die Tochtergesellschaft in Kanada feierte im Berichtsjahr ihr 20-Jahr-Jubiläum mit zahlreichen Aktivitäten.



RUSSLAND

Grosses LINDOR Sampling in Moskau anlässlich der traditionellen Feierlichkeiten zum Stadtgeburtstag.

BESCHAFFUNG

Die Preise für Kakaobohnen sind 2015 weiter angestiegen. Gründe hierfür waren vor allem anhaltende Spekulationen an den Rohstoffbörsen sowie geringere Ernteerträge in Ghana, dem zweitgrössten Produktionsland für Kakaobohnen. Im Bereich Trockenfrüchte stiegen die Preise für Haselnüsse und Mandeln, da in den Hauptanbauländern, aufgrund von Frostschäden in der Türkei beziehungsweise einer Dürreperiode in Kalifornien, die Ernten kleiner als erwartet ausfielen. Die Preise auf dem globalen Milchmarkt hingegen sanken im Berichtsjahr auf ein historisch tiefes Niveau. Dies ist auf eine sinkende Nachfrage aus China und das Embargo für Russland bei gleichbleibend hoher Produktion zurückzuführen. Die Milchpreise in der Schweiz stagnierten auf einem hohen Niveau. Die Zuckerpreise sanken im Weltmarkt und in der EU aufgrund einer sehr guten Ernte und sinkender Nachfrage weiter. Die Zuckerpreise in der Schweiz folgten diesem Trend nur bedingt. Im Verpackungsbereich verhielten sich die Preise stabil bis leicht sinkend.

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit und sozial verantwortliches Handeln sind in der Unternehmensphilosophie von Lindt & Sprüngli zentral verankert. Alle damit verbundenen Aspekte werden auf oberster Führungsebene behandelt und zusätzlich von einem Ausschuss auf Verwaltungsratsebene überwacht. Ausführliche Informationen zu unseren Aktivitäten und Fortschritten im Bereich Nachhaltigkeit sind in der eigenständigen Publikation, dem Lindt & Sprüngli Nachhaltigkeitsbericht, verfügbar. Dieser ist online abrufbar unter dem folgenden Link:

<http://www.lindt-spruengli.com/media/publications/>

GLOBAL BRAND
75% DES UMSATZES

Lindt 

MAÎTRE CHOCOLATIER SUISSE
DEPUIS 1845



REGIONALE BRANDS
22% DES UMSATZES



Russell Stover



Whitman's



PANGBURN'S
OF TEXAS

LOKALE BRANDS
3% DES UMSATZES



Hofbauer
WIEN



Caffarel
CHOCOLATIER
FONDÉ EN 1874



Küfferle

CORPORATE GOVERNANCE

KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

Konzernstruktur

Die Lindt & Sprüngli Gruppe ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das Schokoladeprodukte im Premium-Qualitätssegment entwickelt, produziert und vertreibt. Sie ist mit der Holdinggesellschaft Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG mit Sitz in Kilchberg ZH an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Die Börsenkapitalisierung auf Basis der Jahresendkurse 2015 beläuft sich auf CHF 16,3 Mrd.

→ Valoren- und ISIN-Nummern der Papiere siehe Seite 77

Das Unternehmen weist eine schlanke Führungsstruktur auf. Während sich der Verwaltungsrat mit den obersten Führungs-, Strategie- und Überwachungsaufgaben beschäftigt, obliegen dem CEO und den Mitgliedern der Konzernleitung die operativen Führungsaufgaben, bei denen sie durch die Erweiterte Konzernleitung unterstützt werden.

→ Verwaltungsrat siehe Seite 21

→ Operative Konzernleitung siehe Seite 26

Zum Konsolidierungskreis der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG gehören die im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung aufgeführten, nicht börsenkotierten Gesellschaften. Details zu diesen Gesellschaften wie Firma, Sitz, Gesellschaftskapital, Beteiligung usw. sind an derselben Stelle aufgeführt.

→ Details zu Tochtergesellschaften siehe Seite 77

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG hält in ihrem Konsolidierungskreis keine Beteiligungen an börsenkotierten Gesellschaften.

Bedeutende Aktionäre

Per 31. Dezember 2015 sind der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG die folgenden bedeutenden Aktionäre bekannt, die eine Beteiligung von mehr als 3 % der Stimmrechte halten: Der «Fonds für Pensionsergänzungen der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», die «Finanzierungsstiftung für die Vorsorgeeinrichtungen der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», die «Lindt Cocoa Foundation» und die «Lindt Chocolate Competence Foundation», alle Kilchberg ZH, hielten als Gruppe insgesamt 27 504

Namenaktien beziehungsweise 20,21 % des Aktienkapitals, somit 20,21 % der Stimmrechte an der Gesellschaft. Nach Kenntnis der Gesellschaft bestehen zwischen diesen Aktionären keine Aktionärbindungsverträge.

Per 31. Dezember 2015 hat die Gesellschaft keine Offenlegungsmeldungen erhalten, wonach weitere Aktionäre mehr als 3 % der Stimmrechte an der Gesellschaft halten.

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG hält keinerlei Kreuzbeteiligungen.

KAPITALSTRUKTUR

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG weist per Stichtag 31. Dezember 2015 die folgende Kapitalstruktur auf:

Ordentliches Kapital

Das ordentliche Kapital setzt sich aus zwei Titeltkategorien zusammen:

	2015
Namenaktien*	CHF 13 608 800
Inhaberpapierbeteiligungsscheine**	CHF 9 884 750
Total ordentliches Kapital	CHF 23 493 550

* 136 088 Namenaktien zum Nominalwert von je CHF 100.–

** 988 475 Inhaberpapierbeteiligungsscheine zum Nominalwert von je CHF 10.–

Die Namenaktie gibt Anrecht auf eine Stimme an der Generalversammlung, während die Inhaberpapierbeteiligungsscheine über kein Stimmrecht verfügen. Beide Titeltkategorien besitzen einen entsprechend ihrem Nominalwert gleichwertigen Anspruch auf Dividende und Liquidationsergebnis. Sämtliche Titel sind voll einbezahlt. Genussscheine wurden nicht ausgegeben.

Genehmigtes und bedingtes Kapital

Die Gesellschaft verfügt über ein bedingtes Partizipationskapital in der Höhe von CHF 4 837 670. Das bedingte Partizipationskapital umfasst total 483 767 Inhaberpartizipationsscheine mit einem Nominalwert von je CHF 10.–. Von diesem Total sind per 31. Dezember 2015 229 317 Titel für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme und 254 450 Titel für Kapitalmarkttransaktionen bestimmt. Weitere Informationen zum bedingten Partizipationskapital können Art. 4bis der Statuten der Gesellschaft entnommen werden, die auf der Webseite der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG abrufbar sind.

 http://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/user_upload/corporate/user_upload/Investors/AOA/Articles_of_Association_D_11.02.2016.pdf

Neben dem bedingten Kapital besteht kein genehmigtes Kapital.

Kapitalveränderungen

Die Kapitalstruktur bezüglich des ordentlichen sowie auch bedingten Kapitals hat sich über die letzten drei Berichtsjahre wie folgt verändert:

Ordentliches Kapital

Jahr	Aktienkapital in CHF	Anzahl Namen- aktien (NA) *	Partizipations- kapital in CHF	Anzahl Inhaber- partizipations- scheine (PS) **
2013	13 611 000	136 111	9 253 110	925 311
2014	13 611 100	136 111	9 560 660	956 066
2015	13 608 800	136 088	9 884 750	988 475

Bedingtes Kapital

Anzahl Inhaberpartizipationsscheine (PS) **

Jahr	Total	Kapitalmarkt-PS	Mitarbeiter-PS
2013	559 661	354 450	205 211
2014	528 906	354 450	174 456
2015	483 767	254 450	229 317

Anzahl Titel, Stand jeweils per 31. Dezember

* Namenaktien (NA): Nominalwert CHF 100.–

** Inhaberpartizipationsscheine (PS): Nominalwert CHF 10.–

Im Jahr 2015 hat die Gesellschaft 23 Namenaktien und 12 730 Inhaberpartizipationsscheine, die im Rahmen eines Rückkaufprogramms von der Gesellschaft zurückgekauft wurden, vernichtet und das Aktienkapital um CHF 2 300 und das Partizipationskapital um CHF 127 300 herabgesetzt.

Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Die Namenaktien wie auch die Partizipationsscheine sind ohne Einschränkungen erwerbbar. Gemäss Art. 3 Abs. 6 der Statuten kann der Verwaltungsrat jedoch einen Erwerber von Namenaktien als Vollaktionär ablehnen, soweit die Anzahl der von ihm gehaltenen Namenaktien 4 % der Gesamtzahl der im Handelsregister eingetragenen Namenaktien überschreitet. Des Weiteren sieht Art. 685d Abs. 2 OR vor, dass der Verwaltungsrat die Eintragung in das Aktienregister verweigern kann, wenn der Erwerber auf sein Verlangen nicht ausdrücklich erklärt, dass er die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben hat.

Gemäss Art. 3 Abs. 7 der Statuten gelten juristische Personen und rechtsfähige Personengesellschaften, die untereinander kapital- oder stimmenmässig, durch einheitliche Leitung oder auf ähnliche Weise zusammengefasst sind, sowie natürliche und juristische Personen oder Personengesellschaften, die im Hinblick auf eine Eintragungsbeschränkung koordiniert vorgehen, als ein Erwerber. Gestützt auf Art. 3 Abs. 9 der Statuten kann der Verwaltungsrat in besonderen Fällen Ausnahmen von diesen Regeln bewilligen und für die Anwendung dieser Regeln entsprechende Reglemente erlassen. Die Ausführungsbestimmungen zu diesen Regeln sind im Reglement des Verwaltungsrats «Eintragung der Namenaktien und Führung des Aktienregisters der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG» definiert.

 <http://www.lindt-spruengli.com/investors/corporate-governance/board-regulations/>

Gemäss diesem Reglement gilt insbesondere (1) die Absicht eines Aktionärs, sich langfristig an der Gesellschaft zu beteiligen, oder (2) ein Aktienerwerb im Rahmen einer langfristigen strategischen Geschäftsbeziehung oder einer Fusion sowie ein Aktienerwerb oder eine Aktienzuteilung im Rahmen des Erwerbs eines Akquisitionsobjekts durch die Gesellschaft als besonderer Fall im Sinne von Art. 3 Abs. 9 der Statuten.

Im Berichtsjahr sind keine Ausnahmen gewährt worden. Aufgrund der langfristigen Beteiligung und im Hinblick auf den Stiftungszweck hat der Verwaltungsrat bereits vor dem Berichtsjahr für die 20,21 % als Gruppe gehaltene Stimmrechte des «Fonds für Pensionsergänzungen der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», der «Finanzierungsstiftung für die Vorsorgeeinrichtungen der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», der «Lindt Cocoa Foundation» und der «Lindt Chocolate Competence Foundation», alle Kilchberg ZH, eine derartige Ausnahme gewährt.

Ein Nominee wird mit maximal 2 % der Gesamtzahl der im Handelsregister eingetragenen Namenaktien als Aktionär mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, sofern dieser sich schriftlich bereit erklärt, Name, Adresse, Wohnort oder Sitz, Nationalität und Aktienbestand derjenigen Personen offenzulegen, für deren Rechnung er Aktien hält. Über die 2 %-Limite hinaus wird der Verwaltungsrat Namenaktien von Nominees mit Stimmrecht im Aktienregister eintragen, sofern der betreffende Nominee Name, Adresse, Wohnort oder Sitz, Nationalität und Aktienbestand derjenigen Person bekanntgibt, für deren Rechnung er 0,5 % oder mehr des jeweils ausstehenden Aktienkapitals hält, wobei die Eintragung pro Treugeber auf 4 % und insgesamt pro Nominee auf 10 % beschränkt ist. Art. 3 Abs. 7 der Statuten ist sinngemäss auch auf Nominees anwendbar.

Die Ausführungsbestimmungen zu den Nominee-Eintragungen sind im Reglement des Verwaltungsrats «Eintragung der Namenaktien und Führung des Aktienregisters der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG» definiert.

 http://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/user_upload/corporate/user_upload/Investors/BOR/REGISTRATION_AS_NOMINEE_DE.PDF

Eine Aufhebung der Beschränkungen der Übertragbarkeit setzt einen Beschluss der Generalversammlung der Aktionäre mit einer Stimmenmehrheit von mindestens drei Vierteln der vertretenen Aktien voraus.

Ausstehende Optionen und Wandelanleihen

Optionen auf Inhaberpartizipationsscheine der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG sind lediglich im Rahmen des bestehenden Mitarbeiteroptionsplans ausstehend. Details betreffend die Anzahl der ausgegebenen und noch ausstehenden Optionen und die entsprechenden Konditionen sind in folgender Tabelle ersichtlich:

Zuteilungsjahr	Anz. der zugeteilten Optionen	Ausübungspreis (CHF)	Laufzeit	Anz. der ausgeübten Optionen	Anz. der noch ausübbareren Optionen
2009	33 066	1 543	bis 2016	32 373	693
2010	33 286	2 200	bis 2017	29 528	3 758
2011	32 136	2 523	bis 2018	17 374	14 762
2012	34 058	2 679	bis 2019	8 573	25 485
2013	32 135	3 123	bis 2020	0	32 135
2014	18 975	4 062	bis 2021	0	18 975
2015	25 080	4 811	bis 2022	0	25 080
Total	208 736			87 848	120 888

Alle Optionen wurden zum Bezugsverhältnis von einer Option zu einem Partizipationsschein (1:1) ausgegeben. Die Optionsrechte haben eine Ausübungsfrist von maximal sieben Jahren ab der Zuteilung und unterliegen Sperrfristen zur Ausübung von drei, vier beziehungsweise fünf Jahren. Der Ausübungspreis entspricht einem Fünftage-durchschnittskurs der Tagesschlusskurse des Titels an der Schweizer Börse vor dem Ausgabzeitpunkt.

Im Berichtsjahr 2015 wurden insgesamt 45 139 der obigen Mitarbeiteroptionen ausgeübt (Vorjahr: 30 755). Infolgedessen erhöhte sich im Jahr 2015 das «ordentliche» Partizipationskapital um CHF 451 390 bei entsprechender Reduktion des «bedingten» Partizipationskapitals für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Die per 31. Dezember 2015 ausstehenden und noch nicht ausgeübten 120 888 Optionen entsprechen 5,2 % des Gesamtkapitals. Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG hatte im Berichtsjahr keine Wandelanleihen ausstehend.

VERWALTUNGSRAT



Ernst Tanner



Dr. Rudolf K. Sprüngli



Antonio Bulgheroni



Dkfm. Elisabeth Gürtler



Petra Schadeberg-Herrmann

VERWALTUNGSRAT

Rolle und Funktion

Der Verwaltungsrat trifft seine Entscheidungen gesamthaft und wird von Ausschüssen in bestimmten Fragen unterstützt. Die wesentliche Funktion des Verwaltungsrats ist es, die Oberleitung des Konzerns wahrzunehmen. Der Verwaltungsrat trifft strategische Entscheidungen und definiert die generellen Mittel zur Erreichung der von ihm gesetzten Ziele. Er stellt die Traktanden der Generalversammlung zusammen und verabschiedet den Geschäftsbericht, den Vergütungsbericht sowie den Halbjahresbericht. Aufgaben wie die Ernennung der Mitglieder der Konzernleitung, der erweiterten Konzernleitung und der Geschäftsleiter der Tochtergesellschaften sowie der Beschluss über die Anträge an die Generalversammlung der Aktionäre werden vom gesamten Verwaltungsrat wahrgenommen.

Mitglieder

Der Verwaltungsrat der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG besteht gemäss Art. 17 der Statuten aus mindestens fünf und maximal neun Mitgliedern. Sinkt die Zahl der Mitglieder unter fünf, dann muss die Mindestbesetzung erst an der nächsten ordentlichen Generalversammlung wiederhergestellt werden. Dem Verwaltungsrat gehörten per 31. Dezember 2015 fünf Mitglieder an. Ernst Tanner (CEO) ist exekutives Mitglied des Verwaltungsrats; die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sind nichtexekutive Mitglieder.

Name, Amt	1. Wahl	bis
Ernst Tanner, Präsident und CEO	1993	2016
Petra Schadeberg-Herrmann, Mitglied	2014	2016
Dr. Rudolf K. Sprüngli, Mitglied	1988	2016
Dr. Franz Peter Oesch, Mitglied *	1991	2016
Antonio Bulgheroni, Mitglied und Lead Director	1996	2016
Dkfm. Elisabeth Gürtler, Mitglied	2009	2016

* Verstorben am 15. August 2015

Antonio Bulgheroni war bis zu seiner Pensionierung im April 2007 Geschäftsleiter der italienischen Tochtergesellschaft Lindt & Sprüngli SpA. Sämtliche übrigen nichtexekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats waren in den drei vergangenen Geschäftsjahren weder in der Konzernleitung noch in einer Konzerngesellschaft aktiv und unterhielten keine anderen geschäftlichen Beziehungen mit dem Konzern oder mit einer Konzerngesellschaft.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden einzeln von den Aktionären an der Generalversammlung jeweils für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Eine Wiederwahl ist unbeschränkt zulässig. Scheidet ein Mitglied aus oder lehnt ein gewähltes Mitglied nachträglich ab, so bleibt der betreffende Sitz bis zur nächsten Generalversammlung unbesetzt.

Sämtliche Verwaltungsräte sind im Berichtsjahr für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung wiedergewählt worden.

Ernst Tanner (CH) Herr Tanner wurde 1993 vom Verwaltungsrat als CEO und Vizepräsident gewählt. Im Jahre 1994 übernahm er das Präsidium des Verwaltungsrats. Er schloss seine Grundausbildung als Diplomkaufmann ab und bildete sich anschliessend an Business Schools in London und Harvard weiter. Vor seiner Tätigkeit bei Lindt & Sprüngli war Herr Tanner über 25 Jahre in führenden Managementpositionen im Konzern Johnson & Johnson in Europa und den USA tätig, zuletzt in der Funktion als Company Group Chairman Europe. Herr Tanner ist seit 1995 Mitglied und seit 2011 Vizepräsident des Verwaltungsrats sowie seit 2002 Mitglied und seit Mai 2014 Präsident des Vergütungsausschusses bei der Schweizer Swatch Group. Zudem ist er Mitglied des Beirats der deutschen Krombacher Brauerei GmbH & Co. KG sowie der österreichischen SIGMA Gruppe.

Dr. Rudolf K. Sprüngli (CH) Herr Sprüngli beendete sein Studium als Ökonom mit dem Doktorat und ist seit 1988 Mitglied des Verwaltungsrats. Aufgrund seiner früheren exekutiven Tätigkeit für den Konzern und für ein internationales Unternehmen im hochwertigen Lebensmittelhandel gilt Herr Sprüngli als ausgewiesener Kenner des Schokoladegeschäfts. Heute führt er ein eigenes Beratungsunternehmen. Ausserdem ist Herr Sprüngli Mitglied des Vorstandes der British-Swiss Chamber of Commerce, Mitglied des Verwaltungsrats der Peter Halter Liegenschaften AG, Beirat des Instituts für Wirtschaftsberatung sowie Präsident des Freien Gymnasiums Zürich.

Antonio Bulgheroni (IT) Herr Bulgheroni ist seit 1996 Mitglied des Verwaltungsrats und seit Februar 2009 Lead Director. Dank seiner weitreichenden Erfahrung im Unternehmensmanagement in sämtlichen Gebieten des Schokoladegeschäfts ist Herr Bulgheroni ein international ausgewiesener Experte in der Schokoladeindustrie. Er war CEO der Lindt & Sprüngli SpA von 1993 bis zu seiner Pensionierung im April 2007. Seither amtiert er als Präsident des Verwaltungsrats von Lindt & Sprüngli SpA und Caffarel SpA, den beiden italienischen Tochtergesellschaften der Gruppe. Herr Bulgheroni, der den Arbeitsverdienstorden der italienischen Republik trägt, ist weiter Vizepräsident der Banca Popolare di Bergamo und im Vorsitz von Il Sole 24 Ore, der L.I.U.C. Universität sowie Präsident des Verwaltungsrats der Bulgheroni SpA.

Dkfm. Elisabeth Gürtler (AT) Frau Gürtler ist seit 2009 Mitglied des Verwaltungsrats. Sie schloss ihr Studium der Handelswissenschaften mit dem Magistertitel ab und hat sich in der Folge insbesondere als Geschäftsführerin der weltweit bekannten Hotels Sacher in Wien und Salzburg einen hervorragenden Namen in einem Bereich gemacht, in dem Premium-Qualität eine tragende Rolle spielt. Frau Gürtler war von 1998 bis 2012 Mitglied des Aufsichtsrats der Erste Group Bank AG und war von 2004 bis 2014 Mitglied des Generalrats der Österreichischen Nationalbank. Sie ist Mitglied des Verwaltungsrats der ATP Planungs- und Beteiligungs AG in Innsbruck und im Aufsichtsrat der Nürnberger Lebensversicherung, Deutschland.

Petra Schadeberg-Herrmann (D) Frau Schadeberg-Herrmann schloss ihr Studium an der deutschen European Business School nach Studienaufenthalten in Paris und London 1990 als Diplom-Betriebswirtin ab. Seit über 20 Jahren ist sie unternehmerisch tätig, heute als geschäftsführende Gesellschafterin der Krombacher Brauerei Unternehmensgruppe. Krombacher stellt die stärkste Marke im deutschen Biermarkt. Frau Schadeberg-Herrmann setzt den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit auf den Finanz- und kaufmännischen Bereich. Sie leitet als geschäftsführende Gesellschafterin unter anderem die Krombacher Finance GmbH. Im Juni 2011 wurde sie in den Aufsichtsrat der Krones AG berufen, dem Weltmarktführer der Etikettier- und Abfülltechnik für flüssige Lebensmittel.

Anzahl der zulässigen Tätigkeiten ausserhalb des Konzerns

Die Anzahl der Mandate in den obersten Leitungs- und Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die in das schweizerische Handelsregister oder ein vergleichbares ausländisches Register einzutragen sind, ausserhalb des Konzerns ist gemäss Art. 19 Abs. 3 der Statuten für die Mitglieder des Verwaltungsrats auf vier Mandate in börsenkotierten Unternehmen, zehn Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen und fünfzehn Mandate in anderen Rechtseinheiten wie Stiftungen und Vereinen beschränkt.

 http://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/user_upload/corporate/user_upload/Investors/AOA/Articles_of_Association_D_11.02.2016.pdf

Interne Organisation

Die Generalversammlung wählt den Präsidenten des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder des Vergütungsausschusses. Im Übrigen konstituiert sich der Verwaltungsrat selbst.

Wird das Präsidium vorzeitig niedergelegt oder tritt der Präsident vor Beendigung seiner Amtsdauer aus dem Verwaltungsrat zurück, bezeichnet der Verwaltungsrat bis zur Wahl durch die Generalversammlung aus seiner Mitte einen Präsidenten. Im Fall des vorzeitigen Ausscheidens eines oder mehrerer Mitglieder des Vergütungsausschusses kann der Verwaltungsrat bis zum Abschluss der nächsten Generalversammlung aus seiner Mitte Ersatzmitglieder ernennen.

Der Präsident hat den Vorsitz an der Generalversammlung, repräsentiert die Gesellschaft nach aussen und stellt gleichzeitig als Delegierter im Zusammenwirken mit der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung die rechtzeitige Information über alle für die Willensbildung und die Überwachung erheblichen Aspekte der Gesellschaft zuhanden des Verwaltungsrats sicher. Er übernimmt die Vorbereitung aller vom Verwaltungsrat zu behandelnden Geschäfte, deren Traktandierung sowie die Einberufung und Leitung der Sitzungen des Verwaltungsrats.

Der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) ist zusammen mit der Konzernleitung mit der Geschäftsführung beauftragt und wird von der Erweiterten Konzernleitung unterstützt. Er ist Vorsitzender der Konzernleitung. Bezüglich der Aufgaben des CEO, der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung wird auf die Ausführungen ab Seite 25 dieses Geschäftsberichts verwiesen.

Der Verwaltungsrat kann zusätzlich aus seiner Mitte ein nichtexekutives Mitglied als Lead Director bestimmen. Dem Lead Director kommt die Rolle zu, die Selbstständigkeit des Verwaltungsrats gegenüber dem Präsidenten und CEO sicherzustellen, sofern beide Funktionen durch dasselbe Mitglied des Verwaltungsrats ausgeübt werden. Der Lead Director ist befugt, wenn nötig selbstständig eine Sitzung des Verwaltungsrats ohne Teilnahme des Präsidenten und CEO einzuberufen und zu leiten. Er teilt das Ergebnis einer solchen Sitzung dem Präsidenten und CEO mit.

Der Verwaltungsrat der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG ist der festen Überzeugung, dass die durch Ernst Tanner ausgeübte Doppelfunktion als Präsident und

CEO eine effektive Führung und ausgezeichnete Kommunikation zwischen dem Aktionariat, dem Verwaltungsrat und dem Management gewährleistet. Auch die führende Corporate-Governance-Praxis anerkennt, dass die Doppelfunktion als Präsident des Verwaltungsrats und CEO für ein Unternehmen vorteilhaft sein kann, wenn die Gesellschaft für adäquate Kontrollmechanismen sorgt. Letztere umfassen eine Mehrheit nichtexekutiver Verwaltungsratsmitglieder, separate Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee, Compensation & Nomination Committee und Corporate Sustainability Committee), die jeweils aus nichtexekutiven beziehungsweise aus einer Mehrheit nichtexekutiver Verwaltungsratsmitglieder bestehen, sowie die Einsetzung eines nichtexekutiven, erfahrenen Mitglieds des Verwaltungsrats als Lead Director. Mit der Ernennung von Antonio Bulgheroni zum Lead Director hat die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG den notwendigen Kontrollmechanismus im Jahr 2009 eingeführt.

Der Verwaltungsrat tagt regelmässig und sooft es die Geschäfte erfordern, jedoch mindestens viermal pro Jahr. Die Einberufung erfolgt durch den Präsidenten oder ein anderes zu dessen Vertretung bestimmtes Mitglied des Verwaltungsrats oder durch den Lead Director. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats ist berechtigt, die unverzügliche Einberufung unter Angabe des Zwecks zu verlangen. Der Präsident oder, bei dessen Verhinderung, ein anderes zu dessen Vertretung bestimmtes Mitglied des Verwaltungsrats oder der Lead Director führt den Vorsitz. Nebst den Mitgliedern des Verwaltungsrats können an den Sitzungen auch die Mitglieder der Konzernleitung, der Erweiterten Konzernleitung sowie weitere Nichtmitglieder teilnehmen. Im Berichtsjahr fanden vier ordentliche Sitzungen und eine ausserordentliche Sitzung statt, wobei an einer der regulären Sitzungen ein Mitglied nicht teilgenommen hat. Die Dauer der ordentlichen Sitzungen betrug je rund vier bis fünf Stunden. An diesen Sitzungen haben Mitglieder der Konzernleitung regelmässig teilgenommen, unter Einhaltung von Ausschlussregeln. Im Jahre 2015 fand eine ausserordentliche Sitzung statt. Die Sitzungsdauer betrug rund ein bis zwei Stunden. Externe Berater haben an Sitzungen des Verwaltungsrats keine teilgenommen.

Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat wird in seiner Arbeit von drei Ausschüssen unterstützt: dem Audit Committee, dem Compensation & Nomination Committee und dem Corporate Sustainability Committee. Der Verwaltungsrat kann mit einem Mehrheitsbeschluss jederzeit über die Bildung weiterer Ausschüsse entscheiden. Bis zu einem solchen Zeitpunkt werden sämtliche weiteren Aufgaben des Verwaltungsrats weiterhin vom Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen.

Audit Committee — Das Audit Committee besteht aus mindestens drei nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats. Davon müssen mindestens zwei, wie auch der Vorsitzende, im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein. Der CFO wirkt im Committee mit beratender Stimme mit. Dem Ausschuss gehörten per 31. Dezember 2015 die folgenden Mitglieder an: Dr. Rudolf K. Sprüngli (Vorsitzender ad interim), Antonio Bulgheroni und Petra Schadeberg-Herrmann. Die Mitglieder des Committee verfügen über genügend Erfahrung und Fachkenntnis in den Bereichen Finanzwesen und Risikomanagement, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Das Audit Committee unterstützt den Verwaltungsrat in seiner Oberaufsichtsfunktion, namentlich bezüglich der Prüfungsschwerpunkte, Vollständigkeit der Abschlüsse/Prüfungsfeststellungen, der Erfüllung der rechtlichen Vorschriften und der Leistungen der externen Revisionsstelle. Weiter beurteilt das Committee die Zweckmässigkeit der Finanzberichterstattung und des internen Kontrollsystems. Es stellt die laufende Kommunikation zur externen Revisionsstelle sicher. Es beurteilt ebenfalls laufend die Risikomanagement-Grundsätze der Gruppe und die Vertretbarkeit der eingegangenen Risiken, insbesondere in den Bereichen Anlagen, Währungen, Rohmaterialeindeckung und Liquidität.

Das Audit Committee macht Empfehlungen an den Gesamtverwaltungsrat für wichtige Entscheide in den vorgenannten Bereichen, wie Genehmigung der Risikomanagement-Grundsätze, Verabschiedung der Jahresrechnung oder Vorschlag zur Wahl der Revisionsstelle. Dem Committee kommt keine Beschlussfunktion zu; es kann jedoch selbstständig über die Vergabe von Spezialaufträgen an die Revisionsstelle entscheiden und das von der externen Revisionsstelle unterbreitete Honorarbudget für Revisionsarbeiten genehmigen.

Der Ausschuss tagt, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal pro Jahr. Im Berichtsjahr fanden vier regulär angesetzte Sitzungen statt, wobei an einer der regulären Sitzungen ein Mitglied nicht teilnahm.

Die Sitzungsdauer betrug je rund ein bis zwei Stunden. An diesen Sitzungen haben Mitglieder der Konzernleitung regelmässig teilgenommen. Die Revisionsstelle hat insgesamt einmal an Sitzungen des Audit Committee teilgenommen. Der direkte Zugang der Revisionsstelle zum Audit Committee ist jederzeit gewährleistet. Es haben keine externen Berater an Sitzungen des Audit Committee teilgenommen.

→ Angaben zur Revisionsstelle siehe Seite 30

Compensation & Nomination Committee — Das Compensation & Nomination Committee besteht aus drei nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats, die je einzeln von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt werden. Dem Ausschuss gehörten per 31. Dezember 2015 folgende Mitglieder an: Dr. Rudolf K. Sprüngli (Vorsitzender), Antonio Bulgheroni und Dkfm. Elisabeth Gürtler.

→ Angaben zu den Aufgaben und Zuständigkeiten des Compensation & Nomination Committee siehe Vergütungsbericht Seite 32

Corporate Sustainability Committee — Das Corporate Sustainability Committee besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats, bei denen es sich sowohl um exekutive wie auch nichtexekutive Mitglieder des Verwaltungsrats handeln kann. Der CFO nimmt an den Sitzungen teil. Dem Ausschuss gehörten per 31. Dezember 2015 folgende Mitglieder an: Dr. Rudolf K. Sprüngli (Vorsitzender), Antonio Bulgheroni und Ernst Tanner.

Das Corporate Sustainability Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Ausrichtung der Tätigkeit des Unternehmens unter dem Aspekt einer umfassend nachhaltigen Geschäftsführung. Es ist auch zuständig für die Erarbeitung und Anpassung aller global geltenden Konzernrichtlinien in diesem Bereich und überwacht in rechtlicher Hinsicht deren Einhaltung. Das Committee hat vorbereitende beziehungsweise beratende Funktion. Es tagt, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber einmal im Jahr. Im Berichtsjahr fand eine regulär angesetzte Sitzung statt und dauerte rund zwei

Stunden. Der CFO hat an dieser Sitzung teilgenommen. Es haben keine externe Berater an dieser Sitzung teilgenommen.

Kompetenzregelung

Die Grundzüge der Kompetenzverteilung zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung sowie die Aufgabenverteilung sind im entsprechenden Organisationsreglement festgehalten. Die grundsätzlichen Regelungen können wie folgt zusammengefasst werden:

Verwaltungsrat:

- Übernahme der unentziehbaren gesetzlichen Aufgaben. Der Verwaltungsrat hat damit die Verantwortung für die Oberleitung der Gesellschaft, die Erteilung der nötigen Weisungen und die Überwachung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung.
- Festlegung der strategischen, organisatorischen, buchhalterischen und finanzplanerischen Richtlinien.
- Veränderungen der rechtlichen Struktur des Konzerns (insbesondere Neugründung von Tochtergesellschaften, Akquisitionen, Joint Ventures und Liquidation von Gesellschaften).
- Ernennung und Abberufung des Delegierten, des Sekretärs und des Lead Director des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder der Konzernleitung, der Erweiterten Konzernleitung und der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften.
- Genehmigung der Budgets des Konzerns und der Tochtergesellschaften.

Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäfts gemäss Organisationsreglement an den CEO und die Konzernleitung übertragen, die durch die Erweiterte Konzernleitung unterstützt werden.

CEO — Der CEO ist Vorsitzender der Konzernleitung und ferner für die Informationsbeschaffung und -weiterleitung an die Konzernleitung, die Erweiterte Konzernleitung und die Mitglieder des Verwaltungsrats verantwortlich. Der CEO hat zudem sicherzustellen, dass die Beschlüsse und Weisungen des Verwaltungsrats durch die Konzernleitung und die Erweiterte Konzernleitung vollzogen werden. Er hat schliesslich die Leitung der operativen Geschäfte des Konzerns im Rahmen der strategischen Zielsetzungen sowie die gesamtunter-

nehmerische Planung und die Berichterstattung innerhalb des Konzerns sicherzustellen.

Konzernleitung — Die Konzernleitung ist verantwortlich für die Umsetzung der Konzernstrategien. Des Weiteren haben die einzelnen Konzernleitungsmitglieder die Führung der zugeteilten Funktions- und Verantwortungsbereiche im Rahmen der Konzernpolitik und gemäss Vorgaben des Delegierten des Verwaltungsrats wahrzunehmen. Den einzelnen Konzernleitungsmitgliedern wird im Rahmen einer Matrixstruktur einerseits Linienverantwortung für gesamte Länderorganisationen und Geografien und andererseits Funktionsverantwortung für die einzelnen Fachbereiche zugewiesen.

→ Details zu den Mitgliedern der Konzernleitung siehe Seite 26

Erweiterte Konzernleitung — Die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung übernehmen die ihnen vom Vorsitzenden der Konzernleitung oder von Mitgliedern der Konzernleitung zugewiesenen Verantwortungen im Bereich Länder-/Marktverantwortung (Betreuung von ausländischen Tochtergesellschaften und Erbringung von Leistungen für diese) und/oder Funktionsverantwortung. Die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung können in ihrer Funktion als Geschäftsleiter/CEO einer Tochtergesellschaft mit Zusatzverantwortung agieren oder auch auf Gruppenebene mit reiner Markt-/Länderverantwortung und/oder Funktionsverantwortung.

→ Details zu den Mitgliedern der Erweiterten Konzernleitung siehe Seite 28

Informations- und Kontrollinstrumente

Der Verwaltungsrat wird regelmässig über sämtliche wesentlichen Angelegenheiten der Geschäftstätigkeit des Konzerns informiert. Mitglieder der Konzernleitung nehmen an den Verwaltungsratsitzungen teil und berichten über den laufenden Geschäftsgang und über wichtige Projekte und Ereignisse. Ausserordentliche Vorfälle werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats unverzüglich zur Kenntnis gebracht. Um sich ein direktes Bild von der Marktsituation zu verschaffen, besucht der Verwaltungsrat regelmässig Ländergesellschaften und trifft sich mit der lokalen Geschäftsleitung.

Der Gesamtverwaltungsrat wird schriftlich auf regelmässiger Basis mittels eines umfangreichen und kompletten Management-Information-Berichtswesens (MIS) über Erfolgsrechnung, Bilanz, Cash Flow, Investitionen und Personal des Konzerns sowie der einzelnen Tochtergesellschaften informiert. Die Informationen werden sowohl auf historischer Basis wie auch als Jahresendprojektion geliefert.

Des Weiteren erhalten die Verwaltungsräte jährlich ein detailliertes Gesamtbudget sowie einen dreijährigen Mittelfristplan mit Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der einzelnen Tochtergesellschaften und der konsolidierten Firmengruppe hinsichtlich Erfolgsrechnung, Bilanz, Cash Flow, Investitionen und Personal. Zusätzlich wird dem Gesamtverwaltungsrat eine jährlich aufdatierte, gruppenweite Analyse der strategischen, operativen und finanziellen Risiken – inklusive Bewertung sowie getroffener Massnahmen zur Eingrenzung und zu Verantwortlichkeiten – vorgelegt.

Das Audit Committee erhält für die Beurteilung der Risikoparameter des Konzerns zusätzlich auf vierteljährlicher Basis einen Bericht betreffend Wertschriften- und Liquiditätsanlagen, Währungen, Rohmaterialeindeckung und Liquidität (Risk-Control-Berichtswesen). Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig an den Sitzungen des Audit Committee teil. Der Konzern unterhält keine interne Revisionsabteilung. Entsprechend wird dem internen finanziellen Kontrollsystem, dem Management-Information- und Risk-Control-Berichtswesen des Konzerns, sehr grosse Bedeutung beigemessen.

Jährlich wird dem Audit Committee ein Bericht über die finanziellen internen Kontrollprozesse in den verschiedenen Unternehmensfunktionen der Tochtergesellschaften erstattet (IT, Einkauf, Produktion, Verkauf, Lohnzahlungen, Treasury, HR und finanzielles Reporting). Der Konzern gibt

den Tochtergesellschaften finanzielle Mindestkontrollen vor, deren Einhaltung und Dokumentation geprüft werden. Im Rahmen der jährlichen Revisionsprüfung können vom Audit Committee jeweils Spezialaufträge an die externe Revisionsstelle vergeben werden, die über die gesetzlichen und statutarischen Anforderungen hinausgehen.

KONZERNLEITUNG

Der Konzernleitung der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG gehörten per 31. Dezember 2015 fünf Personen an:

Name, Verantwortung	Seit
Ernst Tanner, Chief Executive Officer	1993
Uwe Sommer, Marketing/Verkauf/Global Retail & Länderverantwortung	1993
Andreas Pfluger, Länderverantwortung	1994
Dr. Dieter Weisskopf, Chief Financial Officer, Finanzen/Administration/Einkauf/Produktion	1995
Rolf Fallegger, Länderverantwortung	1997

Ernst Tanner (CH) Persönliche Details: siehe Kapitel «Mitglieder des Verwaltungsrats» auf der Seite 21 dieses Geschäftsberichts.

Uwe Sommer (CH) Diplom-Volkswirt, MA — Herr Sommer trat 1993 als Mitglied der Konzernleitung, verantwortlich für Marketing/Verkauf und Auslandmärkte, in die Lindt & Sprüngli Gruppe ein. Seit August 2012 ist Herr Sommer sodann verantwortlich für den Global-Retail-Bereich. Seine beruflichen Erfahrungen sammelte er davor in leitenden Funktionen im Marketing- und Verkaufsbereich bei Procter & Gamble, Mars in Deutschland und England sowie als CEO bei Johnson & Johnson in Österreich.

KONZERNLEITUNG



Ernst Tanner



Uwe Sommer



Dr. Dieter Weisskopf



Andreas Pfluger



Rolf Fallegger

ERWEITERTE KONZERNLEITUNG



Kamillo Kitzmantel



Dr. Adalbert Lechner



Thomas Linemayr

Andreas Pfluger (CH) lic. rer. pol. — Herr Pfluger begann seine Laufbahn bei Unilever in der Schweiz, bevor er 1994 als Marketingchef zu Lindt & Sprüngli (Schweiz) AG stiess. Im Jahr 1997 übernahm er als CEO den Aufbau der Tochtergesellschaft in Australien. Danach folgten Stationen als CEO der französischen Tochtergesellschaft sowie der Ghirardelli Chocolate Company in Kalifornien (USA). Seit 2005 besitzt Herr Pfluger zudem Länderverantwortung für die Märkte in Nordamerika. 2011 kehrte er an den Schweizer Standort zurück, wurde Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und im Jahr 2013 zum Mitglied der Konzernleitung berufen, wo er für die Entwicklung spezifischer Märkte zuständig ist. Seit der Übernahme der amerikanischen Gesellschaft Russell Stover Candies LLC im Jahr 2014 leitet Herr Pfluger als CEO deren Integration in die Lindt & Sprüngli Gruppe.

Dr. Dieter Weisskopf (CH) lic. rer. pol. — Herr Weisskopf übernahm in der Lindt & Sprüngli Gruppe im Jahr 1995 die Konzernbereiche Finanzen, Administration, IT und Einkauf und zeichnet seit 2004 zusätzlich für die Produktion verantwortlich. Er begann seinen beruflichen Werdegang beim Schweizerischen Bankverein und wechselte nach weiteren Bankerfahrungen in Mexiko und Brasilien in den Nahrungsmittelbereich zur Jacobs Suchard Gruppe. Bei Jacobs Suchard und bei der Klaus Jacobs Holding war er in leitender Position im Finanzbereich, zuletzt als CFO, in Kanada und der Schweiz tätig.

Rolf Fallegger (CH) lic. oec. HSG — Herr Fallegger begann seine Karriere 1991 im Marketing von Procter & Gamble in Genf, Grossbritannien und Belgien. 1997 kam er als Marketingchef zu Lindt & Sprüngli (Schweiz) AG. Danach war er als CEO der Lindt & Sprüngli Tochtergesellschaften in Grossbritannien und Frankreich tätig. 2009 kehrte er an den Schweizer Standort zurück. Von 2011 bis 2014 war er Mitglied der Erweiterten Konzernleitung, 2014 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung berufen. Herr Fallegger ist für die Entwicklung spezifischer Märkte zuständig.

Die Konzernleitungsmitglieder üben, nebst den oben erwähnten Mandaten, derzeit keinerlei weitere Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien aus. Sie haben weiter weder Leitungs- und Beraterfunktionen für Interessengruppen noch amtliche Funktionen oder politische Ämter inne. Es

bestehen auch keine Managementverträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb des Konzerns.

ERWEITERTE KONZERNLEITUNG

Der Erweiterten Konzernleitung der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG gehören per 31. Dezember 2015 drei Personen an:

Name, Verantwortung	Seit
Dr. Adalbert Lechner, Länderverantwortung	1993
Kamillo Kitzmantel, Länderverantwortung	1994
Thomas Linemayr, Länderverantwortung	1995

Dr. Adalbert Lechner (AT) Jurist — Herr Lechner durchlief nach seiner abgeschlossenen Promotion als Jurist zunächst verschiedene Stationen bei L'Oréal und Johnson & Johnson, wo er in leitenden Funktionen im Marketing- und Verkaufsbereich tätig war. Im Jahr 1993 trat er als CEO der österreichischen Tochtergesellschaft in die Lindt & Sprüngli Gruppe ein. 1997 übernahm er die Geschäftsleitung der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH in Aachen. Seit 2001 trägt Herr Lechner ebenfalls die Länderverantwortung für Österreich und ist seit 2011 Mitglied der Erweiterten Konzernleitung.

Kamillo Kitzmantel (AT/CH) Mag. Handelswissenschaft — Herr Kitzmantel war zunächst in verschiedenen Positionen bei Fischer Ski, Johnson & Johnson sowie Bahlsen tätig, bevor er 1994 als Marketing- und Verkaufsleiter zu Lindt & Sprüngli nach Deutschland kam. Ein Jahr später wurde er zum CEO der Schweizer Tochtergesellschaft ernannt, der er bis heute vorsteht. Vorübergehend übernahm er auch die Geschäftsführung der Ghirardelli Chocolate Company in den USA und die Länderverantwortung für den italienischen Markt. Seit 2011 ist er Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und seit August 2012 zudem für den Bereich Duty Free zuständig.

Thomas Linemayr (AT) Mag. Betriebswirtschaft — Herr Linemayr begann seine Karriere innerhalb der Lindt & Sprüngli Gruppe im Jahr 1995 mit seinem Eintritt bei der deutschen Tochtergesellschaft in Aachen als Marketing- und Verkaufsdirektor. Im Jahr 1999 übernahm er als CEO die Führung der Lindt & Sprüngli USA in Stratham und trug in dieser Funktion erheblich zum Aufbau der Marke LINDT im grössten Schokolademarkt der Welt bei. Seit 2013 ist er zusätzlich zu seiner Position als CEO der Lindt & Sprüngli USA auch Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und übernimmt im Rahmen dieser Aufgabe strategische Verantwortung innerhalb der Konzernspitze.

Die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung üben derzeit keinerlei weitere Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien aus. Sie haben weiter weder Leitungs- und Beraterfunktionen für Interessengruppen noch amtliche Funktionen oder politische Ämter inne. Es bestehen auch keine Managementverträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb des Konzerns.

Anzahl der zulässigen Tätigkeiten ausserhalb des Konzerns

Die Anzahl der Mandate in den obersten Leitungs- und Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten ausserhalb des Konzerns, die in das schweizerische Handelsregister oder ein vergleichbares ausländisches Register einzutragen sind, ist für die Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung – jeweils unter Vorbehalt der Genehmigung durch den Verwaltungsrat – beschränkt auf maximal zwei Mandate in börsenkotierten, fünf Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen und auf fünfzehn Mandate in anderen Rechtseinheiten wie Stiftungen und Vereinen.

http://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/user_upload/corporate/user_upload/Investors/AOA/Articles_of_Association_D_11.02.2016.pdf

VERGÜTUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

→ siehe Vergütungsbericht Seite 32

MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Die Übertragbarkeit der Namenaktien, somit die Anerkennung des Erwerbers von Namenaktien als Aktionär mit Stimmrecht, sowie die Eintragung von Nominees als Aktionäre mit Stimmrecht unterliegen gewissen Beschränkungen. Insbesondere kann der Verwaltungsrat, gestützt auf Art. 3 Abs. 6 der Statuten, einen Erwerber von Namenaktien als Vollaktionär ablehnen, soweit die Anzahl der von ihm gehaltenen Namenaktien 4% der Gesamtzahl der im Handelsregister eingetragenen Namenaktien überschreitet. Im Zusammenhang mit den Übertragungsbeschränkungen der Namenaktien und den Beschränkungen betreffend Nominee-Eintragungen sowie der in den Statuten vorhandenen Gruppenklausel und den Regeln zur Gewährung von Ausnahmen wird auf die Ausführungen auf der Seite 18 dieses Geschäftsberichts verwiesen sowie auf das entsprechende Reglement des Verwaltungsrats «Eintragung der Namenaktien und Führung des Aktienregisters der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG».

<http://www.lindt-spruengli.com/investors/corporate-governance/board-regulations/>

Gemäss Art. 12 Abs. 3 der Statuten kann bei der Ausübung des Stimmrechts an der Generalversammlung kein Aktionär direkt oder indirekt für eigene oder vertretene Aktien zusammen mehr als 6% der aus dem Aktienkapital resultierenden Aktienstimmen auf sich vereinigen. Natürliche oder juristische Personen, die kapital- oder stimmenmässig oder auf ähnliche Weise miteinander verbunden oder unter einheitlicher Leitung zusammengefasst sind, gelten dabei als eine Person beziehungsweise als ein Aktionär. In besonderen Fällen ist der Verwaltungsrat berechtigt, von den Stimmrechtsbeschränkungen abzuweichen. Im Berichtsjahr hat der Verwaltungsrat keine solche Ausnahme gewährt.

Die Stimmrechtsbeschränkung findet keine Anwendung auf die Ausübung des Stimmrechts durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter sowie durch Aktionäre, die mit mehr als 6% mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen sind. Da der «Fonds für Pensionsergänzungen der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», die «Finanzierungsstif-

tung für die Vorsorgeeinrichtungen der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», die «Lindt Cocoa Foundation» und die «Lindt Chocolate Competence Foundation», alle Kilchberg ZH, als Gruppe mit mehr als 6% im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen sind, findet die Stimmrechtsbeschränkung auf diese somit keine Anwendung.

Eine Aufhebung der statutarischen Stimmrechtsbeschränkungen setzt einen Beschluss der Generalversammlung der Aktionäre mit einer Stimmenmehrheit von mindestens drei Vierteln der vertretenen Aktien voraus. Gemäss Art. 12 Abs. 2 der Statuten kann sich ein Aktionär an der Generalversammlung von einem anderen Aktionär oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter durch schriftliche Vollmacht vertreten lassen. Eine allgemeine Weisung für in der Einladung bekanntgegebene oder nicht bekanntgegebene Anträge ist zulässig.

Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse, soweit die Statuten oder das Gesetz nichts anderes bestimmen, mit dem absoluten Mehr der abgegebenen Aktienstimmen. Laut Art. 15 Abs. 3 der Statuten bedürfen Statutenänderungen betreffend die Verlegung des Sitzes der Gesellschaft, die Umwandlung von Namenaktien in Inhaberaktien, die Übertragung von Namenaktien, die Vertretung von Aktien an der Generalversammlung, die Änderung von Art. 15 Abs. 3 der Statuten sowie die Auflösung oder die Fusion der Gesellschaft einer Dreiviertelmehrheit der vertretenen Aktienstimmen.

Einberufung der Generalversammlung, Traktandierung und Eintragung im Aktienbuch

Zu den Generalversammlungen werden die Aktionäre mindestens 20 Tage vorher vom Verwaltungsrat durch Publikation im Schweizerischen Handelsamtsblatt eingeladen.

Ein Aktionär, der mit mindestens 2% des Aktienkapitals der Gesellschaft im Aktienbuch eingetragen ist, kann die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands verlangen. Das Traktandierungsbegehren muss dem Verwaltungsrat mindestens 60 Tage vor der Versammlung schriftlich und unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge mitgeteilt werden. Diese Traktandierungsbegehren und Anträge müssen der Generalversammlung mit der Stellungnahme des Verwaltungsrats vorgelegt werden. Während der

Generalversammlung können Anträge zu Verhandlungsgegenständen, die nicht auf der Tagesordnung stehen, eingebracht und begründet werden. Die Entscheidung darüber darf aber erst an der nächsten Generalversammlung nach Begutachtung durch den Verwaltungsrat erfolgen.

Zum Stellen von Anträgen im Rahmen der Verhandlungsgegenstände bedarf es keiner vorgängigen Ankündigung. Der Verwaltungsrat gibt in der Einladung zur Generalversammlung das für die Teilnahme- und Stimmberechtigung massgebende Stichdatum der Eintragung im Aktienbuch bekannt.

KONTROLLWECHSEL UND ABWEHRMASSNAHMEN

Die gewährten Mitarbeiteroptionen sind im Falle eines Kontrollwechsels ohne Einhaltung der drei- bis fünfjährigen Sperrfrist ausübbar. Diese Regelung gilt auch im Falle des Abgangs von Mitarbeitern. Ansonsten bestehen anlässlich eines Kontrollwechsels keine speziellen Vereinbarungen zugunsten des Verwaltungsrats beziehungsweise der Konzernleitungsmitglieder sowie weiterer Kadermitglieder der Gesellschaft. Die Statuten sehen keine besonderen Regelungen betreffend «opting-up» gemäss Art. 135 Finfra 6 vor.

REVISIONSSTELLE

Mandat

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich, wurde im April 2002 erstmals von der Generalversammlung zur gesetzlichen Revisionsstelle ernannt. Gemäss den Statuten der Gesellschaft ist die Revisionsstelle durch die Generalversammlung jedes Jahr neu zu ernennen beziehungsweise zu bestätigen. Das Berichtsjahr 2015 ist für den verantwortlichen Revisionsleiter Bruno Häfliger das dritte Jahr. Gemäss den Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts darf der verantwortliche Revisionsleiter das Mandat maximal während sieben Jahren ausführen. Bruno Häfliger wird somit längstens bis zum Ende des Geschäftsjahrs 2019 das Mandat des verantwortlichen Revisionsleiters ausüben.

Revisionshonorar — Die Summe der Revisionshonorare, die von der Revisionsgesellschaft im Berichtsjahr 2015 in Rechnung gestellt wurde, betrug TCHF 1 421.

Zusätzliche Honorare — Die Gesamtsumme der zusätzlichen Honorare, welche die Revisionsgesellschaft im Berichtsjahr 2015 vornehmlich für Steuer- und EDV-Beratung in Rechnung stellte, betrug insgesamt TCHF 98.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente

Die Aufsicht und Kontrolle bezüglich der Beurteilung der Revisionsstelle wird vom Gesamtverwaltungsrat vorgenommen. Dabei wird der Gesamtverwaltungsrat vom Audit Committee unterstützt. Das Audit Committee stellt auch die laufende Kommunikation zur Revisionsstelle sicher und bespricht regelmässig mit deren Vertreter die Ergebnisse der Revisionsstätigkeit im aufsichtsrechtlichen Bereich und im Bereich der Rechnungslegung sowie die Zweckmässigkeit der internen Kontrollsysteme. Die Revisionsstelle erstellt vor der Zwischenrevision einen Prüfungsplan zuhanden der Mitglieder des Audit Committee. Darin werden, basierend auf einer aktuellen Analyse der Geschäfts- und Prüfungsrisiken, die Revisionssschwerpunkte vorgeschlagen. Der Prüfungsplan wird vom Audit Committee und anschliessend auch vom Gesamtverwaltungsrat genehmigt. Dabei wird auch die Angemessenheit der Revisionshonorare sowie allfälliger Zusatzhonorare für «Non-audit»-Dienstleistungen überprüft. Der Bericht der Schlussrevision betreffend den Jahresabschluss wird an alle Verwaltungsratsmitglieder versandt. Er wird im Audit Committee mit der Revisionsstelle vorbesprochen und anschliessend vom Gesamtverwaltungsrat anlässlich der Sitzung respektive eines Zirkulationsbeschlusses für die Abnahme des Geschäftsberichts abschliessend genehmigt. Im Berichtsjahr 2015 hat die Revisionsstelle einmal an Sitzungen des Audit Committee teilgenommen. Der direkte Zugang der Revisionsstelle zum Audit Committee ist jederzeit gewährleistet. Angaben zur Organisation und zum Aufgabenbereich des Audit Committee befinden sich auf der Seite 24 dieses Geschäftsberichts.

INFORMATIONEN FÜR DEN AKTIONÄR

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG berichtet zu folgenden Zeitpunkten über den Geschäftsgang der Gruppe:

Mitte Januar	Umsatz des Vorjahrs
Mitte März	Erfolgsrechnung und Bilanz des Vorjahrs
Ende April	Generalversammlung
Mitte Juli	Halbjahresergebnis

→ Genaue Daten unter Seite 124 «Informationen»

Statutarisches Publikationsorgan der Gesellschaft ist das Schweizerische Handelsamtsblatt. Darüber hinaus werden Informationen jeweils in ausgewählten Medien wie auch in den Publikationen führender internationaler Banken veröffentlicht und verarbeitet. Alle Unternehmensdaten sind auch auf der Webseite der Gesellschaft abrufbar. Die Pressemitteilungen der Gesellschaft sind dort ebenfalls einsehbar. Für News und Ad-hoc-Mitteilungen steht zudem ein Push-System auf der Webseite der Gesellschaft zur Verfügung.

 www.lindt-spruengli.com/media/press-releases/news-service/

Bei Interesse kann der Geschäftsbericht der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG (einschliesslich des Vergütungsberichts) in gedruckter Version beim Hauptsitz der Gruppe, Seestrasse 204, 8802 Kilchberg, kostenlos bezogen werden.

Für weitere Informationen steht die Investor-Relations-Abteilung der Gesellschaft zur Verfügung unter Telefonnummer +41 44 716 25 37 oder unter der E-Mail-Adresse investorrelations-in@lindt.com.

VERGÜTUNGSBERICHT

GESCHÄTZTE AKTIONÄRE

Ich bin erfreut, Ihnen im Namen des Vergütungsausschusses den Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2015 präsentieren zu dürfen.

An der Generalversammlung 2015 wurden erstmals die seit der Generalversammlung 2014 in den Statuten festgelegten Vorgaben der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) umgesetzt. In getrennten Abstimmungen wurde die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung 2016 festgelegt. Zudem erfolgte die Genehmigung für die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung prospektiv für das Geschäftsjahr 2016. In einer Konsultativabstimmung wurde des Weiteren der Vergütungsbericht 2014 von den Aktionären mit grosser Zustimmung genehmigt.

In Übereinstimmung mit der VegüV sowie den Statuten wurden im Berichtsjahr zudem die bestehenden Arbeitsverträge mit den Mitgliedern der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung per 1. Januar 2016 den gesetzlichen Anforderungen angepasst.

Der nachstehende Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

- I. Vergütungsgovernance
- II. Vergütung des Verwaltungsrats
- III. Vergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung
 - i. Vergütungsprinzipien
 - ii. Vergütungssystem
 - iii. Vergütungselemente
 - iv. Vergütung
- IV. Arbeitsverträge
- V. Beteiligungen
- VI. Zusätzliche Honorare, Vergütungen und Organdarlehen

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass Ihnen, geschätzte Aktionäre, durch diesen Vergütungsbericht 2015 ein verständliches und ganzheitliches Bild bezüglich der Vergütung der obersten Führungsorgane bei der Lindt & Sprüngli Gruppe vermittelt wird.



Dr. R. K. Sprüngli
Vorsitzender des Compensation & Nomination Committee

VERGÜTUNGSBERICHT 2015

Der vorliegende Vergütungsbericht beschreibt die Grundsätze und Prinzipien der Vergütung der obersten Führungsorgane der Lindt & Sprüngli Gruppe. Dabei beziehen sich die aufgeführten Angaben auf das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr. Weiter berücksichtigt der Vergütungsbericht die Offenlegungspflichten gemäss Art. 14 ff. VegüV und gemäss Art. 663c OR, die Vorgaben in Kapitel 5 der Corporate Governance Richtlinie der SIX Swiss Exchange sowie die Empfehlungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von economiesuisse.

I. VERGÜTUNGSGOVERNANCE

Der Artikel 24^{bis} der Statuten von Lindt & Sprüngli weist dem Compensation & Nomination Committee (CNC) folgende Aufgaben und Zuständigkeiten zu:

«Der Vergütungsausschuss befasst sich mit der Vergütungspolitik, vor allem auf oberster Unternehmensebene. Er hat die ihm gemäss Organisationsreglement und Reglement des Vergütungsausschusses zugewiesenen Aufgaben und Beschluss- und Antragskompetenzen. Insbesondere unterstützt er den Verwaltungsrat bei der Festlegung und Bewertung des Vergütungssystems und der Vergütungsgrundsätze und bei der Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung zur Genehmigung der Vergütung gemäss Art. 15^{bis} der Statuten. Der Vergütungsausschuss kann dem Verwaltungsrat in allen Vergütungsangelegenheiten Anträge und Empfehlungen unterbreiten.»

Gestützt auf das entsprechende Reglement ist das CNC dabei unter anderem für die Genehmigung der Arbeitsverträge der Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung zuständig und legt dem Verwaltungsrat (unter Ausschluss des CEO) den Arbeitsvertrag des CEO oder Delegierten zur Genehmigung vor. Es erstellt Vorschläge an den Verwaltungsrat für die Anträge im Zusammenhang mit der Vergütung zuhanden der Generalversammlung sowie über allfällige Vorsorgeleistungen und Renten der Gesellschaft oder ihrer Tochtergesellschaften ausserhalb der beruflichen Vorsorge und ähnlichen Einrichtungen im Ausland, die im Rahmen statutarischer Grenzen an die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung gewährt werden. Des Weiteren ist das CNC für die Empfehlung des Vorschlags für den Vergütungsbericht zuhanden des Verwaltungsrats verantwortlich.

Das CNC bestimmt sodann innerhalb der Vergütungsgrundsätze, der Statuten und der Generalversammlungsbeschlüsse die Höhe und die Zusammensetzung der individuellen Vergütungen der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung. Die jeweiligen Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung sowie der Erweiterten Konzernleitung sind von der Verhandlung und Abstimmung ausgeschlossen, soweit ihre eigene Vergütung betroffen ist. Das CNC informiert den Verwaltungsrat einmal jährlich über das Festsetzungsverfahren sowie den Verlauf des Entschädigungsprozesses. Das CNC tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Berichtsjahr fanden zwei regulär angesetzte Sitzungen statt. An diesen Sitzungen haben Mitglieder der Konzernleitung teilgenommen, soweit sie sich nicht im Ausstand befanden. Das CNC hat das Recht, zur Erledigung seiner Aufgaben externe Berater beizuziehen. Im vergangenen Jahr bezog das CNC im Zusammenhang mit dem Benchmarking der Vergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung sowie der Überprüfung des Vergütungsberichts Beratungsleistungen eines namhaften Beratungsunternehmens, das daneben mit keinen anderen Aufgaben betraut wurde.

Genehmigungssystematik Gesamtvergütung

Empfänger der Vergütung	Vorschlag	Entscheid und Antrag zuhanden GV	Bindende Vergütungsabstimmungen ab Generalversammlung 2015
Verwaltungsratspräsident	CNC	Verwaltungsrat (exkl. Präsident)	Maximales Honorarbudget für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung
Mitglieder des Verwaltungsrats	CNC	Verwaltungsrat	
CEO	CNC	Verwaltungsrat (exkl. CEO)	Maximale Gesamtvergütung für das nächste Geschäftsjahr
Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung	CEO und CNC	Verwaltungsrat	

II. VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine Vergütung in Form eines fixen Honorars. Die gesamte Entschädigung für die abgelaufene Amtsperiode wird nach der Generalversammlung in bar ausbezahlt. Durch die fixe Vergütung des Verwaltungsrats ist sichergestellt, dass dieser frei ist in der Beurteilung der Unternehmensleistung.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhielten für die Amtsperiode 2014/2015 und für die Amtsperiode 2015/2016 ein unverändertes fixes Grundhonorar in der Höhe von CHF 260 000 für den Verwaltungsratspräsidenten und je CHF 145 000 für die Verwaltungsratsmitglieder. Im Geschäftsjahr 2014/2015 sind effektiv folgende Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats ausbezahlt worden:

Vergütung des Verwaltungsrats (geprüft durch Revisionsstelle)

Funktion per 31.12.2015		2015		2014	
		Fixe Entschädigung ¹⁾	Sonstige Entschädigung ⁴⁾	Fixe Entschädigung ¹⁾	Sonstige Entschädigung ⁴⁾
TCHF					
E. Tanner ²⁾	Präsident und Delegierter des VR, Mitglied des CS Committee ³⁾	260	14	260	14
A. Bulgheroni	VR-Mitglied, Mitglied des Audit-, des Compensation und des CS Committee, Lead Director	145	40	145	39
Dkfm. E. Gürtler	VR-Mitglied, Mitglied des Compensation Committee	145	12	145	8
Dr. R. K. Sprüngli	VR-Mitglied, Mitglied des Audit- und des CS Committee ³⁾	145	15	145	8
Dr. F. P. Oesch ⁵⁾	VR-Mitglied, Mitglied des Audit Committee	145	12	145	8
P. Schadeberg-Herrmann	VR-Mitglied	145	13	0	10
Total		985	106	985	95

1) Bruttoentschädigung in Form von Honorar.

2) Entschädigung für die Funktion als Präsident des VR.

3) CS Committee: Corporate Sustainability Committee.

4) AHV-Beiträge des Arbeitnehmers auf Honorare, die durch den Arbeitgeber bezahlt werden (inklusive Sozialabgaben des Arbeitgebers, welche Vorsorgeleistungen begründen oder erhöhen). Ferner erhielt Herr Bulgheroni im Jahr 2015 eine Bruttoentschädigung von TCHF 28 für seine Funktionen als VR-Präsident von Lindt & Sprüngli SpA und Caffarel SpA (Vorjahr TCHF 32). Weiter erhielt Frau Schadeberg-Herrmann im Jahr 2015 für ihre Beraterfunktion für Lindt & Sprüngli (Austria) GmbH eine Bruttoentschädigung von TCHF 13 (Vorjahr TCHF 10).

5) Herr Dr. F. P. Oesch ist im August 2015 verstorben.

Es bestehen keine Darlehen und Kredite an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats.

III. VERGÜTUNG DER KONZERNLEITUNG UND DER ERWEITERTEN KONZERNLEITUNG

i. Vergütungsprinzipien

Für die Mitarbeiterbindung und -rekrutierung spielt die Vergütung eine zentrale Rolle. Dadurch beeinflusst die Vergütung den künftigen Erfolg des Unternehmens. Lindt & Sprüngli bekennt sich zu einer leistungsorientierten und marktkonformen Vergütung, die die langfristigen Interessen der Aktionäre, Mitarbeitenden und Kunden in Einklang bringt. Aus diesem Grund verfolgt das Vergütungssystem der Lindt & Sprüngli primär folgende vier Ziele:

1. Mitarbeiter langfristig motivieren,
2. Schlüsselmitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden,
3. Kosten der Vergütung in angemessenes Verhältnis zu den Resultaten setzen und
4. Tätigkeit des Managements nach den langfristigen Interessen der Eigentümer ausrichten.

Die Mitarbeiterbindung geniesst bei Lindt & Sprüngli einen hohen Stellenwert, was sich insbesondere in der langjährig ausserordentlich tiefen Fluktuationsrate in der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung wie auch bei den CEOs der Ländergesellschaften zeigt. Für einen langfristig agierenden Premium-Produkthersteller ist dies von grosser Bedeutung. Die Vergütungsprinzipien von Lindt & Sprüngli sollen ihre Wirkung mittel- und langfristig entfalten und nachhaltig sein. Kontinuität hat dabei eine hohe Priorität.

ii. Vergütungssystem

Die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung besteht aus einer der jeweiligen Position entsprechenden Kombination aus Basissalär, Barbonus, aktien-, partizipationsschein- resp. optionenbasierter Vergütung sowie Nebenleistungen. Die feste Vergütung reflektiert im Wesentlichen die jeweilige Funktionsstufe, die Kompetenzen und die Erfahrungen der Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung. Der Barbonus ist an Leistungsziele des Geschäftsjahrs gebunden, während die Vergütung in Aktien oder aktienähnlichen Instrumenten die Aktionärsorientierung innerhalb der Unternehmensführung verstärkt und die Interessen des Managements langfristig mit denjenigen der Aktionäre in Einklang bringt.

Die Vergütung in Aktien oder aktienähnlichen Instrumenten mit Sperrfristen von drei bis fünf Jahren bis zur Realisierung fördert das in der Konsumgüterindustrie wichtige langfristige Handeln und bildete bereits in den letzten Jahren einen wichtigen Pfeiler für die Entwicklung der Gesellschaft. Die folgende Tabelle stellt das jeweilige Bonusziel in Prozent des Basissalärs, die dazugehörige Zielerreichungsbandbreite in Prozent zum Bonusziel und die Elemente der aktienbasierten Vergütung dar. Die Bandbreite für mögliche Optionszuteilungen wird in Prozent der jeweiligen Fixvergütung ausgewiesen.

Zusammensetzung der variablen Vergütung für die Konzernleitung

	Feste Vergütung		Variable Vergütung	
	Basissalär	Barbonus	Aktien (Anzahl)	Optionen*
		Zielbonus in % von Basissalär	Zielerreichung Bandbreite in % von Ziel	Wert der Zuteilung in % von Basissalär
CEO	100 %	100 %	0–200 %	0–200 %
Konzernleitung und Erweiterte Konzernleitung	100 %	30–90 %	0–200 %	0–200 %

* Optionen auf Partizipationsscheine

Die Höhe der Zielvergütung bemisst sich anhand der Anforderungen und der Verantwortung der Empfänger und wird innerhalb des Konzerns mittels horizontaler und vertikaler Vergleiche regelmässig überprüft. Des Weiteren berücksichtigt das CNC bei Neueinstellungen jeweils Vergleichsdaten aus dem Konsumgüterbereich für die neu zu besetzende Stelle.

Die Vergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung wurde im Jahr 2015 durch ein Benchmarking überprüft. Dabei wurden die Vergütungshöhe sowie die Vergütungsstruktur gegenüber zwölf Industrieunternehmen aus dem SMI & SMIM mit ähnlicher Grösse in Bezug auf Marktkapitalisierung und Umsatz verglichen. Zudem wurde die langfristige Unternehmensleistung von Lindt & Sprüngli im Vergleich zur Peergruppe erfasst, um eine Beurteilung im Sinne einer «Pay for Performance»-Analyse zu erhalten.

iii. Vergütungselemente

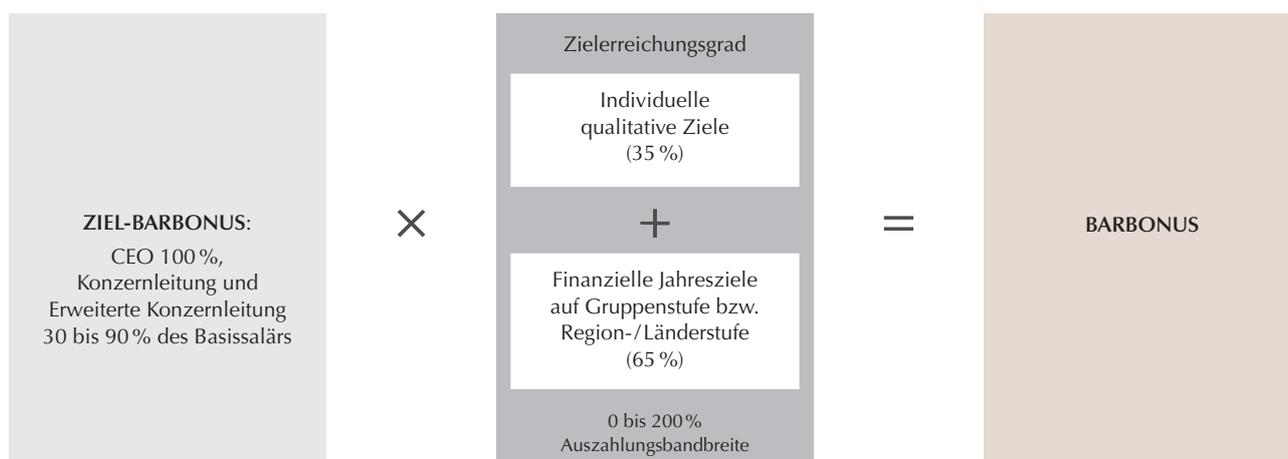
Basissalär und sonstige Vergütung — Das Grundsalar wird monatlich in zwölf beziehungsweise dreizehn gleichen Teilen in bar ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung sonstige Vergütungen und Nebenleistungen. Dazu zählen der Anspruch auf ein Dienstfahrzeug und die Teilnahme an Vorsorgeplänen.

Barbonus — Die Höhe des Barbonus ergibt sich aus der Multiplikation des individuellen Ziel-Barbonus mit einem Faktor der Zielerreichung, der mithilfe einer Scorecard ermittelt wird. Beim CEO und bei den Mitgliedern der Konzernleitung richtet sich dieser Faktor grösstenteils nach der Erreichung finanzieller Jahresziele auf Gruppenstufe sowie zu einem kleineren Teil nach der Erreichung jährlicher persönlicher qualitativer Ziele, die durch das CNC festgesetzt werden. Die finanziellen Ziele werden jährlich festgelegt und korrelieren mit der langfristigen Strategie, die ein nachhaltiges, organisches Umsatzwachstum sowie eine gleichzeitige kontinuierliche Verbesserung der Profitabilität anstrebt. Bei den finanziellen Zielen werden zudem die über die letzten drei Jahre erzielten finanziellen Ergebnisse innerhalb des Markts mit denjenigen der Mitbewerber gegenübergestellt. Mit diesem Vergleich soll den durch das Unternehmen nicht beeinflussbaren Umständen Rechnung getragen werden. Die nicht-finanziellen Ziele richten sich nach der individuellen Funktion und beziehen sich auf die Umsetzung der Strategie sowie auf definierte Führungs- und Verhaltenskriterien.

Für die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung erfolgt die Ermittlung des Zielbonus-Multiplikators ebenfalls mithilfe einer Scorecard. Auch hier wird der Multiplikator hauptsächlich über die Erreichung der gesetzten finanziellen Ziele beeinflusst. Für die auf Region- beziehungsweise Länderstufe verantwortlichen Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung werden neben den Gruppenzielen auch die finanziellen Ziele auf Region- beziehungsweise Länderstufe berücksichtigt. Auch bei den Mitgliedern der Erweiterten Konzernleitung fliesst der Grad der Erreichung der strategischen und persönlichen Ziele zu einem vergleichsweise kleineren Teil in die Bonusbemessung ein.

Wie auf der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, wird der jeweilige Ziel-Barbonus des CEO, der Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung mit dem jeweiligen Zielerreichungsgrad multipliziert, der zwischen 0 % und 200 % (maximaler Grad der Zielüberschreitung) liegt. So ist der ausbezahlte Barbonus auf maximal das Doppelte des Ziel-Barbonus begrenzt.

Berechnung des Barbonus für CEO, Konzernleitung und Erweiterte Konzernleitung



Aktienplan — Die Vergütung in gesperrten Aktien wurde mit dem CEO bei der Ernennung im Jahr 1993 vertraglich vereinbart und berechtigte ihn jährlich zu einer bestimmten Anzahl gesperrter Aktien. Seit 2015 erhält der CEO nur noch eine variable Anzahl von bis zu 50 Aktien, die von der erbrachten Leistung der vergangenen Jahre abhängig ist. Die konkrete Anzahl Aktien wird vom CNC im Rahmen einer Gesamtbeurteilung mithilfe einer Scorecard festgelegt. Die Anzahl Aktien bemisst sich dabei anhand des Grads der Erreichung finanzieller und nichtfinanzieller Ziele, die über einen Zeitraum von drei Jahren gemessen werden. Bei Nichterreichen der Ziele wird die Anzahl der Aktien entsprechend reduziert. Die zugeteilten Aktien unterliegen weiterhin einer fünfjährigen Sperrfrist, in der sie nicht veräussert werden dürfen; damit wird die langfristige Koppelung an die Wertentwicklung des Unternehmens sichergestellt.

Optionsplan — Der Optionsplan beteiligt die Konzernleitung, die Erweiterte Konzernleitung sowie ausgewählte Mitarbeitende mit Expertenwissen an der langfristigen Unternehmenswertsteigerung. Die Anzahl richtet sich nicht primär nach der Leistung des vergangenen Jahres, sondern nach der Position des Mitarbeitenden und dessen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Das CNC fällt die finale Entscheidung über den Wert der Optionen pro Teilnehmer anhand der genannten Kriterien, wobei der zugeteilte Wert für die Konzernleitung und die Erweiterte Konzernleitung bei bis zu 200 % des jeweiligen Basissalärs liegen kann. Die Optionen werden zum Bezugsverhältnis von einer Option zu einem Partizipationsschein (1:1) ausgegeben. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Durchschnittswert des Schlusskurses des Lindt & Sprüngli Partizipationsscheins an der SIX Swiss Exchange über die letzten fünf Handelstage vor der Zuteilung.

Die Optionsrechte haben eine Ausübungsfrist von maximal sieben Jahren ab Zuteilung und unterliegen anteiligen Sperrfristen zur Ausübung von drei (35 %), vier (35 %) beziehungsweise fünf (30 %) Jahren.

iv. Vergütung

Die Vergütungen der Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung für die Jahre 2014/2015 sind der folgenden Tabelle zu entnehmen. Die Bewertung der options- und aktienbasierten Vergütungen für 2014/2015 basiert auf Marktwerten zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Vergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung (geprüft durch Revisionsstelle)

TCHF	Fixe Brutto- entschädigung ¹⁾	Variable Bar- vergütung ²⁾	Sonstige Entschädigung ³⁾	Optionen ⁴⁾	Namenaktien ⁵⁾	2015 Marktwerte
						Gesamt- entschädigung
Ernst Tanner, CEO ⁶⁾	1 226	1 600	116	1 620	2 859	7421
Restliche Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung ⁷⁾	4 726	3 076	1 525	5 184	–	14 511
Total	5 952	4 676	1 641	6 804	2 859	21 932

TCHF	Fixe Brutto- entschädigung ¹⁾	Variable Bar- vergütung ²⁾	Sonstige Entschädigung ³⁾	Optionen ⁴⁾	Namenaktien ⁵⁾	2014 Marktwerte
						Gesamt- entschädigung
Ernst Tanner, CEO ⁶⁾	1 256	1 600	99	1 574	2 450	6 979
Restliche Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung ⁷⁾	4 208	3 810	1 186	4 486	–	13 690
Total	5 464	5 410	1 285	6 060	2 450	20 669

- 1) Gesamtheit der ausbezahlten Bruttoentschädigungen (inklusive Pensionskassenbeiträgen und Sozialabgaben des Arbeitgebers, welche Vorsorgeleistungen begründen oder erhöhen).
- 2) Accrual-Basis für erwartete Zahlung im April des Folgejahrs (exkl. Sozialabgaben des Arbeitgebers).
- 3) AHV-Teil des Arbeitnehmers bei Ausübung der Optionen und Zuteilung von Aktien, der durch den Arbeitgeber bezahlt wird.
- 4) Optionen auf Partizipationsscheine gemäss den Bedingungen des Lindt & Sprüngli Mitarbeiteroptionsplans (siehe Anmerkung 28). Die Bewertung basiert auf dem Marktwert zum Zeitpunkt der Zuteilung. Die Anzahl der im 2015 ausgegebenen Optionen beläuft sich auf 2 500 Optionen für Herrn Tanner (Vorjahr 2 000 Optionen) und total 8 000 Optionen für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung und der erweiterten Konzernleitung (Vorjahr 5 700 Optionen).
- 5) Zuteilung von 50 Namenaktien mit fünfjähriger Sperrfrist im Jahr 2015 (Vorjahr 50). Die Bewertung basiert auf dem Marktwert bei Zuteilung.
- 6) Die fixe Bruttoentschädigung (exklusive Sozialversicherungsbeiträgen) für die Funktion als CEO ist seit 1993 unverändert.
- 7) Die Anzahl der restlichen Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung beläuft sich auf sieben.

Es bestehen keine Darlehen und Kredite an gegenwärtige oder frühere Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung.

IV. ARBEITSVERTRÄGE

Die Arbeitsverträge enthalten Kündigungsfristen von maximal zwölf Monaten und sehen keine Abgangsentschädigungen vor. Konkurrenzverbote für Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung betragen maximal zwölf Monate, wobei eine Entschädigung das für das letzte Jahr bezahlte Basissalär nicht übersteigen darf. Bei options- und aktienbasierten Vergütungen wird bei Austritt weder die Sperrfrist noch die Vestingperiode verkürzt.

V. BETEILIGUNGEN

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über den Besitz von Lindt & Sprüngli Namenaktien, Partizipationsscheinen und Optionen auf Partizipationsscheine der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung per 31. Dezember 2015.

		Anzahl Namenaktien		Anzahl PS		Anzahl Optionsrechte	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014
E. Tanner	Präsident und Delegierter des VR	3 103	3 103	9 000	6 943	12 250	19 750
A. Bulgheroni	VR-Mitglied	1 000	1 000	–	–	1 900	5 900
Dkfm. E. Gürtler	VR-Mitglied	1	–	50	–	–	–
Dr. R. K. Sprüngli	VR-Mitglied	1 092	1 092	–	–	–	–
Dr. F. P. Oesch*	VR-Mitglied, sel. 2015	–	13	–	–	–	–
P. Schadeberg-Herrmann	VR-Mitglied	115	131	–	–	–	–
U. Sommer	Konzernleitungsmitglied	12	12	40	140	6 150	7 450
Dr. D. Weisskopf	Konzernleitungsmitglied	7	7	2 400	2 400	7 475	9 650
A. Pfluger	Konzernleitungsmitglied	5	5	30	30	5 100	5 188
R. Fallegger	Konzernleitungsmitglied	5	5	1 154	1 969	4 088	6 035
K. Kitzmantel	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	5	5	5	100	4 088	4 338
Dr. A. Lechner	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	6	6	56	53	5 178	5 650
T. Linemayr	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	4	4	77	77	4 967	5 500
Total		5 355	5 383	12 812	11 712	51 196	69 461

* Verstorben am 15. August 2015

VI. ZUSÄTZLICHE HONORARE, VERGÜTUNGEN UND ORGANDARLEHEN

Neben den in diesem Bericht aufgeführten Leistungen erfolgten im Berichtsjahr 2015 keine weiteren Vergütungen – weder direkt noch über Beratungsunternehmen – an die exekutiven und an die nichtexekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats, wie auch an die Mitglieder der Konzernleitung, der Erweiterten Konzernleitung, ehemalige Mitglieder der Konzernleitung oder des Verwaltungsrats sowie diesen nahestehende Personen. Ferner bestanden für diesen Personenkreis per 31. Dezember 2015 keine Darlehen, Vorschüsse oder Kredite des Konzerns oder einer seiner Tochtergesellschaften.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE

An die Generalversammlung der
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, Kilchberg

Wir haben den Vergütungsbericht der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit «geprüft» gekennzeichneten Tabellen auf den Seiten 34 und 38 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrats

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

Verantwortung des Prüfers

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

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.



pwc PricewaterhouseCoopers AG

Bruno Häfliger
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Richard Müller
Revisionsexperte

Zürich, 7. März 2016

WE MAKE THE WORLD
A SWEETER PLACE

Global Retail

Bis 2020 wollen wir der
weltweit führende Retailer für
Premiumschokolade sein.

Lindt 
MAÎTRE CHOCOLATIER



INTERVIEW MIT UWE SOMMER

«Das Lindt & Sprüngli Shopkonzept ist weltweit einzigartig.»



Derek Tanner (l.) und Uwe Sommer (r.)

Herr Sommer, Sie sind innerhalb der Konzernleitung für Global Retail aber auch für das International Marketing und den Verkauf zuständig und haben Linienverantwortung für einige Länder. Wie ist innerhalb dieser Aufgabengebiete das Zusammenwirken mit Global Retail?

Wir haben seit 20 Jahren die Marke Lindt in klassischen und sozialen Medien sowie am POS und in Promotion systematisch aufgebaut – «Maître Chocolatier Suisse depuis 1845». Dafür haben wir klare Richtlinien für die «Mâîtres Chocolatiers» und unsere Schokoladeprodukte entwickelt. Nirgendwo jedoch können wir unsere Marke und die Welt der «Mâîtres Chocolatiers» besser erlebbar machen als in unseren eigenen Geschäften. Das Zusammenwirken ist perfekt.

Und bei den Produkten?

Unsere Leaderprodukte LINDOR und EXCELLENCE, die weltweit die höchste Werbeunterstützung erhalten, sind auch

die wichtigsten Umsatzträger in unseren Retail-Läden. Wir müssen dem Verbraucher jedoch deutlich mehr Auswahl an Produkten und Verpackungen geben – so führen wir zum Beispiel in einigen unserer Stores 21 verschiedene LINDOR-Kugeln.

Das Pick & Mix-Konzept wurde vom Retail-Bereich entwickelt und ist das zentrale Element all unserer eigenen Geschäfte. Dieses Konzept findet auch im Detailhandel immer mehr Verbreitung.

Zusätzlich bieten unsere Boutiquen dem Lindt Fan besondere Produkte an, die er nur dort finden kann. Dies gibt uns auch die Möglichkeit, neue Bereiche und Produkte für eine eventuelle Aufnahme ins Sortiment des Detailhandels zu testen.

Sind die Preise in den eigenen Geschäften gleich wie im Detailhandel?

Dem Detailhandel dürfen wir die Konsumentenpreise nicht vorschreiben. Jedoch bemühen wir uns, dass die Lindt Konsumenten in Boutiquen und Cafés

etwa die gleichen Preise finden wie bei den führenden Detailhandelspartnern. In den Factory-Outlets sollen die Preise nicht unter unseren Promotionspreisen im Detailhandel liegen.

Sieht der Detailhandel in Ihrem Ladenetz nicht eine Konkurrenz?

Mit einigen Partnern hatten wir anfänglich Diskussionen. Aber wir können nachweisen, dass wann immer wir einen neuen Laden eröffnen, der Verkauf der Lindt Produkte im Detailhandel im Umkreis von rund 30 km erhöht wird. Das liegt unter anderem daran, dass die Marke in ihrer ganzen Emotionalität und Produktbreite erlebbarer wird und dass wir in der Regel jedem Besucher am Eingang eine Lindor Kugel zum Probieren geben.

Die eigenen Geschäfte starteten in den USA in Neuengland vor etwa 20 Jahren. Heute noch ist es für Lindt & Sprüngli das Gebiet in den USA mit dem höchsten Marktanteil. In vielen Ländern laden wir Handelspartner in unsere eigenen Geschäfte ein, um ihnen unsere Marke und unser Sortiment zu präsentieren. Die Resonanz ist sehr gut.

Wie ist in Ihrer dezentralen Struktur das Echo innerhalb der eigenen Länderorganisationen zum Global-Retail-Bereich?

Wie fast bei jeder Neuerung – einige finden sie gut, andere sind skeptisch, insbesondere wenn sie ein Konzept mehr oder weniger eins zu eins übernehmen sollen. Inzwischen ist die Resonanz überwältigend. Fast alle Länder haben oder arbeiten mit Global Retail an Plänen, wie sie einen eigenen Retail-Bereich gross machen können. Das liegt am Erfolg des Konzepts und an der Kompetenz unserer Global-Retail-Division.

INTERVIEW MIT DEREK TANNER

«Global Retail schreibt seit 2009 eine Erfolgsgeschichte.»

Sie sind seit Gründung der Global Retail Division verantwortlich für die weltweite Expansion. Was waren zu Beginn die grössten Herausforderungen?

Eines unserer Ziele mit der Gründung dieser Abteilung ist es, ein einheitliches und weltweit wiedererkennbares Auftreten unserer Marke in unseren Shops zu etablieren. Da Lindt & Sprüngli ein sehr dezentral geführter Konzern ist, war es vor allem zu Beginn nicht einfach, alle Wünsche und Erwartungen der einzelnen Länder zu berücksichtigen. Eine klar definierte Strategie, messbare Zielsetzungen, ein weltweit umsetzbares Konzept sowie ein klares Anforderungsprofil für das Retail-Personal waren wichtige Grundsteine für einen erfolgreichen Start.

Die Global-Retail-Division beschäftigt rund 1 800 Mitarbeitende weltweit in den Geschäften. Was sind hier die grössten Herausforderungen?

Viele Kunden haben in unseren Shops das erste Mal Kontakt mit unserer Marke und wir möchten unsere Markenwerte wie höchste Qualität, Tradition, Produktvielfalt und Verpflichtung zu Nachhaltigkeit

UWE SOMMER ist seit 1993 Mitglied der Konzernleitung bei Lindt & Sprüngli und in dieser Funktion verantwortlich für Marketing & Sales. Seit 2012 betreut er zudem das Global Retail Business und hat seit dieser Zeit wesentlich dazu beigetragen, diesen neuen Geschäftszweig zu einer profitablen Division auszubauen.

DEREK TANNER hat 2009 Global Retail etabliert und leitet diese Sektion seither erfolgreich. Er hat in dieser Zeit massgeblich dazu beigetragen, ein einheitliches Ladenkonzept zu erarbeiten, das weltweite Ladenetz weiter auszubauen und motivierte Mitarbeitende zu rekrutieren.

vermitteln. Hierfür ist ein gutes Training notwendig. Jedoch haben auch wir, wie in der Retailbranche üblich, bei unserem Shop-Personal regelmässig Fluktuationen. Sicherzustellen, dass alle Beschäftigten die notwendige Schulung erhalten und unsere Erwartungen erfüllen können, ist eine grosse Herausforderung. Hierfür haben wir auch ein spezielles Trainingsprogramm entwickelt.

Lindt & Sprüngli war vor 2009 nicht als Retailer bekannt. Wie gelingt es Ihnen, an besten Lagen Verkaufsflächen zu gewinnen?

Dies war in der Tat, vor allem zu Beginn, eine sehr grosse Herausforderung. Die Vermieter und Shopping-Mall-Betreiber kannten uns nicht, wir hatten keine vorzuweisende Erfolgsgeschichte und wir hatten ein uneinheitliches Auftreten. Ein neues, elegantes und Premium-gerechtes Ladendesign war der erste Schritt. Danach mussten wir beweisen, dass wir die erwarteten Umsatzziele erreichen können. Mittlerweile erzielen wir überdurchschnittliche Umsätze pro Quadratmeter. Dies hat zu sehr guten Beziehungen zu den internationalen Immobilienfirmen und Mallbetreibern geführt, das heisst, uns werden in der Zwischenzeit beste Lagen und Plätze angeboten.

Was hat sich im Laufe der vergangenen Jahre sonst noch so entwickelt?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war und ist die engere Zusammenarbeit zwischen den Ländern. Wir lernen voneinander und können uns so stetig weiterentwickeln. Hierdurch konnten wir erfolgreiche Konzepte testen, wie zum Beispiel unser Pick & Mix-Sortiment, das weltweit zum Verkaufsschlager wurde. Unsere eigenen Shops sind auch der beste Ort, um unsere Markenwerte zu kommunizieren. So haben wir dieses Jahr weltweit die

«LINDT Difference» erfolgreich etabliert. Auch begrüssen wir in der Regel jeden Kunden mit einer LINDOR Kugel, was eine der besten Werbemassnahmen für unser wichtigstes Produkt darstellt.

Ausblick: Wo sehen Sie den Global-Retail-Bereich im Jahr 2020?

Über die letzten Jahre konnten wir den Gesamtumsatz von Global Retail kontinuierlich und mit starkem zweistelligem Wachstum voranbringen. Dadurch sind wir mittlerweile zu einem wichtigen Teil der Lindt & Sprüngli Gruppe geworden. Dieses Wachstum möchten wir auch in den kommenden Jahren beibehalten und die Profitabilität auf Gruppenniveau erhöhen.

AUF ALLEN KONTINENTEN

Mit eigenen Shops auf der ganzen Welt zu Hause

Die Global-Retail-Division hat sich seit der Gründung im Jahr 2009 zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor für die Lindt & Sprüngli Gruppe entwickelt.

Mit einem Umsatz im Berichtsjahr 2015 von rund CHF 379 Mio. trägt das gruppenweite eigene Verkaufnetz mit mehr als 300 Läden inzwischen fast 10% zum Gesamtumsatz bei. Ein bedeutendes organisches Umsatzwachstum von rund 20% wurde dabei mit dem Lindt Ladennetz erzielt.

Es ist nicht nur gelungen, die weltweite Präsenz der Lindt & Sprüngli Läden weiter voranzutreiben, sondern auch verschiedene Ladenkonzepte zu etablieren. Sie tragen eine klare Handschrift und verankern die Werte der Marke und die damit verbundene Positionierung als führendes Unternehmen im Premium-Schokoladebereich.

NORDAMERIKA

156

Shops

2009

54

2015

156

Die USA sind der grösste Schokolademarkt der Welt. Lindt & Sprüngli erwirtschaftet hier rund $\frac{1}{3}$ des Gesamtumsatzes. Einen Grossteil dazu tragen die 156 Shops von Lindt, Ghirardelli und Russell Stover bei.

BRASILIEN

18

Shops

2009

0

2015

18

Lindt & Sprüngli geht 2014 mit CRM Group ein Joint Venture ein und unterstreicht damit die Expansion im sechstgrössten Schokolademarkt der Welt.

EUROPA

114

Shops



Europa ist die Heimat der Lindt Maîtres Chocolatiers, von wo aus die exzellente Schweizer Schokolade in über 120 Länder exportiert wird. Aber auch innerhalb Europas steigt die Anzahl Shops dank einer stetig wachsenden Nachfrage nach Premium-Schokolade.

JAPAN

15

Shops



2010 folgt mit der Gründung der Tochtergesellschaft in Japan auch das erste Lindt Chocolate Café im beliebten Shoppingviertel Ginza.

SÜDAFRIKA

4

Shops



2012 eröffnet die Bürgermeisterin von Kapstadt das erste Lindt Chocolate Studio mit angegliederter Lindt Boutique auf dem afrikanischen Kontinent.

AUSTRALIEN

18

Shops



2004 wird das weltweit erste Lindt Chocolate Café in Sydney eröffnet. Es eignet sich ideal, um die Marke in «Down Under» zu etablieren.

USA

Drei Konzepte – drei Erfolgsgeschichten

Die USA sind der grösste Schokolademarkt der Welt. Lindt & Sprüngli erwirtschaftet hier mehr als ein Drittel des gesamten Konzernumsatzes mit anhaltend starkem Wachstum. Einen Grossteil zu dieser Erfolgsgeschichte tragen die 156 Schokoladeshops von Lindt, Ghirardelli und Russell Stover bei. Dort wird den Kunden eine grosse Auswahl an deliziösen Schokoladespezialitäten präsentiert. Dazu zählen unter anderen die beliebten LINDOR Kugeln, die Ghirardelli Squares und die Russell Stover Pralinés sowie exklusive Schweizer und andere europäische Lindt Spezialitäten. Die Konsumenten werden stets mit einem freundlichen «Chocolate Smile» begrüsst und von den kompetenten und bestens geschulten «Chocolate Advisors» beraten und betreut. Dies macht einen Besuch in einem der vielen aufwendig gestalteten Schokoladeläden zu einem eindrücklichen Vergnügen und immer wieder zu einem unvergleichlichen Erlebnis aller Sinne.

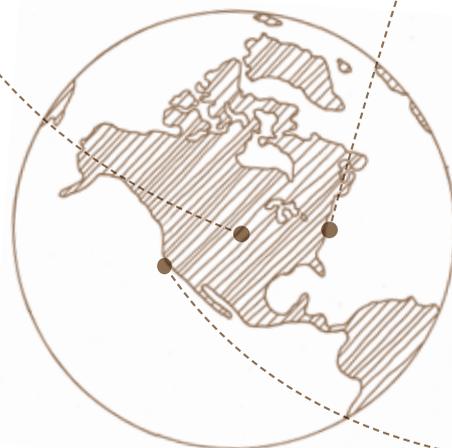
RUSSELL STOVER
betreibt ein Ladennetz mit 35 eigenständigen Geschäften, die sich vorwiegend im Mittleren Westen der USA befinden.



ANDREAS PFLUGER
war zunächst CEO von Ghirardelli in San Francisco, bevor er 2005 die Verantwortung für den gesamten nordamerikanischen Markt übernahm. Seit der Übernahme von Russell Stover im Jahr 2014 leitet er als CEO deren Integration in die Lindt & Sprüngli Gruppe.



«Mit unseren drei Marken Lindt, Ghirardelli und Russell Stover sind wir die unangefochtene Nummer 1 im Premium-Schokoladesegment in Nordamerika. Jede unserer Marken besitzt ein einzigartiges Shopkonzept, was unsere führende Position noch zusätzlich unterstreicht.»



LINDT

Der Lindt Flagship Shop an der berühmten Fifth Avenue in New York ist ein unvergleichlicher Einkaufsmagnet für Schokoladliebhaber aus aller Welt.



THOMAS LINEMAYR

ist seit 1999 Country CEO von Lindt & Sprüngli USA. Während dieser Zeit trug er mit seinem Team massgeblich dazu bei, die Marke Lindt überaus erfolgreich im grössten Schokolademarkt der Welt aufzubauen.

«Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Präsenz in den Vereinigten Staaten weiter auszubauen. Die Lindt Retail-Läden sind bestens dafür geeignet, die Kunden zu erfreuen und loyale Lindt Fans in der ganzen Nation zu generieren.»

GHIRARDELLI

Bereits seit 1893 befindet sich Ghirardelli am gleichnamigen Platz in der Nähe der Fisherman's Wharf in San Francisco, einem beliebten Touristenpunkt.





PICK & MIX MIT LINDOR

Unser Pick & Mix-Sortiment bietet eine grosse Auswahl an unterschiedlichen Schokoladeprodukten. Am beliebtesten sind die LINDOR Kugeln, bei denen man aus einer Vielzahl an Rezepturen auswählen kann.



FLAGSHIP STORE 5TH AVENUE, NEW YORK

Der Flagship Store an der 5th Avenue in New York bietet den Besuchern in ansprechender Atmosphäre eine grosse Auswahl an Schokoladespezialitäten.



GROSSE AUSWAHL

An der Schokoladetheke gibt es Blockschokolade und Erdbeeren mit Schokoladeüberzug im Offenverkauf.



MICHAEL ROY, Maître Chocolatier
Lindt, USA

«Die Lindt Boutique an der 5th Avenue in New York City ist immer gut besucht. Es bereitet mir jeden Tag aufs Neue grosse Freude, in meiner Live-Show kleine Meisterwerke vor den Augen der begeisterten Konsumenten herzustellen.»



UMFASSENDE BERATUNG

Unsere Chocolate Advisor sind speziell geschult und beraten unsere Kunden umfassend, bis das perfekt passende Produkt gefunden ist.



GHIRARDELLI CHOCOLATE COMPANY

Im Jahr 1998 übernimmt Lindt & Sprüngli die Ghirardelli Chocolate Company im Rahmen der angestrebten geografischen Expansion. Gegründet 1852, ist Ghirardelli einer der ältesten und traditionsreichsten Hersteller im amerikanischen Schokolademarkt.



MEGAN FERGUSON, Chocolate Advisor
Ghirardelli Chocolate & Ice Cream Shop, San Francisco, Kalifornien, USA

«Der Hot Fudge Sundae ist unser Vorzeigeprodukt. Er wird mit grosser Sorgfalt und besten Ingredienzien hergestellt und schmeckt einfach herrlich. Er ist der Bestseller auf unserer Menukarte und bei unseren Kunden überaus beliebt.»



ALLISON HEIMAN, Chocolate Advisor
Russell Stover, Kansas City, Missouri, USA

«Russell Stover besitzt eine grosse Tradition in der Herstellung von feinen Schokoladeprodukten. 2014 wurden wir Teil der Lindt & Sprüngli Gruppe. Das passt perfekt, wie ich finde.»



MILLIONEN VON TREUEN KUNDEN

Während Russell Stover in die Lindt & Sprüngli Gruppe integriert wird, werden weiterhin tagtäglich die exzellenten Schokoladeprodukte an Millionen von treuen Kunden verkauft.

LINDT & SPRÜNGLI USA

LINDT AKTIV IN USA

seit 1925

LINDT SHOPS IN USA

seit 1994

UMSATZWERT

GESAMTSCHOKOLADEMARKT

USD 18,3 Mrd.

PRO-KOPF-SCHOKOLADEKONSUM

4,3 kg

**Lindt ist die
klare Nummer 1 im
Premium-Segment**

LINDT LOVER-PROGRAMM

**1,5 Mio. loyale
Konsumenten**

LINDOR KUGELN SAMPLED

rund 5 Mio.

KANADA

Lindt Shops stärken Markenpräsenz bei Handelspartnern

Die Mischform aus dem Vertrieb über eigene Kanäle und reguläre Handelspartner muss für beide Parteien vorteilhaft sein. Lindt Kanada fokussierte sich hierbei zu 100 % auf ein stärkeres Verbraucherengagement und eine verbesserte Marktpräsenz. Dies wurde über die eigenen Lindt Shops erreicht sowie über gezielte Sponsoringaktivitäten und massgeschneiderte Promotionsprogramme bei ausgewählten Handelspartnern. Die Lindt Shops bieten ein einzigartiges Markenerlebnis und die Handelspartner profitieren gleichzeitig von der Markenstärke von Lindt. Jean Coutu, Loblaws und London Drugs sind dafür Paradebeispiele. Die Nachfrage nach Lindt Produkten und die Marktanteile stiegen und die Präsenz der Produkte bei den Handelspartnern hat sich deutlich verbessert.



MCARTHUR GLEN DESIGNER OUTLET, VANCOUVER FLUGHAFEN
Die Lindt Shops sind ein Besuchermagnet. Aufgrund der grossen Beliebtheit geniesst Lindt & Sprüngli inzwischen einen exzellenten Ruf unter den Betreibern von grossen Einkaufszentren und ist ein gesuchter Partner, so auch 2015 bei der Eröffnung des ersten McArthur Glen Outlets ausserhalb Europas.



PRÄSENZ BEI DEN HANDELSPARTNERN OPTIMIERT

Der Erfolg und das hochwertige Design der eigenen Lindt Läden inspirierte den Handelspartner Jean Coutu in Montreal zu einer erstklassigen Präsentation der Lindt Produkte im Regal, was zu höheren Verkaufsraten bei den Konsumenten führte.



DON MILLS, TORONTO
Der Flagship Store in Toronto bietet für das anspruchsvolle Publikum in diesem Luxus-einkaufszentrum ein einzigartiges Einkaufserlebnis.

RUDI BLATTER

wurde im Jahr 1995 zum CEO der damals neu gegründeten Tochtergesellschaft in Kanada ernannt. Mit unermüdlichem Einsatz hat er es geschafft, sie zu einer wichtigen Säule im nordamerikanischen Markt aufzubauen.



«Die rund 30 Lindt Shops in Kanada haben unser Markenimage erheblich gestärkt und tragen wesentlich zu unserer marktführenden Stellung bei. Die harmonische Koexistenz unserer eigenen Retail-Shops mit dem Verkauf über unsere Handelspartner ist eine zentrale strategische Komponente, um unsere Markenpräsenz zu maximieren.»



TEAMSPIRIT

In den letzten Jahren haben wir stark in den Ausbau unseres Ladennetzes investiert und zahlreiche neue Mitarbeitende rekrutiert. Jeder Einzelne trägt mit seiner Expertise wesentlich zu unserem Gesamterfolg bei.



HANNA BESPOIASKO, Lindt Chocolate Advisor
Lindt Chocolate Boutique, Montréal Eaton Centre, Montréal, Kanada

«Ich freue mich jeden Tag aufs Neue, den Konsumenten ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern, wenn ich sie mit einer zart-schmelzenden LINDOR Kugel begrüße.»



SHAHIRA KORANY, Lindt Maître Chocolatier
Lindt Chocolate Boutique, Montréal Eaton Centre, Montréal, Kanada

«Unsere Kunden sind mehrheitlich bereits Fans von Lindt. Aber wenn Sie in unseren Shop kommen und die handgemachten Kreationen und die köstliche, fließende Schokolade sehen, schmelzen sie förmlich dahin.»



LINDT SHOP MONTREAL EATON CENTRE

An dieser erstklassigen Lage inmitten von Montreals bestbesuchtem Einkaufszentrum können wir unsere Marke und Passion für Premium-Schokolade perfekt präsentieren und täglich hohe Umsätze verbuchen.

**LINDT & SPRÜNGLI
KANADA**

KANADISCHER SCHOKOLADE-
MARKT

CAD 1,876 Mrd.

ANZAHL SHOPS

**29 (davon 7 neu
im 2015)**

DURCHSCHNITTLICHE
WACHSTUMSRATE SEIT
2009

28,5 %

RETAILER MIT LINDT
PRODUKTEN

**präsent bei allen
grossen Han-
delspartnern wie
Loblaws, Shop-
pers Drug Mart,
Walmart, Sobey's,
London Drugs,
Jean Coutu,
Metro, Costco**

MARKENBEKANNTHEIT

90 %

BRASILIEN

In 18 Monaten 18 neue Lindt-Shops

Brasilien zählt zu den Top 10 der Schokolademärkte der Welt. In den letzten Jahren ist die Mittelschicht der Bevölkerung stark gewachsen, und damit einhergehend ist auch die Nachfrage nach Premium-Produkten weiter angestiegen. Lindt & Sprüngli ist bereits seit vielen Jahren auf dem brasilianischen Markt über einen Distributor vor Ort als grösste importierte Schokolademarke vertreten. Im Jahr 2014 wurde die Präsenz mit dem Joint Venture mit der CRM Gruppe weiter ausgebaut. Zusammen mit dem neuen Partner wurden in den ersten 18 Monaten 18 Boutiquen in den Städten São Paulo, Campinas und Rio de Janeiro eröffnet. Dies unterstreicht das Potenzial des brasilianischen Markts für Lindt und ist vielversprechend für die weitere Expansion in andere Regionen des Landes.



ROLF FALLEGGER

ist seit 1997 bei Lindt & Sprüngli und seit 2014 Mitglied der Konzernleitung. Dort verantwortet er die Entwicklung spezifischer Märkte und ist auf Konzernleitungsebene für den Aufbau unseres Retail-Konzepts in Brasilien zuständig.



«2014 wagten wir den Markteintritt in Brasilien mit einem Joint Venture. Mit unserem international erfolgreichen Retail-Konzept wollen wir Lindt auch hier zur führenden Premium-Schokolademarke machen.»

ZAHLEICHE NEUERÖFFNUNGEN

Die neuen Lindt Boutiquen befinden sich hauptsächlich in gut besuchten Einkaufszentren der grossen Metropolen.





PATRICK DIGGELMANN war zunächst CFO bei der Tochtergesellschaft in Grossbritannien, bevor er 2014 zum Country Manager der neu gegründeten Tochtergesellschaft in Brasilien ernannt wurde. Dort verantwortet er die operative Leitung des Joint Ventures.

«Wir haben innerhalb kürzester Zeit 18 Lindt Boutiquen eröffnet und konnten so bereits im ersten Jahr ein profitables Ergebnis erzielen.»



PREMIUM SHOPPING
Die Lindt Boutiquen mit ihrem internationalen Design überzeugen durch ihre hochwertige Ausstattung und fügen sich damit bestens in das Gesamtbild der gehobenen Einkaufszentren ein.





EINKAUFSZENTRUM SHOPPING MORUMBI

Vor allem um die Mittagszeit ist der Lindt Shop bei Geschäftsleuten eine beliebte Anlaufstelle für eine süsse Pause.



BELIEBTE LINDOR MAXIBALLS

Die Lindor Kugeln in XXL-Grösse lassen nicht nur Kinderherzen höherschlagen. Im Inneren befinden sich rund 44 Lindor Kugeln.



ELEGANTE GESCHENKBIXEN

Hochwertige Geschenke werden besonders stark nachgefragt. Die schönen Lindt Geschenkboxen kann man nach eigenem Wunsch befüllen lassen.



ADRIANA DA SILVA TEIXEIRA, Lindt Maître Chocolatier
Shopping Morumbi, São Paulo, Brasilien

*«Lindt hat in so kurzer Zeit schon so viel erreicht in Brasilien.
Ich bin stolz darauf, ein Teil dieser Erfolgsgeschichte zu sein.»*



FÜR JEDEN GESCHMACK

Unser umfangreiches Pick & Mix-Angebot bietet für jeden Geschmack das passende Produkt.

LINDT & SPRÜNGLI BRASILIEN

SCHOKOLADEMARKT

Nummer 6 weltweit

ERSTE SHOP-ERÖFFNUNG

Juli 2014

SHOPS INSGESAMT (PER ENDE 2015)

18

STANDORTE

**São Paulo
Campinas
Rio de Janeiro**

RETAIL-UMSATZ 2015

ca. BRL 50 Mio.

DEUTSCHLAND & SCHWEIZ

Wachstum in einem gesättigten Schokolademarkt

Um eine optimale Präsentation unserer Premium-Produkte sicherzustellen, verfolgt Lindt & Sprüngli eine selektive Distributionsstrategie. In den letzten Jahren wurden daher in Deutschland eigene Shops an gut besuchten Touristenstandorten wie beispielsweise in Dresden, Heidelberg und München eröffnet. Gleichermassen verhält es sich in der Schweiz. Auch hier entstanden Lindt Boutiquen an beliebten Tourismuslagen wie auf den Jungfrauojoch, in Zermatt oder im Verkehrshaus in Luzern. Die Boutiquen sind für die ausländischen Touristen, die eine hohe Kaufbereitschaft aufweisen, oftmals der erste Berührungspunkt mit der Marke Lindt. Die Marke wird somit in einzigartiger Atmosphäre erlebbar und hinterlässt einen bleibenden Eindruck, den die Reisenden als positive Erinnerung mit nach Hause nehmen.



DR. ADALBERT LECHNER
ist seit 1993 bei Lindt & Sprüngli und seit 1997 bzw. 2001 für die beiden Standorte in Deutschland und Österreich verantwortlich. Seit 2011 ist er Mitglied der Erweiterten Konzernleitung.



«Dank unseres Lindt Global-Retail-Konzepts ist es uns gelungen, in einem gesättigten Schokolademarkt zusätzliches Wachstum zu generieren.»

HEIDELBERG
ist bekannt für seine malerische Altstadt und die Schlossruine sowie die älteste Universität des Landes. Die Stadt ist ein Touristenmagnet und zieht Jahr für Jahr Besucher und Wissenschaftler aus aller Welt an.





ZERMATT

ist einer der bekanntesten Ferienorte der Schweiz und bei Touristen aus aller Welt beliebt. Am Fusse des Matterhorns gibt es seit 2015 eine Lindt Chocolate Boutique.



JUNGFRAUJOCH

Der höchstgelegene Lindt Chocolate Shop der Welt befindet sich auf dem Jungfrauoch, das jährlich rund eine Million Touristen anzieht.



KAMILLO KITZMANTEL

ist seit 1994 bei Lindt & Sprüngli und leitet seit 1995 die Schweizer Tochtergesellschaft. Seit 2011 ist er Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und seit 2012 verantwortlich für den Bereich Duty Free.

«Unsere Lindt Boutiquen an zentralen Touristenpunkten in der Schweiz sind die besten Botschafter für Schokoladekunst ‹made in Switzerland›. Wir generieren dort Berührungspunkte mit unserer Marke, die den guten Ruf unserer Schokolade weit über die Landesgrenzen hinaustragen.»



FLIESENDE SCHOKOLADE

An der Lindt Chocolate Bar fließt die warme Schokolade direkt in die Trinkbecher und schmeckt einfach köstlich.



LINDT CHOCOLATE BAR

An der Lindt Chocolate Bar werden Konsumenten mit köstlichen Schokoladetränken verwöhnt. Die verführerischen Kreationen bieten unwiderstehliche Genussmomente.



EINZIGARTIGES SHOPPINGERLEBNIS

Unsere Mitarbeitenden sind sorgfältig ausgewählte Fachkräfte und stets darum bemüht, unseren Konsumenten ein einmaliges Einkaufserlebnis zu beschern.



LINDT MAÎTRES CHOCOLATIERS

Die Lindt Maîtres Chocolatiers veranschaulichen ihre Handwerkskunst im Shop und ziehen dabei sämtliche Blicke sowie die Bewunderung der Besucher auf sich.



UTE DONDORF, verantwortlich für die Lindt Shops in Deutschland, hier in der Lindt Chocolate Boutique in Heidelberg

«Zusammen mit meinem hochmotivierten Team stellen wir sicher, dass unsere Konsumenten das einzigartige Lindt Shop Erlebnis in ganz Deutschland genießen können und unsere Geschäfte mit einem <Chocolate Smile> verlassen.»



BAHNHOFSTRASSE ZERMATT

Der Lindt Shop in Zermatt liegt direkt an der beliebten Einkaufsmeile, die mitten durch den Ort führt. Ein Maître Chocolatier begrüsst die Besucher am Eingang mit einer zartschmelzenden Lindor Kugel.



MICHEL MAURER, verantwortlich für die Lindt Shops in der Schweiz, hier mit seinem Team im Lindt Chocolate Shop in Zermatt

«Mit unseren Lindt Chocolate Shops sind wir an beliebten Touristenorten wie dem Jungfrauoch oder in Zermatt vertreten. Unsere Shopmitarbeiter begrüssen in diesen Shops tagtäglich zahlreiche Besucher aus aller Welt.»



MATTERHORN UND SCHWEIZER KREUZ

Lindt & Sprüngli bietet in der Schweiz ein spezielles Sortiment an, das sich mit typischen Motiven wie dem Schweizer Kreuz, dem Matterhorn oder Alphornbläsern perfekt als Souvenir für die Daheimgebliebenen eignet.



SCHOKOLADE AUF 3 454 METERN ÜBER MEER

Markenbotschafter Roger Federer kommt als Ehrengast zur Eröffnung des Lindt Swiss Chocolate Heaven auf das Jungfraujoch und freut sich über Lindor Kugeln auf 3 454 Meter über dem Meer.



MULTIMEDIALE ERLEBNISWELT

Der Schokoladeshop auf dem Jungfraujoch bietet den Besuchern mit der angrenzenden Maitres Chocolatiers Erlebniswelt multimediale Einblicke in die Geheimnisse der Schokoladeherstellung.

LINDT & SPRÜNGLI DEUTSCHLAND

EINWOHNER

81,3 Mio.

PRO-KOPF-
SCHOKOLADEKONSUM

12,2 kg

SCHOKOLADEMARKT
RANKING

**drittgrösster
Schokolademarkt
weltweit**

LINDT & SPRÜNGLI SCHWEIZ

EINWOHNER

8,3 Mio.

PRO-KOPF-
SCHOKOLADEKONSUM

11,7 kg

SCHOKOLADEMARKT
RANKING

**zwölftgrösster
Schokolademarkt
weltweit**

JAPAN

Eigenes Café Konzept führt zu Wachstum im Detailhandel

Die Konsumenten in Japan haben die Marke Lindt sehr enthusiastisch aufgenommen und die Boutiquen und Cafés werden stark frequentiert. Dort können die Besucher sich in einer ansprechenden Atmosphäre von den Lindt Chocolate Advisors ausführlich beraten lassen und aus einer grossen Produktvielfalt ihre Favoriten auswählen. In diesem einmaligen Umfeld wird die Marke für die Konsumenten erlebbar gemacht. Dies gilt insbesondere für die Cafés, in denen man feine Schokoladespezialitäten direkt vor Ort geniessen kann.



DEREK TANNER

ist seit 2009 Leiter von Global Retail und zusätzlich auch für die stark expandierende Tochtergesellschaft in Japan verantwortlich.



«In Japan haben wir gezeigt, dass wir mit unserem Retail-Konzept erfolgreich einen neuen Markt aufbauen können.»



LINDT CAFÉS

befinden sich an hochfrequentierten Einkaufs- und Touristenorten und erfreuen sich einer grossen Besucherzahl.



LINDT CAFÉ TOKIO

An der bekannten Shibuya-Kreuzung in Tokyo überqueren zu Stosszeiten bis zu 15 000 Personen gleichzeitig die Strasse. Das Lindt Café erstreckt sich über vier Etagen und ist dank seiner prominenten Lage für Millionen von Passanten ein Markenzeichen.

BERTRAND DE STREEL

wurde 2010 als Country Manager für die neu gegründete Tochtergesellschaft in Japan eingestellt, und ist für sämtliche Lindt Boutiquen und Cafés dort verantwortlich.



«Ich darf unsere Expansion in Japan seit den Anfängen im Jahr 2010 begleiten. Wir sind stolz darauf, heute 15 Lindt Chocolate Cafés in ganz Japan zu betreiben. Sie befinden sich an zentralen Einkaufslagen und erfreuen sich grosser Beliebtheit bei unserer stetig wachsenden Kundenbasis.»



LINDT SHOP YOKOHAMA

Im Jahr 2015 wurde unter anderem ein neuer Lindt Shop in einem Einkaufszentrum von Yokohama eröffnet. Damit gibt es in Japan insgesamt 15 Shops.



ASUKA NAMIKI, Maitre Chocolatier
Lindt Chocolate Café, Tokio, Japan

«Die LINDOR Kugeln sind sehr beliebt hier in Japan. 2015 haben wir mit rund einer Million unsere Kunden begrüsst.»

LINDT & SPRÜNGLI JAPAN

LINDT FLAGSHIP STORES

GINZA
OMOTESANDO
SHIBUYA
YOKOHAMA
NAGOYA
und viele weitere
Standorte

GRÖSSE SCHOKOLADE
MARKT

Nummer 7 weltweit

BELIEBTESTE PRODUKTE

LINDOR KUGELN

