



LINDT & SPRÜNGLI

GESCHÄFTSBERICHT

2016

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.

ERFOLGSRECHNUNG

		2016	2015	Veränderung in %
Umsatz	CHF Mio.	3 900,9	3 653,3	6,8
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen/Wertbeeinträchtigungen (EBITDA)	CHF Mio.	714,0	645,8	10,6
in % des Umsatzes	%	18,3	17,7	
Operatives Ergebnis (EBIT)	CHF Mio.	562,5	518,8	8,4
in % des Umsatzes	%	14,4	14,2	
Reingewinn	CHF Mio.	419,8	381,0	10,2
in % des Umsatzes	%	10,8	10,4	
Operativer Cash Flow	CHF Mio.	515,4	488,9	5,4
in % des Umsatzes	%	13,2	13,4	

BILANZ

		2016	2015	Veränderung in %
Bilanzsumme	CHF Mio.	6 428,8	6 259,0	2,7
Umlaufvermögen	CHF Mio.	2 374,5	2 111,7	12,4
in % der Bilanzsumme	%	36,9	33,7	
Anlagevermögen	CHF Mio.	4 054,3	4 147,3	-2,2
in % der Bilanzsumme	%	63,1	66,3	
Langfristiges Fremdkapital	CHF Mio.	1 495,9	1 782,3	-16,1
in % der Bilanzsumme	%	23,3	28,5	
Eigenkapital	CHF Mio.	3 674,0	3 489,7	5,3
in % der Bilanzsumme	%	57,1	55,7	
Investitionen in Sachanlagen/immaterielle Anlagen	CHF Mio.	234,1	252,8	-7,4
in % des operativen Cash Flow	%	45,4	51,7	

MITARBEITER

		2016	2015	Veränderung in %
Durchschnittlicher Personalbestand		13 539	13 180	2,7
Umsatz pro Mitarbeiter	TCHF	288,1	277,2	3,9

KENNZAHLEN DER AKTIEN

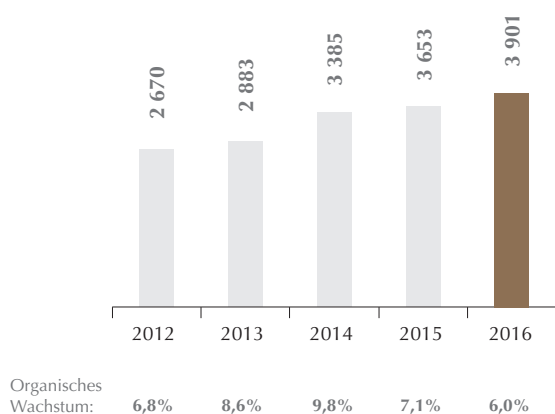
		2016	2015	Veränderung in %
Unverwässerter Reingewinn je Aktie/10 PS ¹	CHF	1 791	1 646	8,8
Operativer Cash Flow je Aktie/10 PS ¹	CHF	2 200	2 115	4,0
Dividende je Aktie/10 PS	CHF	880 ²⁾	800	10,0
Payout Ratio	%	49,8	49,4	
Eigenkapital je Aktie/10 PS	CHF	15 476	14 854	4,2
Schlusskurs NA 31.12.	CHF	61 900	74 620	-17,0
Schlusskurs PS 31.12.	CHF	5 275	6 255	-15,7
Börsenkapitalisierung per 31.12.	CHF Mio.	13 768,1	16 337,8	-15,7

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

2 Antrag des Verwaltungsrats.

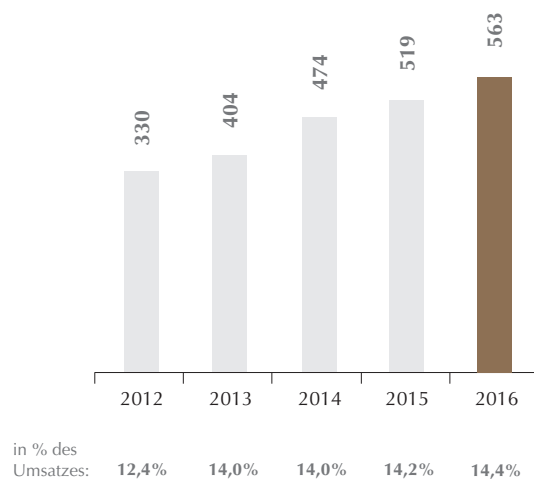
GRUPPENUMSATZ

(CHF Mio.)



OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

(CHF Mio.)



INHALT

2	Aktionärsbrief
8	Märkte
22	Global Retail
24	Corporate Governance
39	Vergütungsbericht

49 LINDT DIFFERENCE

Die Lindt Difference beschreibt anhand von fünf Punkten, warum Lindt Schokolade so unwiderstehlich gut ist.

71	Finanzbericht der Lindt & Sprüngli Gruppe
77	Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung
110	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung
116	Jahresrechnung der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG
122	Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
124	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung
128	Fünf-Jahres-Überblick
130	Adressen der Lindt & Sprüngli Gruppe
132	Informationen



Besuchen Sie auch unsere Online-Berichte:

Geschäftsbericht

<http://report.lindt-spruengli.com/16/ar/de.htm>

Nachhaltigkeitsbericht (ab April 2017):

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

GESCHÄFTSJAHR 2016

Die Lindt Difference ist der Leitfaden und das Erfolgsgeheimnis für die tägliche Herstellung unserer Premium-Schokolade.

VEREHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Einmal mehr dürfen wir Ihnen über ein erfolgreiches Jahr berichten: Wie in den Vorjahren gelang es der Lindt & Sprüngli Gruppe auch 2016, schneller als der Gesamtschokolademarkt zu wachsen, Marktanteile in vielen grösseren und kleineren Ländern zu gewinnen und den Gruppenumsatz im Rahmen unserer Zielsetzung zu steigern. Dies bestätigt den konsequenten und nachhaltigen Aufbau unserer Marken. Mit unserer Premium-Qualität und stetiger Innovation entsprechen wir den herausfordernden Konsumentenbedürfnissen unserer Zeit.

Besonders erfreulich macht diesen Erfolg, dass er in einem der anspruchsvollsten Jahre der letzten zwei Jahrzehnte zustande gekommen ist. Eine schlechte Erntesaison 2015/2016 sorgte für Rekordpreise bei unseren beiden wichtigsten Rohstoffen Kakaobohnen und -butter. Aber auch weitere bedeutende Rohstoffe wie Zucker und Milch verzeichneten anhaltend hohe Notierungen. Politische und wirtschaftliche Unsicherheit sorgte für eine gedämpfte Konsumentenstimmung in vielen für uns wichtigen Märkten. Zusätzlich verschärft wurde das Marktumfeld durch den zunehmenden Preisdruck unserer Handelspartner, deren Verkaufsförderung immer mehr über aggressive Preispromotionen ausgetragen wird.

Lindt & Sprüngli gelang es dennoch, den soliden Wachstumskurs fortzusetzen: Der Gruppenumsatz stieg auf CHF 3,901 Mrd. In Schweizer Franken entspricht dies einem Wachstum von 6,8%. Der Dollar legte gegenüber dem Schweizer Franken zu, wogegen sich das britische Pfund abschwächte. Dies führte zu einem leicht positiven Währungseffekt in der Konsolidierung des Umsatzes von 0,8%. Das organische Wachstum der Lindt & Sprüngli Gruppe belief sich somit auf 6,0% und lag damit innerhalb der strategischen Zielbandbreite von 6 bis 8%. Das organische Wachstum der Lindt & Sprüngli Gruppe ohne Russell Stover konnte auf 7,4% gesteigert werden. Dank eines positiven saisonalen Effekts beschleunigte sich das Gruppenwachstum in der zweiten Jahreshälfte 2016 mit 7,0% gegenüber der ersten Jahreshälfte mit 4,4% deutlich.

Insgesamt erwirtschaftete das Marktsegment «Europa» ein organisches Wachstum in Lokalcurrencies von 7,4%. Besonders erfreulich entwickelten sich die Tochtergesellschaften in den zwei grössten europäischen Schokolademärkten Deutschland und Grossbritannien. Ihnen gelang es, das ohnehin schon starke Wachstum der Vorjahre abermals zu beschleunigen und den Umsatz zweistellig zu erhöhen. Aber auch die anderen europäischen Länder lieferten allesamt positive Resultate. Von den kleineren Tochtergesellschaften gelang es Nordics, Russland, Tschechien und Polen, zweistellig zu wachsen.



Ernst Tanner

Exekutiver Verwaltungsratspräsident
und

Dr. Dieter Weisskopf

CEO der Lindt & Sprüngli Gruppe
vor einer Visualisierung des geplanten
Chocolate Competence Centers.



Erstmals seit Jahren entwickelte sich der amerikanische Gesamtschokolademarkt im Jahr 2016 rückläufig trotz einer sich stabilisierenden allgemeinen Wirtschaftslage. Auch das Premium-Schokoladesegment wies ein deutlich langsames Wachstum auf, was wiederum ein verlangsamtes Wachstum von Lindt & Sprüngli in Nordamerika zur Folge hatte. Organisch erhöhte sich der Umsatz in der Region «NAFTA» um 3,4%. Die Anpassungen im Produktportfolio und in der Promotionsstrategie von Russell Stover wirkten sich zudem negativ auf den Umsatz im Geschäftsjahr aus, schafften aber die langfristige Basis für ein profitables Wachstum in der Zukunft. Lindt & Sprüngli ist mit den drei Marken Lindt, Ghirardelli und Russell Stover die klare Nummer 1 im Premium-Segment. Die Zusammenarbeit der amerikanischen Tochtergesellschaften Lindt, Ghirardelli und Russell Stover wurde 2016 intensiviert. Mit der Gründung der Tochtergesellschaft Lindt & Sprüngli (North America) Inc. können wir künftig die drei US-Tochtergesellschaften in zentralen Bereichen wie Verkaufsförderung, Logistik und IT besser unterstützen und gleichzeitig Synergien schaffen.

Das Geschäft im Bereich «alle übrigen Märkte» entwickelte sich überdurchschnittlich dynamisch. Insgesamt stieg der Umsatz in diesem Segment um 10,2%. Hervorzuheben sind Japan und Brasilien, in denen der Umsatz insbesondere mit dem Aufbau eigener Shops und Cafés im hohen zweistelligen Bereich gesteigert werden konnte. Auch Lindt in Australien erzielte ein erfreuliches Wachstum. Dort ist die offizielle Einweihung des neuen Standorts, Marsden Park im Juli 2016 durch Ernst Tanner und Mike Baird, den Premierminister von New South Wales, besonders erwähnenswert. Die Strategie der geografischen Expansion der Vorjahre beginnt sich auszuzahlen. Mittlerweile sind wir mit 24 Tochtergesellschaften und Niederlassungen sowie über ein Netzwerk von mehr als 100 unabhängigen Distributoren rund um den Globus vertreten.

Die eigenen Shops und Chocolate Cafés erwiesen sich auch im Berichtsjahr als Erfolgskonzept und so konnte der Bereich Global Retail erneut zweistellig wachsen. Nicht nur werden sie von den Konsumenten sehr gut angenommen, sondern sie haben auch einen grossen Einfluss auf die Bekanntheit der Marke und die Imagewerte. Sie ermöglichen uns, die zentralen Markenwerte wie Qualität, Schweizer Tradition, Produktvielfalt sowie die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit einheitlich zu kommunizieren und aktiv erlebbar zu machen. Insgesamt generierten wir im Berichtsjahr über 50 Millionen Kundenkontakte. Die strategische Zielsetzung von 30 Neueröffnungen pro Jahr wurde auch 2016 deutlich übertroffen. Mit insgesamt mehr als 60 neuen Shops und Chocolate Cafés, vor allem in Europa, Kanada, Brasilien und Japan, ist unser Netzwerk bereits auf rund 370 Einheiten gewachsen.

Der Erfolg der Lindt & Sprüngli Gruppe basiert auf unserem kompromisslosen Bekenntnis zu höchster Qualität in allen Bereichen unserer Tätigkeit. Denn Qualität steht bei uns stets an oberster Stelle. Lindt & Sprüngli ist einer der wenigen Schokoladehersteller, der alle Schritte – von der Auswahl der edelsten Kakaobohnen bis hin zum fertigen Produkt – unter eigener Kontrolle hat. Dies ist ein wichtiger Vorteil gegenüber unseren Mitbewerbern und bildet die Grundlage für die Einzigartigkeit, die unsere stetig steigende Anzahl Konsumentinnen und Konsumenten erwartet. Die Beliebtheit der Qualitätsprodukte widerspiegelt sich besonders in unserem Erfolg der drei stärksten Lindt Marken Lindor, Excellence und Goldhase. Im Berichtsjahr konnten wir beispielsweise mit unserem Lindor Sortiment erstmals die

Umsatzgrenze von CHF 1 Milliarde überschreiten. Wesentlich für unsere Premiumqualität sind die folgenden fünf Schritte: die Auswahl und Mischung edelster und nachhaltiger Kakaobohnen, ihre Röstung nach einem über Jahrzehnte verfeinerten Verfahren, der feine Schmelz der Schokolade, der durch das von Rodolphe Lindt 1879 erfundene «Conchieren» entsteht, sowie die Verwendung der allerfeinsten Zutaten aus den weltbesten Anbauregionen und die Vollendung unserer Produkte durch die Lindt Maîtres Chocolatiers. Zusammen bilden diese fünf Elemente die sogenannte Lindt Difference, die in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 49 bis 70 näher erläutert wird.

«Im Berichtsjahr konnten wir mit unserem Lindor Sortiment erstmals die Umsatzgrenze von CHF 1 Milliarde überschreiten.»

Teil unserer Qualitätsverpflichtung ist auch unser Nachhaltigkeitsversprechen. Unter anderem gehören dazu die Rückverfolgbarkeit der von uns verwendeten Rohstoffe und die Verifizierung von Nachhaltigkeitsstandards. 2016 haben wir in diesem Bereich ein sehr wichtiges Etappenziel erreicht: Die gesamte Lieferkette der Kakaobohnen aus Ghana ist nun rückverfolgbar und verifiziert. Das westafrikanische Land Ghana ist für uns von grosser Bedeutung. Aus Ghana beziehen wir unseren gesamten Bedarf an Konsumkakaobohnen. Wir haben dort deshalb im Jahr 2008 das erste Lindt & Sprüngli Farming Program lanciert. Ziel dieses Programms ist es, langfristig die Anbaupraktiken und die Lebensbedingungen der Kakaobauern und ihrer Dorfgemeinschaften zu verbessern. Die Organisation der Bauern und die Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit bilden die Grundlage für alle Aktivitäten, die zur Verbesserung der Lebensgrundlage initiiert werden. Daher ist es wichtig zu wissen, wer den Kakao anbaut und wie die Bedingungen vor Ort aussehen. Wir arbeiten daran, dass bis 2020 unsere gesamte weltweite Kakaobeschaffungskette rückverfolgbar und verifiziert ist. Aufgrund der guten Erfahrungen in Ghana haben wir auch in Ecuador und in Madagaskar seit einigen Jahren ein ähnliches Lindt & Sprüngli Farming Program für Edelkakaobohnen lanciert.

Der solide Wachstumskurs der Gruppengesellschaften legte wiederum die Basis für ein erfolgreiches operatives Jahr: Um 8,4% verbesserte sich das operative Ergebnis (EBIT) der Gruppe weiter auf CHF 562,5 Mio. (Vorjahr: CHF 518,8 Mio.). Auch die Betriebsgewinnmarge konnte von 14,2% im Vorjahr nochmals auf 14,4% verbessert werden. Entsprechend erhöhte sich der Reingewinn um 10,2% auf CHF 419,8 Mio. (Vorjahr: CHF 381,0 Mio.), womit eine Umsatzrendite von 10,8% (Vorjahr: 10,4%) erreicht wurde. Der operative Cash Flow stieg auf CHF 515,4 Mio. (Vorjahr: CHF 488,9 Mio.). Unsere Bilanz bleibt solide.

Das ungebrochene Vertrauen unserer Aktionärinnen und Aktionäre möchten wir entsprechend wertschätzen und gestützt auf das gute Ergebnis 2016 unsere Dividendenpolitik fortsetzen. Der Verwaltungsrat beantragt der 119. ordentlichen Generalversammlung vom 20. April 2017 eine um 10% erhöhte Dividende von CHF 880.– pro Namenaktie (CHF 300.– aus verrechnungsfreier Agio-Ausschüttung und CHF 580.– aus Bilanzgewinn) und CHF 88.– pro Partizipationsschein (CHF 30.– aus verrechnungsfreier Agio-Ausschüttung und CHF 58.– aus Bilanzgewinn).

Mit weitsichtiger Führung stellen wir bei der Lindt & Sprüngli Gruppe unseren Erfolg langfristig sicher. So erfolgten im Berichtsjahr verschiedene zukunftsorientierte personelle Veränderungen an der operativen Konzernspitze. Am 1. Oktober 2016 hat Dr. Dieter Weisskopf, langjähriger Finanzchef unserer Gruppe, die Funktion als CEO übernommen. Ernst Tanner konzentriert sich künftig als Exekutiver Verwaltungsratspräsident auf die langfristige strategische Ausrichtung der Gruppe. Zur bestehenden Konzernleitung sind drei neue Mitglieder hinzugekommen. Wir sind stolz, dass wir bei dieser Entscheidung auf Personen zurückgreifen konnten, die sich bereits um den Erfolg unseres Unternehmens verdient gemacht haben und Kontinuität gewährleisten. Basierend darauf werden wir unseren Kurs in eine erfolgreiche Zukunft fortsetzen. Die neue Gruppenleitung setzt sich aus folgenden acht Mitgliedern zusammen: Dr. Dieter Weisskopf, Martin Hug, Andreas Pfluger, Rolf Fallegger, Kamillo Kitzmantel, Dr. Adalbert Lechner, Alain Germiquet, Guido Steiner. Gemeinsam bilden sie ein erfahrenes Führungsteam für unsere Gruppe. Gleichzeitig geht bereits heute unser besonderer Dank an Uwe Sommer. Nach 23 Jahren und einzigartigen Beiträgen zum Erfolg der Lindt & Sprüngli Gruppe hat er sich entschieden, in Pension zu gehen und per Ende April 2017 das Unternehmen zu verlassen.

Engagierte und leistungsfreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden den Eckpfeiler unserer starken Unternehmenskultur und unseres Erfolgs als Lindt & Sprüngli Gruppe. Im Jahr 2016 haben wir zum fünften Mal eine weltweite Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Die sehr guten Resultate der Umfrage unterstreichen klar das Engagement und Vertrauen in die Firma, liefern uns aber gleichzeitig wertvolle Erkenntnisse für Verbesserungen. Im Namen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung danken wir allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzlich für ihren ausserordentlichen Einsatz in einem schwierigen Umfeld.

Millionen von Konsumentinnen und Konsumenten geniessen täglich unsere Premium-Qualität und schenken uns ihr Vertrauen, wofür wir ihnen danken. Gerade wenn es um die Qualität unserer Produkte geht, verdanken wir aber auch vieles unseren Geschäftspartnern und Lieferanten. Unser grosser Dank gilt nicht zuletzt auch unseren Aktionärinnen und Aktionären, die mit ihrem Vertrauen und Kapital die Basis für unsere Geschäftstätigkeit legen.

BLICK NACH VORN

Auch in diesem enorm anspruchsvollen Jahr setzten wir unsere Erfolgsgeschichte fort: Unsere Position als Marktführerin im attraktiven Premium-Schokoladebereich konnten wir weiter stärken, gleichzeitig haben wir das Berichtsjahr genutzt, um neue Initiativen in unseren Kernmärkten zu lancieren, operative Optimierungen voranzutreiben und vorausschauende Veränderungen in der Unternehmensleitung vorzunehmen. Die Basis für eine weiterhin erfolgversprechende Zukunft haben wir damit geschaffen.

Für die nächsten Jahre zählen wir darauf, dass sich die Konsumentenstimmung zunehmend verbessert und dass sich die Lage an den Rohstoffmärkten beruhigt. Unter dieser Voraussetzung sind wir zuversichtlich, in den nächsten Geschäftsjahren unsere strategisch gesetzten Ziele erreichen zu können.

Im letztjährigen Geschäftsbericht berichteten wir an dieser Stelle darüber, dass die gemeinnützige Stiftung «Lindt Chocolate Competence Foundation» das Baugesuch für das Chocolate Competence Center am Hauptsitz in Kilchberg eingereicht hat. Im Herbst 2016 wurde die Baubewilligung erteilt und wir freuen uns sehr, dass mit den Bauarbeiten im Januar 2017 losgelegt werden konnte. Damit startet die grosse Etappe der Umsetzung des Erlebnis-Centers, das nebst einem Schokolademuseum, einem Chocolate Shop und einem Café sowie einer Chocolateria auch eine Anlage, die zu Forschungs- und Schulungszwecken genutzt werden kann, umfassen wird. Die Eröffnung des Centers, das den Schokoladestandort Schweiz noch attraktiver machen wird, ist auf 2020 geplant. Es wird einem breiten Publikum aus aller Welt alles rund um Schweizer Schokolade und die Schokoladeherstellung näherbringen.



Ernst Tanner
Exekutiver Präsident des Verwaltungsrats



Dr. Dieter Weisskopf
CEO Lindt & Sprüngli Gruppe

MÄRKTE

Lindt & Sprüngli hat 2016 unter schwierigen Rahmenbedingungen den Gruppenumsatz um 6,8% auf CHF 3,901 Mrd. gesteigert und die Marktposition in allen wichtigen Märkten gestärkt.

Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG erzielte unter schwierigen Rahmenbedingungen ein erfreuliches Wachstum in Schweizer Franken von 6,8% auf CHF 3,901 Mrd. Zu den grossen Herausforderungen 2016 zählten unter anderem rückläufige oder stagnierende Schokolademärkte, anhaltend hohe Rohstoffpreise für Kakaobohnen und -butter und eine weitreichend verhaltene Konsumentenstimmung. Anpassungen im Produktportfolio sowie Preiserhöhungen bei Russell Stover hatten eine dämpfende Auswirkung auf das Gruppenwachstum, schafften aber langfristig die Grundlage für profitables Wachstum in der Zukunft. Vor diesem Hintergrund ist es Lindt & Sprüngli einmal mehr gelungen, schneller als der Gesamtschokolademarkt zu wachsen und wichtige Marktanteile zu gewinnen.

Das Währungsumfeld unterlag auch 2016 grossen Schwankungen. Der US-Dollar legte gegenüber dem Schweizer Franken zu, wohingegen sich das britische Pfund abschwächte. Dies führte zu einem leicht positiven Währungseffekt in der Konsolidierung des Umsatzes von 0,8%. Das organische Wachstum der Lindt & Sprüngli Gruppe belief sich somit auf 6,0% und lag damit innerhalb der strategischen Zielbandbreite von 6 bis 8%.

Weiterhin angespannt blieb die Lage an den Rohstoffmärkten. Die Preise für Kakaobohnen und -butter stiegen aufgrund einer wetterbedingten schlechten Haupt- und Mittelernte in Westafrika weiter an. Dies konnte teilweise durch die tieferen Preise für Mandeln und Verpackungsmaterial kompensiert werden. Die Preise für Haselnüsse blieben aufgrund einer schlechten Ernte 2016 weiterhin auf hohem Niveau. Ebenfalls auf hohem Niveau befinden sich die Milch- und Zuckerpreise. Diesen Entwicklungen trat Lindt & Sprüngli mit internen Effizienzsteigerungs- und Kosteneinsparungsprogrammen entgegen.

Um eine grösstmögliche Konsistenz in der Berichterstattung zu gewährleisten, wurde das Kapitel Märkte der Segmentberichterstattung im Finanzteil angepasst. Auf den folgenden Seiten wird daher über den Geschäftsverlauf in den Segmenten Europa, NAFTA und alle übrigen Märkte berichtet.

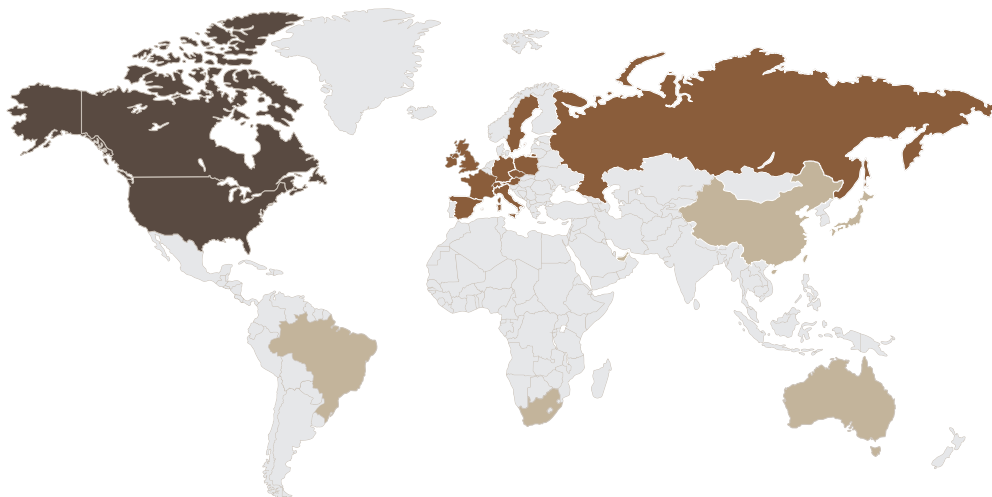
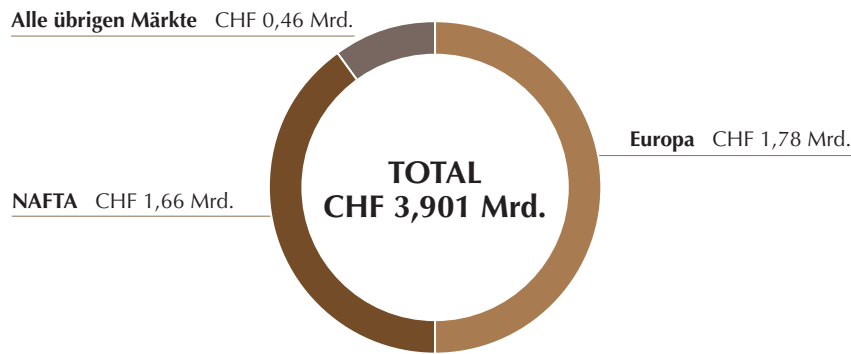
EUROPA

Die Schlüsselmärkte in Europa sind grösstenteils gesättigt. Wirtschaftlich entwickelten sich die Märkte sehr unterschiedlich. Überdurchschnittlich entwickelte sich der Umsatz von Lindt & Sprüngli in verschiedenen etablierten Märkten wie Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Irland sowie Österreich, aber auch in jüngeren Märkten wie den nordischen Ländern, Tschechien, Polen oder Russland. Insgesamt erzielte Lindt & Sprüngli im Segment Europa ein erfreuliches Umsatzplus von 7,4% auf CHF 1,78 Mrd.

In der Schweiz war die Konsumentenstimmung im Berichtsjahr weiterhin gedrückt. Im Jahresvergleich kauften wiederum mehr Haushalte im Ausland ein, sodass die Ausgaben jenseits der Grenze weiter gestiegen sind. Aufgrund verstärkter und durchgängiger Preisaktionen im Wettbewerbsumfeld sanken die Durchschnittspreise, und der Schweizer Schokolademarkt verkleinerte sich.

In Deutschland setzte sich der moderate Aufschwung der letzten Jahre fort, der vor allem durch den privaten Konsum infolge realer Einkommenszuwächse geprägt war. In Frankreich leidet die Wirtschaft nach den Terroranschlägen vor allem in Grossstädten wie Paris und Nizza unter einer deutlichen Verlangsamung des Tourismus. Der Gesamtschokolademarkt konnte sich dennoch leicht positiv entwickeln, getrieben durch Produktinnovationen der Marktteilnehmer. In Italien stabilisierte sich nach Jahren des wirtschaftlichen Niedergangs und hoher Arbeitslosigkeit das wirtschaftliche und politische Umfeld. Das Bruttonettoprodukt und der Privatkonsum wuchsen leicht und die Arbeitslosigkeit ging etwas zurück. In Grossbritannien zeigte vor allem das Brexit-Referendum zum Ausstieg aus der Europäischen Union im Juni Auswirkungen auf die Entwicklung des Marktumfelds. Der Zustrom von Auslandskapital scheint rückläufig und gefährdet damit vor allem die Finanzmetropole London.

UMSATZ LINDT & SPRÜNGLI GRUPPE 2016



**CHF
234 Mio.**
Investitions-
volumen

24
Niederlassungen
weltweit

13 539
Mitarbeiter
weltweit

TOCHTERGESELLSCHAFTEN MIT PRODUKTION UND DISTRIBUTION

Deutschland
Frankreich
Italien (Lindt und Caffarel)
Österreich
Schweiz
USA (Lindt, Ghirardelli, Russell Stover)

TOCHTERGESELLSCHAFTEN MIT DISTRIBUTION

Australien
Brasilien
China
Grossbritannien
Hongkong
Japan
Kanada
Polen
Russland
Schweden
Spanien
Südafrika
Tschechische Republik

REGIONAL OFFICE

Dubai, UAE
Dublin, Irland

SCHWEIZ

Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli (Schweiz) AG erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Umsatz von CHF 356,2 Mio. (Vorjahr: CHF 359,0 Mio.) Diese Zahl umfasst den Schweizer Markt sowie das Exportgeschäft, das in der finanziellen Berichterstattung weitestgehend im Segment Rest der Welt erfasst ist. Der Umsatz liegt leicht unter dem Vorjahresergebnis, da das Distributorengeschäft in Brasilien und in Dänemark neu über die jeweiligen Ländergesellschaften Brasilien und Nordics abgewickelt wird. Dies hatte entsprechende Auswirkungen auf den Umsatz in der Schweiz, der ohne diesen Effekt ein leichtes Plus von 2,5% erzielt hätte.

Vor dem Hintergrund eines generell schwierigen Marktumfelds wurde ein verstärkter Fokus auf Leadermarken sowie das aktive Erschliessen neuer Segmente und neuer Wege der Differenzierung gelegt. So stand das Berichtsjahr erneut ganz im Zeichen von Lindor. Die Lindor Strawberry & Cream sowie weitere saisonale Rezepturen wurden erfolgreich eingeführt, zahlreiche Sampling-Aktivitäten durchgeführt und ganzjährig durch aktive Kommunikation unterstützt. Mit der

#mylindormoment-Kampagne wurden neue Wege im Marketing beschritten und die Konsumenten aktiv involviert. Mit all diesen Massnahmen konnte die führende Marktposition weiter ausgebaut und zusätzliches Umsatzwachstum generiert werden. Auch der verstärkte Fokus auf die Leadermarken Excellence und Les Grandes in den beiden am stärksten wachsenden Schokoladensegmenten Dunkel- und Blockschokolade hat sich ausgezahlt. Es konnten durch neue attraktive Varietäten und Angebotsformen weitere Wachstumsimpulse sowie Marktanteile dazugewonnen werden.

Während andere Mitbewerber ihren Vertrieb über Harddiscounter weiter ausgebaut haben, setzte Lindt weiterhin konsequent auf Qualität, Innovation und selektive Distribution. Um die Marke noch wertiger zu präsentieren, wurden neue Premium Shop-in-Shop-Auftritte lanciert und damit eine durchgehend hochwertige Warenpräsentation sichergestellt. Durch diese Art der Markeninszenierung wurden nicht nur nachhaltige Wachstumsimpulse gesetzt, sondern es konnten auch erneut Marktanteile gewonnen werden.

Die Lindt Chocolate Competence Foundation investiert am Standort Kilchberg in den Bau eines neuen Chocolate Competence Center. Das Projekt fasst Forschung und Entwicklung sowie die Darstellung und Wissensvermittlung rund um das Thema Schokolade zusammen und trägt langfristig zur Sicherung des Schokoladestandorts Schweiz bei. Die Vorbereitungen konnten im Berichtsjahr erfolgreich abgeschlossen werden und der Baubeginn erfolgte Anfang 2017.



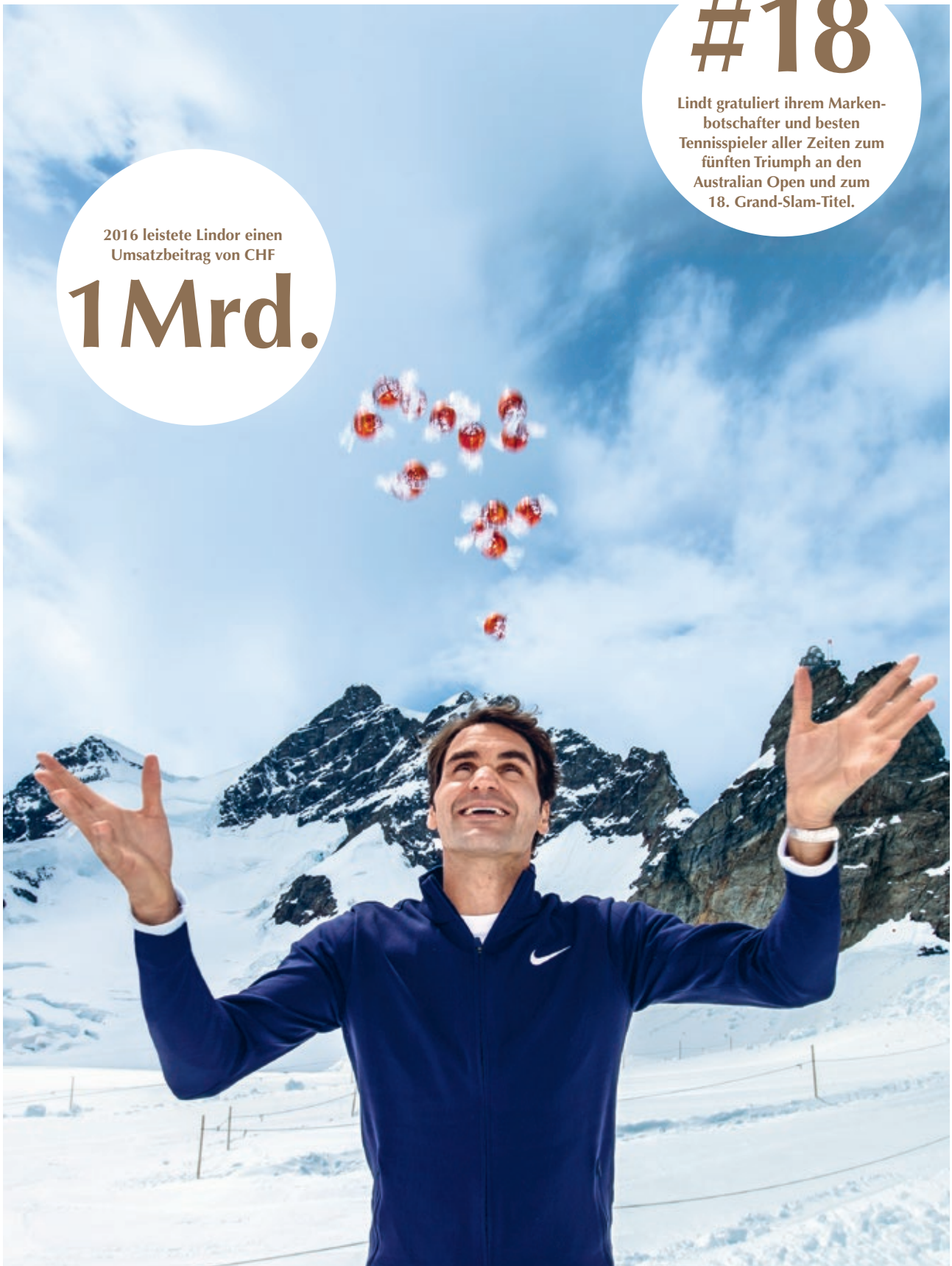
Die Swiss Premium Chocolate Collection
im Traditionslook.

2016 leistete Lindor einen
Umsatzbeitrag von CHF

1 Mrd.

#18

Lindt gratuliert ihrem Marken-
botschafter und besten
Tennisspieler aller Zeiten zum
fünften Triumph an den
Australian Open und zum
18. Grand-Slam-Titel.





Lindt & Sprüngli Deutschland konnte die führende Position im Saisongeschäft weiter ausbauen. Dazu beigetragen haben vor allem gezielte Produktinnovationen wie beispielsweise der Goldhase im Leoparden-Look.



DEUTSCHLAND

Mit einem Ergebnis von EUR 504,9 Mio. (Vorjahr: EUR 458,1 Mio.) schaffte Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH es erneut, das starke Umsatzwachstum der Vorjahre abermals zu übertreffen. Mit diesem sensationellen Plus von 10,2% wurden die Marktanteile in Deutschland weiter ausgebaut.

Das starke Wachstum ist eine Folge der Fokussierung auf erfolgreiche Klassiker wie Lindor, Excellence und Hohlfiguren sowie zahlreicher Produktinnovationen. Die Sortimente der Klassiker wurden durch emotionale Produkte gezielt ergänzt, wie beispielsweise das Teddy Mädchen im pinkfarbenen Gewand, das allseits auf grosse Nachfrage stiess. Begleitet wurde die Lancierung dieser Produkterweiterungen durch eine massgeschneiderte Werboffensive. Von September bis Dezember wurde die Nachfrage durchgängig mittels TV-Werbung und prominenter Platzierungen durch den Vertrieb angekurbelt. Das starke Wachstum der Excellence Tafelschokoladen, insbesondere der Sorten mit mindestens 70% Kakaogehalt, wurde durch TV-Werbung zusätzlich gefördert.

Die erfolgreichen Mini Pralinés sind um eine attraktive Sommeredition erweitert worden. Die junge Lifestylemarke Hello setzte Akzente durch einen Design-Relaunch sowie durch neue saisonale Produkte wie Hello Santa Adventskalender, Xmas Emotis und neue Tafelsorten wie Frozen Yoghurt oder Crunchy Crisp. Die Produktinnovation Chocoholic Range verlieh in limitierter Auflage dem Herbstsortiment neue Impulse.

Eine branchenübergreifende Befragung zur Reputation bei den Einzelhändlern bestätigte den Erfolg der strategischen Ausrichtung von Lindt in Deutschland: Unter den 81 grössten Lieferanten des deutschen Lebensmittelhandels konnte Lindt & Sprüngli den ersten Platz belegen. Dies zeigt, wie sehr der Handel die Partnerschaft mit Lindt & Sprüngli schätzt, und ist eine mehr als solide Basis für künftiges Wachstum.

FRANKREICH

Lindt & Sprüngli France SAS kann mit einem Umsatzwachstum von 6,5% auf EUR 351,0 Mio. (Vorjahr: EUR 329,5 Mio.) auf ein erfreuliches Berichtsjahr zurückblicken. In einem hart umkämpften Markt zählt Lindt in Frankreich damit einmal mehr zu den am stärksten wachsenden Schokolademarken und stärkte die Position als zweitgrösster Schokoladehersteller im Land.

Die führende Position der Marke Lindt im Tafelsegment wurde mit einem guten Wachstum im Kerngeschäft fortgesetzt. Die Tafellinien Excellence, Création und Connaisseurs wurden regelmässig um innovative Rezepturen ergänzt. Zusätzlich wurde bei der Produktion verschiedener gefüllter Tafeln auch in neue Technologien investiert, die es möglich machen, reichhaltige Füllungen mit fester Schokolade zu umhüllen.

Im Saisongeschäft verstärkte Lindt die führende Marktposition mit der Einführung neuer Pralinés wie beispielsweise den Connaisseur Pralinés Fondants und erweiterte die in Frankreich beliebte Les Pyrénéens-Linie mit Zitronen-, Pfefferminz und Himbeerrezepturen, die mit einem kühlenden Schmelzeffekt überzeugen.

Ein besonderer Höhepunkt war die erfolgreiche Einführung von Sensation Fruit. Hierbei handelt es sich um kleine Schokoladenkugeln, die aus einem fruchtigen Kern mit einem knackigen Schokolademantel bestehen. Die Kugeln zählten zu den erfolgreichsten Innovationen auf dem französischen Markt und bildeten eine eigene, neue Schokoladenkategorie. Erhältlich sind die Kugeln in drei verschiedenen Geschmacksrichtungen mit einem fruchtigen Kern auf Basis von Blaubeeren & Acai, Himbeeren & Cranberries sowie Granatäpfeln, der von feinstem, dunkler Lindt Schokolade umhüllt ist. Die Lancierung von Sensation Fruit wurde durch eine gross angelegte TV-Kampagne und gezielte Vertriebsmassnahmen begleitet. Besondere Aufmerksamkeit generierte auch eine riesige, würfelförmige Plakatfläche in La Défense, einem der meistbesuchten Orte in Paris.

Nach dem starken Wachstum der Vorjahre wurde die Vertriebsorganisation neu aufgestellt und verstärkt, sodass in Zukunft rund 1 000 zusätzliche Verkaufsstellen regelmässig besucht werden können.



Erfolgreiche Einführung innovativer neuer Rezepturen wie Les Macarons.



Eindrucksvolle Lindor Promotion
anlässlich der Shoperöffnung
in Monza, Italien.

Der Lindt Teddy im Winterpullover
liess die Herzen unserer Schokoladefans
in Grossbritannien höher schlagen.



ITALIEN

In Italien erzielten Lindt & Sprüngli SpA und Caffarel SpA ein konsolidiertes Ergebnis von EUR 222,8 Mio. (Vorjahr: EUR 216,6 Mio.) und konnten damit in einem anhaltend schwierigen Umfeld weiterhin leicht wachsen und die Marktanteile weiter ausbauen.

Die fortgesetzte Fokussierung der Marktbearbeitung durch Lindt & Sprüngli SpA auf die Schlüsselmarken Lindor und Excellence bewährte sich: Vor allem der Umsatz von Excellence wuchs zweistellig und wurde getragen von einer gesteigerten Werbeunterstützung, einer besseren Sichtbarkeit an den Verkaufspunkten und dem allgemeinen Trend hin zu dunkler Schokolade. Das italienische Produktionsteam erhielt zudem den renommierten «Award of Excellence» des Japanese Institute of Productive Maintenance. Ende Juni konnte eine neue, hochmoderne Produktionslinie für Lindor Kugeln eröffnet und damit die Produktionskapazität für diesen Bestseller deutlich gesteigert werden.

Caffarel SpA vertreibt die Produkte hauptsächlich über den traditionellen Handel, der sich weiterhin rückläufig entwickelte. Die im Vorjahr lancierte neue Strategie mit Fokus auf Produktinnovationen, Distributionserweiterung und der Entwicklung des Professional Market zeigte jedoch erste positive Resultate. Caffarel feierte ausserdem im Berichtsjahr sein 190-Jahre-Firmenjubiläum mit einem eigens dafür entwickelten Produktsortiment. Im Exportgeschäft verzeichneten besonders die Verkäufe nach Japan und Deutschland erfreuliche Zuwächse.

GROSSBRITANNIEN

In einem rückläufigen Marktumfeld konnte Lindt & Sprüngli (UK) Ltd. mit einem Umsatzplus von 14,0% auf GBP 155,0 Mio. (Vorjahr: GBP 136,0 Mio.) die Erfolgsgeschichte der Vorjahre fortsetzen. Die Schlüsselmarke Lindor überzeugte mit innovativen Rezepturen und Verpackungskonzepten für die wichtige Weihnachtszeit. Der Umsatz der Marke Excellence wurde durch gezielte Werbung gestützt und verzeichnete auch ein solides Wachstum. Bei der gross angelegten Goldhasen Suche an Ostern erreichte Lindt erneut viele Familien im ganzen Land. Durch die Zusammenarbeit mit den Royal Horticultural Gardens und den Kew Royal Botanical Gardens in der Nähe von London konnten 358 000 Besucher angesprochen werden. Als saisonale Neuheit lanciert wurde im Berichtsjahr der Teddy im «Christmas Jumper», einem Pullover mit Weihnachtsmotiv.

ÖSTERREICH

Die Tochtergesellschaft in Österreich erzielte ein Umsatzplus von 5,5% und ist damit einmal mehr das am schnellsten wachsende Schokoladenunternehmen in Österreich. Insbesondere mit Lindor konnten dank eines starken Marketingpakets, der Lancierung von Lindor Dark 60% und einer umfassenden Werbeunterstützung beachtliche Marktanteile gewonnen werden. Mit einem zweistelligen Excellence Wachstum konnte die Position als Nr. 1 im Premium-Schokoladebereich weiter ausgebaut werden. Zudem erfreuen sich die kleinen Kostbarkeiten Mini Pralinés einer stark zunehmenden Nachfrage. Im wichtigen Ostergeschäft konnten mit den Hohlfiguren erneut Marktanteile gewonnen werden und an Weihnachten wurden Konsumenten durch innovative Lindt Auftritte überrascht: Mit eindrucksvollen Dekorationen zu Ostern und Weihnachten in bekannten Kaufhäusern in Innsbruck und Wien wurde zusätzlich Aufmerksamkeit für die Marke Lindt generiert.

SPANIEN

Mit einem Umsatzwachstum von 7,6% konnte Lindt & Sprüngli (España) S.A. im Berichtsjahr weiter zulegen und Marktanteile hinzugewinnen. Im Einzelhandel trugen die beiden Schlüsselmarken Lindor und Excellence mit überdurchschnittlichem Wachstum zur Gesamtentwicklung bei, unterstützt durch die neue Pralinés-Marke «Dulces Deseos».

NORDICS

Lindt & Sprüngli (Nordic) AB umfasst die Märkte in Schweden, Norwegen, Dänemark und Finnland und blickt mit einem zweistelligen Umsatzwachstum von 14% erneut auf ein sehr erfreuliches Berichtsjahr zurück. Der schwedische Markt entwickelte sich besonders positiv, womit Lindt seinen Marktanteil im Tafelsegment und bei den Pralinés, hier besonders bei Lindor, deutlich ausbauen konnte. Darüber hinaus generierte das erfolgreiche Pick&Mix-Konzept im Berichtsjahr über 12 Millionen Verbraucherkontakte.

TSCHECHISCHE REPUBLIK

Lindt & Sprüngli Czechia s.r.o. verzeichnet seit der Gründung im Jahr 2008 ein konstantes Wachstum. Auch im Berichtsjahr konnte erneut ein zweistelliges Umsatzwachstum erwirtschaftet werden. Getragen wird die Entwicklung dort hauptsächlich vom saisonalen Ostergeschäft, namentlich dem Goldhasen, aber auch vom Zuspruch bei den Marken



Eindrucksvolle Osterdekoration von Lindt im bekannten Shoppingcenter Gerngross in Wien, Österreich.

Excellence und Lindor. In der Weihnachtszeit ist Lindor gemessen am Umsatz bereits die drittgrösste Pralinés-Marke auf dem tschechischen Markt.

POLEN

Lindt & Sprüngli (Poland) SP. z o.o. konnte den Umsatz im Berichtsjahr deutlich beschleunigen und wuchs zweistellig. Der Vertriebs- und Marketingfokus auf die Schlüsselmarken Lindor und Excellence zahlt sich aus. Zusammen mit den wichtigsten polnischen Einzelhändlern konnte Lindt die Sichtbarkeit der Marke weiter verbessern und neue Kunden gewinnen.

RUSSLAND

Ungeachtet eines rückläufigen Gesamtschokolademarkts erzielte Lindt & Sprüngli (Russland) LLC im Berichtsjahr wiederum ein doppelstelliges Umsatzwachstum. Lindor und Excellence waren die wichtigsten Wachstumsmotoren und die am schnellsten wachsenden Marken im russischen Schokolademarkt.

NAFTA

Das Segment NAFTA erwirtschaftete in einem stagnierenden nordamerikanischen Gesamtschokolademarkt ein organisches Wachstum von 3,4% auf CHF 1,66 Mrd. Einmal mehr konnten Lindt in den USA und in Kanada sowie Ghirardelli in den USA ihre Marktanteile weiter ausbauen.

Die nordamerikanische Wirtschaftsentwicklung machte im Berichtsjahr weitere Fortschritte. Die Arbeitslosenquoten gingen zurück und das Bruttoinlandprodukt verzeichnete einen weiteren moderaten Anstieg. Der Gesamtschokolademarkt hingegen entwickelte sich erstmals rückläufig: Die Wertentwicklung stagnierte und das Verkaufsvolumen ging zurück. Der ungünstige Zeitpunkt saisonaler Ereignisse, wie Valentinstag an einem Sonntag oder die frühen Osterfeiertage, sowie die hohen Temperaturen während der Sommermonate haben zu dieser Entwicklung geführt. Auch das Premium-Segment war von diesen Markttrends betroffen, konnte sich aber dennoch überdurchschnittlich entwickeln.

Die neu gegründete Tochtergesellschaft Lindt & Sprüngli (North America) Inc. wird zukünftig als Dienstleister für alle Lindt & Sprüngli Gesellschaften in den USA in zentralen Bereichen wie Verkaufsförderung, Logistik, IT, Beschaffungswesen und Rechtsberatung positive Synergien erzeugen.

LINDT & SPRÜNGLI USA

In einem sehr herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld ist es Lindt & Sprüngli (USA) Inc. mit einem Umsatzwachstum von 1,3% gelungen, das Vorjahresergebnis leicht zu steigern. Damit bleibt Lindt auch weiterhin eine der führenden Marken im amerikanischen Premium-Segment. Das Wachstum

basiert hauptsächlich auf der guten Entwicklung der Schlüsselmarke Lindor, die um attraktive Neueinführungen wie beispielsweise die Limited Edition Lindor Pumpkin Spice ergänzt wurde. Mit dieser Innovation konnte neben den Hauptsaisons zu Weihnachten und Ostern für den Herbst eine neue Minisaison im US-Markt geschaffen werden. Auch andere saisonale Limited Editions, der weitere Ausbau des Lindor Stick Sortiments und gross angelegte Kampagnen zur Konsumentenaktivierung wie die «Lindor World», bei der über 16 Millionen Lindor Kugeln zum Degustieren verteilt wurden, trugen wesentlich zu dieser Entwicklung bei. Aber auch die Kernprodukte der Excellence Marke entwickelten sich in den USA weiterhin positiv, angeführt von der Einführung eines neuen Pakets mit verschiedenen Tafeln, das den Vertrieb im wachsenden Clubkanal angekurbelt hat. Auch der Onlinekanal gewinnt weiterhin an Bedeutung und so konnte hier mit einem Wachstum von mehr als 20% eine sehr erfreuliche Entwicklung verzeichnet werden.

Zusätzlich ist Lindt in den USA mit ausgewählten gross inszenierten Produktsamplings immer wieder in den Medien präsent. So wurde bereits zum achten Mal während des Ostergeschäfts die Goldhase Celebrity-Auktion für einen wohltätigen Zweck durchgeführt und zum zweiten Mal hat Lindt als offizieller Sponsor den Besuchern der Golden-Globes-Preisverleihung den Abend versüsst. Durch diese Veranstaltungen ist es möglich, mittels hochkarätiger Influencer Millionen von Kontakten in den sozialen Medien zu generieren und damit neue Fans für Lindt Schokolade zu gewinnen.

Um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden, wurde im Berichtsjahr die Produktionsfläche um 13 000 Quadratmeter erweitert und um zwei neue Produktionslinien ergänzt. Mit dieser neuen Infrastruktur ist die Tochtergesellschaft in den USA optimal für zukünftiges Wachstum aufgestellt.

Die Golden Globes zählen gleich nach den Oscars zu einer der wichtigsten Auszeichnung in der Filmindustrie. Bereits zum zweiten Mal in Folge versüsst Lindt Schokolade internationalen Stars in Hollywood den Abend. Im Bild mit Gillian Anderson, John Lithgow und Claire Foy.



Es funkeln an diesem Abend nicht nur die aufwendigen Abendkleider der Filmstars, sondern auch der Stand der Lindt Maîtres Chocolatiers, an dem Köstlichkeiten aus Schokolade angeboten werden.



Für die weltbesten Schauspieler gibt es schokoladige Meisterwerke von den Lindt Maîtres Chocolatiers.

GHIRARDELLI CHOCOLATE COMPANY

Mit einem erfreulichen Umsatzwachstum von 8,9% war die Ghirardelli Chocolate Company wieder eines der am schnellsten wachsenden Schokoladenunternehmen in den USA. Umsatztreiber waren vor allem Produkte aus den etablierten Sortimenten von Squares, dem Saisongeschäft sowie der dunklen Schokoladelinie Intense Dark. Abgerundet wurde dieses Wachstum durch die Einführung innovativer Rezepturen und einer starken Marketingunterstützung.

Ein weiteres starkes Standbein besitzt Ghirardelli als führende Premium-Marke im Backsegment. Mit Produkten wie Chocolate Chips, Tafeln, Kakao und anderen Innovationen konnte die führende Stellung in diesem Bereich weiter ausgebaut werden. Zu den überzeugten Kunden gehören sowohl Küchenchefs und Baristas als auch private Haushalte.

RUSSELL STOVER CHOCOLATES

Der Prozess zur Integration von Russell Stover Chocolates in die Lindt & Sprüngli Gruppe wurde im Berichtsjahr planmässig fortgesetzt. Daneben hat Russell Stover im Berichtsjahr sein Produktsortiment und sein Vertriebsnetz gestrafft wie auch die Preiskonditionen angepasst. Der Umsatz ging infolgedessen gegenüber dem Vorjahr leicht zurück. Die getroffenen Massnahmen werden die Profitabilität des Unternehmens zukünftig verbessern. Neue saisonale Produkte für Weihnachten, den Valentinstag oder Ostern konnten überaus erfolgreich lanciert werden und werden das Kerngeschäft und Marktführerschaft in geschenkorientierten Segmenten weiter stärken. Ausserdem hat Russell Stover die Digitalisierung vorangetrieben. Sowohl die stark intensivierte Onlinewerbung als auch die wachsende Social-Media-Präsenz stärkten das Interesse und den Austausch mit den Konsumenten.



Russell Stover lancierte erfolgreich neue saisonale Produkte und konnte das Kerngeschäft damit weiter stärken.



Die Ghirardelli Peppermint Bark Squares sorgen für eine festliche Weihnachtsstimmung.

LINDT & SPRÜNGLI KANADA

Die Tochtergesellschaft in Kanada kann mit einem starken Umsatzwachstum von 13,1% erneut auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken. Damit zählt Lindt weiterhin zu den am schnellsten wachsenden Schokoladenherstellern Kanadas. Diesen Erfolg in einem umkämpften Markt ermöglichten die gezielte Fokussierung auf die Schlüsselmarken Lindor und Excellence, eine weitere Steigerung ihrer Marktanteile und somit gesamthaft die Stärkung der Position von Lindt als Marktführer im Premium-Segment. Neben den Kernprodukten trugen dazu auch attraktive Produkteinführungen und die kreative, vielschichtige Marketingkampagne zur Weihnachtssaison bei. Rund 45 000 Konsumenten wählten Lindt im Berichtsjahr zur vertrauenswürdigsten Schokoladenmarke Kanadas.

ALLE ÜBRIGEN MÄRKTE

Die geografische Expansionsstrategie der Vorjahre beginnt sich auszuzahlen. Das Segment alle übrigen Märkte konnte mit einem organischen Wachstum von 10,2% auf CHF 457,1 Mio. deutlich zulegen und steuert damit einen immer wichtigeren Beitrag zum Gruppenumsatz bei. Das Geschäft in den hier zusammengefassten Ländermärkten wächst weiterhin überdurchschnittlich schnell und dynamisch. Besonders erfolgreich war die Entwicklung der Tochtergesellschaften in Brasilien und Japan mit Wachstumsraten im hohen zweistelligen Bereich.

AUSTRALIEN

Der australische Schokolademarkt stagnierte und die Deflation drückte im Berichtsjahr auf die Konsumentenstimmung. Ungeachtet dessen gelang es Lindt & Sprüngli (Australia) Pty. Ltd., ein Umsatzwachstum von 6,7% zu erzielen und die Marktanteile weiter auszubauen. Die Schlüsselmarke Lindor verzeichnete wiederum ein hervorragendes Umsatzwachstum. Ebenso konnte Excellence die Position als Marktführer im Segment für dunkle Schokolade weiter stärken. Besonders erwähnenswert ist die offizielle Einweihung des neuen Standorts Marsden Park im Juli 2016. Der neue Standort wurde für mehr als AUD 60 Mio. gebaut und bietet rund 350 Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz.

SÜDAFRIKA

Fünf Jahre nach der Gründung befindet sich die Tochtergesellschaft in Südafrika mit einem zweistelligen Umsatzbeitrag auch weiterhin auf Wachstumskurs. Neben Lindor und Excellence ist mittlerweile auch das Hello Sortiment fest etabliert. Darüber hinaus tragen die beiden Chocolate Studios in Johannesburg und Kapstadt dazu bei, im Rahmen von erlebnisreichen Schokolade-Workshops unter Anleitung eines Maitres Chocolatiers, neue Schokoladefans zu gewinnen und dabei gleichzeitig die Bekanntheit der Marke Lindt weiter zu steigern.

VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE

Die regionale Vertretung von Lindt & Sprüngli in Dubai betreut die Märkte Mittlerer Osten, Indien und restliches Afrika. Aufgrund einer verschlechterten Wirtschaftslage in vielen arabischen Ländern konnte erstmals seit vielen Jahren nur ein moderates Wachstum verzeichnet werden. Im Iran konnten nach der Aufhebung der Sanktionen die Formalitäten für den Markteintritt erfolgreich abgeschlossen werden. Lindt ist damit die erste legitim verfügbare ausländische Schokolademarke in diesem neuen Markt. Erfreulich ist auch die Wiederaufnahme des Geschäfts in Indien, wo die Importbarrieren nach zwei herausfordernden Jahren überwunden werden konnten.



Goldhasen für den guten Zweck. Lindt & Sprüngli (South Africa) unterstützt die Wohltätigkeitsorganisation «Reach for a Dream».



Offizielle Eröffnungszeremonie des neuen Büro- und Lagergebäudes in Australien mit dem Premier von New South Wales Mike Baird sowie Ernst Tanner und Steve Loane von Lindt & Sprüngli.

CHINA/ASIA PACIFIC

Lindt & Sprüngli (China) Ltd. erwirtschaftete zufriedenstellende Ergebnisse in einem herausfordernden Marktumfeld. Besonders stark waren die Verkaufszahlen in den Metropolen Shanghai und Peking sowie über den Handel im Internet. In Hongkong konnte Lindt mit Excellence und Lindor Marktanteile hinzugewinnen. Das deutliche Umsatzwachstum der Schlüsselmarke Excellence bescherte Lindt in Singapur ein gutes Jahr. Auch der Lindor Umsatz entwickelte sich sehr positiv, besonders in der Periode zwischen Weihnachten und Neujahr. Trotz eines anspruchsvollen Umfelds konnte Lindt in Hongkong weitere Marktanteile hinzugewinnen. Die dunklen Excellence Tafeln etablierten sich als Marktführer. Auch die Lindor Kugeln fanden grosse Nachfrage. Neu sind die Lindt Produkte auch in Brunei in gut sortierten Supermärkten erhältlich.

JAPAN

Lindt & Sprüngli Japan Co. Ltd befindet sich mit einem starken zweistelligen Umsatzbeitrag weiterhin auf Wachstumskurs. Die Produkte sind hier vorwiegend über die eigenen Lindt Boutiquen und Chocolate Cafés sowie in grösseren Kaufhäusern erhältlich. Im Berichtsjahr wurde mit der Expansion in den Nordosten des Landes die Distribution von Lindt Produkten in Japan erheblich ausgebaut.

BRASILIEN

Brasilien erlebte 2016 politische Instabilität und litt gleichzeitig unter einer der grössten Wirtschaftskrisen der letzten 100 Jahre. In diesem turbulenten Marktumfeld gelang es Lindt im Rahmen des Joint Ventures mit der CRM Group dennoch, sich weiterhin als führende Premium-Schokoladenmarke zu etablieren. Die Lindt Produkte sind hier vorwiegend über die inzwischen 28 eigenen Lindt Boutiquen sowie in ausgewählten Kaufhäusern erhältlich.

DUTY FREE/TRAVEL RETAIL

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen und politischen Situation in vielen Ländern sowie Währungskurseffekten und Terroranschlägen stagnierte der Travel Retail Schokoladenmarkt 2016 trotz steigenden Passagieraufkommens. Ungeachtet dessen gelang es Lindt & Sprüngli dank eines hohen Anteils an Produktinnovationen und Aktivierungsmassnahmen, deutlich zu wachsen und als einer der wenigen Marktteilnehmer den Marktanteil auszubauen und die Präsenz weiter zu erhöhen. Neue Shop-in-Shop-Konzepte wurden an verschiedenen Grossflughäfen mit hoher Passagierfrequenz wie beispielsweise in Hongkong, Dubai, Mumbai, Rio de Janeiro, Nizza und anderen Metropolen realisiert.

Besonders erfolgreich verlief die Einführung der Lindt Swiss Masterpieces, einer Kollektion feinsten assortierter Schweizer Pralinés. Lindor konnte mit neuen Limited Editions sowie dem Love Lindor Range zweistellig wachsen. Und auch das wichtige Geschäft der Napolitains und Tafelprodukte entwickelte sich erfolgreich. Lindt konnte seine Präsenz gegenüber dem Wettbewerb deutlich ausbauen und mit besonderen Travel-Souvenir-Produkten den Verkauf steigern. Abgerundet wurde der Auftritt durch das eindrucksvoll inszenierte «Swiss Chocolate Festival», bei dem die Lindt Travel-Retail-Bestseller mit Live-Degustationen verknüpft wurden.



Der Lindt Chocolate Trolley ist das perfekte Accessoire für jede Reise.

UNSERE BRANDS

GLOBALER BRAND
75% DES UMSATZES



REGIONALE BRANDS
22% DES UMSATZES



LOKALE BRANDS
3% DES UMSATZES



GLOBAL RETAIL

Die Global-Retail-Division kann erneut auf ein starkes zweistelliges organisches Wachstum von 12,7% und einen Umsatz von CHF 434 Mio. zurückblicken.

Mit rund 370 Locations weltweit sind die Chocolate Shops und Cafés hervorragende Vorzeigeobjekte für die Marken Lindt, Caffarel, Ghirardelli und Russell Stover. Hier werden starke persönliche Beziehungen zu den Konsumenten geknüpft, indem diese vor Ort den ultimativen Schokoladegenuss erleben. Inzwischen zählen die Shops weltweit jährlich über 50 Millionen Besucher.

Vor dem Hintergrund der ambitionierten Expansionsstrategie wurden 2016 mehr als 60 neue Läden eröffnet, vor allem in Europa, Kanada, Brasilien, Japan und Südafrika. Auch weiterhin ist der Fokus darauf ausgerichtet, Standorte mit einem grossen Besucherstrom in Innenstädten und Shoppingzentren zu finden. Diese sollen unserem Premium-Anspruch und unseren Markenwerten gerecht werden und dabei gleichzeitig ein profitables Wachstum generieren.

Einige nennenswerte Beispiele für Neueröffnungen von Lindt Chocolate Boutiquen im Berichtsjahr sind Düsseldorf (Deutschland), gut besuchte Shoppingzentren in Toronto und Montreal (Kanada) oder in Liverpool und Manchester (England). Zudem wurde auch in Russland der erste Lindt Chocolate Shop eröffnet.

Einen besonderen Fokus legen wir auf die Ausbildung unserer mehr als 2 000 Mitarbeitenden in der Global-Retail-Division zu serviceorientierten «Chocolate Advisors». Sie bieten unseren Konsumenten ein einzigartiges und unverwechselbares Schokoladeerlebnis in jedem unserer Shops. Neben den allseits bekannten Schlüsselprodukten wie Lindor und Excellence bieten unsere Läden eine grosse Auswahl an ausgesuchten Geschenkoptionen, aber auch die grösste Auswahl an Lindor Geschmacksrichtungen in unserem umfangreichen Pick & Mix-Sortiment.

EUROPA
Lindt Shop Aussen-
und Innenansicht
in Kilchberg, Schweiz.



NAFTA

Links: Ghirardelli Shop
Innenansicht in Chicago, USA.



Unten: Russell Stover,
Aussenansicht in Kansas City, USA.



Blick in den luxuriös
ausgestatteten Innenraum des
Lindt Shop Holt Renfrew
in Toronto, Kanada.



ALLE ÜBRIGEN MÄRKTE
Lindt Shop Aussen- und Innenansicht
in Marui Shizuoka, Japan.

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 2016 beläuft sich auf CHF 13,8 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, dem Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten (bis 30. September 2016 in der Funktion des Delegierten des Verwaltungsrats) und den Mitgliedern der Konzernleitung die operativen Führungsaufgaben, bei denen sie bis Ende 2016 durch die Erweiterte Konzernleitung unterstützt wurden. Per 1. Januar 2017 wurden Konzernleitung und Erweiterte Konzernleitung zusammengeführt.

→ Verwaltungsrat siehe Seite 27

→ Operative Konzernleitung siehe Seite 33

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

Zwischen 1. Januar 2016 und 31. Dezember 2016 hat die Gesellschaft keine Offenlegungsmeldungen erhalten, wonach weitere Aktionäre mehr als 3% der Stimmrechte an der Gesellschaft halten. Gemäss Aktienregister der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG halten per 31. Dezember 2016 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, als Gruppe insgesamt 27 543 Namenaktien beziehungsweise 20,23% des Aktienkapitals, somit 20,23% der Stimmrechte an der Gesellschaft (gemäss letzter Offenlegung per 25. November 2013: 29 143 Namenaktien beziehungsweise 21,32% des Aktienkapitals und der Stimmrechte). Nach Kenntnis der Gesellschaft bestehen zwischen diesen Aktionären keine Aktionärbindungsverträge. Für weitere Offenlegungen aus den Vorjahren verweisen wir auf die Publikationen der SIX Swiss Exchange.

Während des Berichtsjahrs sind keine Meldungen auf der Melde- und Veröffentlichungsplattform der Offenlegungsstelle der SIX Swiss Exchange publiziert worden.

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG hält keinerlei Kreuzbeteiligungen.

KAPITALSTRUKTUR

Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG weist per Stichtag 31. Dezember 2016 die folgende Kapitalstruktur auf:

Ordentliches Kapital

Das ordentliche Kapital setzt sich aus zwei Titeltkategorien zusammen:

	2016
Namenaktien *	CHF 13 608 800
Inhaberpartizipationsscheine **	CHF 10 131 360
Total ordentliches Kapital	CHF 23 740 160

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

** 1 013 136 Inhaberpartizipationsscheine zum Nominalwert von je CHF 10.–

Die Namenaktie gibt Anrecht auf eine Stimme an der Generalversammlung, während die Inhaberpartizipationsscheine 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 4 591 060. Das bedingte Partizipationskapital umfasst total 459 106 Inhaberpartizipationsscheine mit einem Nominalwert von je CHF 10.–. Von diesem Total sind per 31. Dezember 2016 204 656 Titel für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme und 254 450 Titel für Kapitalmarkttransaktionen bestimmt. Weitere Informationen zum bedingten Partizipationskapital können Art. 4^{bis} der Statuten der Gesellschaft entnommen werden, die auf der Website 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 Namenaktien (NA) *	Partizipationskapital in CHF	Anzahl Inhaberpartizipationsscheine (PS) **
2014	13 611 100	136 111	9 560 660	956 066
2015	13 608 800	136 088	9 884 750	988 475
2016	13 608 800	136 088	10 131 360	1 013 136

Bedingtes Kapital

Anzahl Inhaberpartizipationsscheine (PS) **

Jahr	Total	Kapitalmarkt-PS	Mitarbeiter-PS
2014	528 906	354 450	174 456
2015	483 767	254 450	229 317
2016	459 106	254 450	204 656

Anzahl Titel, Stand jeweils per 31. Dezember

* Namenaktien (NA): Nominalwert CHF 100.–

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

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 20,23% als Gruppe gehaltenen 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 ausübenden Optionen
2010	33 286	2 200	bis 2017	32 373	913
2011	32 103	2 523	bis 2018	25 940	6 163
2012	33 505	2 679	bis 2019	15 919	17 586
2013	30 996	3 123	bis 2020	5 211	25 785
2014	17 890	4 062	bis 2021	0	17 890
2015	23 525	4 811	bis 2022	0	23 525
2016	26 370	5 401	bis 2023	0	26 370
Total	197 675			79 443	118 232

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 2016 wurden insgesamt 24 661 der obigen Mitarbeiteroptionen ausgeübt (Vorjahr: 45 139). Infolgedessen erhöhte sich im Jahr 2016 das «ordentliche» Partizipationskapital um CHF 246 610 bei entsprechender Reduktion des «bedingten» Partizipationskapitals für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Die per 31. Dezember 2016 ausstehenden und noch nicht ausgeübten 118 232 Optionen entsprechen 5,0% des Gesamtkapitals. Die Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG hatte im Berichtsjahr keine Wandelanleihen ausstehend.

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 bisherigen 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 Chocoladefabriken 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 2016 sechs Mitglieder an. Ernst Tanner ist seit 1. Oktober 2016 Exekutiver Verwaltungsratspräsident (bis 30. September 2016 CEO/Delegierter des Verwaltungsrats); die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sind nichtexekutive Mitglieder.

Name, Amt	1. Wahl	bis
Ernst Tanner, Exekutiver Verwaltungsratspräsident*	1993	2017
Dr. Rudolf K. Sprüngli, Mitglied	1988	2017
Antonio Bulgheroni, Mitglied **	1996	2017
Dkfm. Elisabeth Gürtler, Mitglied	2009	2017
Petra Schadeberg-Herrmann, Mitglied	2014	2017
Dr. Thomas Rinderknecht, Mitglied	2016	2017

* Bis 30. September 2016 Delegierter/CEO

** Bis 30. September 2016 Lead Director

Antonio Bulgheroni war bis zu seiner Pensionierung im April 2007 Geschäftsleiter der italienischen Tochtergesellschaft Lindt & Sprüngli SpA. Sämtliche 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 wieder- respektive neu gewählt 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 SIGNA Gruppe. Per 30. September 2016 trat Herr Tanner als CEO zurück und amtet seither als Exekutiver Verwaltungsratspräsident.

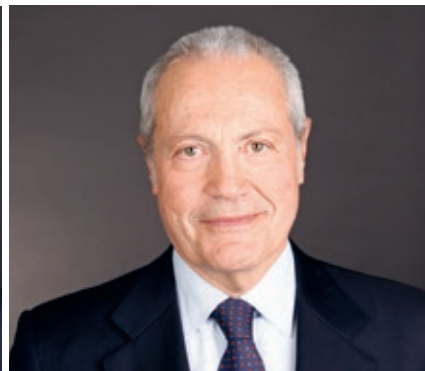
VERWALTUNGSRAT



Ernst Tanner



Dr. Rudolf K. Sprüngli



Antonio Bulgheroni



Dkfm. Elisabeth Gürtler



Petra Schadeberg-Herrmann



Dr. Thomas Rinderknecht

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 bis Ende September 2016 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, Verwaltungsratsmitglied der L.I.U.C. Universität und Vorsitzender 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.

Dr. Thomas Rinderknecht (CH) Herr Rinderknecht schloss sein juristisches Studium mit dem Doktorat ab und erwarb 1982 das Anwaltspatent des Kantons Zürich. Seit 1984 ist er als selbstständiger Wirtschaftsanwalt und seit 2009 als Senior Partner von Badertscher Rechtsanwälte AG, Zürich und Zug, tätig. Seit 1984 besetzte Herr Rinderknecht zahlreiche Verwaltungsratsmandate in verschiedenen nichtkотиerten Gesellschaften im Gesundheits-/Pharma-/Biotech- und im Medien- sowie im Industriebereich. Seit 2011 ist er zudem Mitglied des Verwaltungsrats und des Audit Committees der Basilea Pharmaceutica AG. Herr Rinderknecht bringt als Wirtschaftsanwalt vor allem auch seine juristischen Kompetenzen in den Verwaltungsrat ein.

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 nichtbörsenkotierten 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 zusammen mit den Mitgliedern des Verwaltungsrats den Verwaltungsratspräsidenten sowie die Mitglieder des Vergütungsausschusses. Im Übrigen konstituiert sich der Verwaltungsrat selbst.

Wird das Präsidium vorzeitig niedergelegt oder tritt der Verwaltungsratspräsident vor Beendigung seiner Amtsdauer aus dem Verwaltungsrat zurück, bezeichnet der Verwaltungsrat bis zur Wahl durch die Generalversammlung aus seiner Mitte einen Verwaltungsratspräsidenten. 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 Verwaltungsratspräsident hat den Vorsitz an der Generalversammlung, repräsentiert die Gesellschaft nach aussen und stellt im Zusammenwirken mit dem CEO und der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung (per 1. Januar 2017 in der Konzernleitung zusammengeführt) die rechtzeitige Information über alle für die Willensbildung und die Überwachung erheblichen Aspekte der Gruppe 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. Ergänzend übernimmt der Exekutive Verwaltungsratspräsident folgende Aufgaben:

- Vertretung und Positionierung der Lindt & Sprüngli Gruppe gegenüber der Öffentlichkeit, den Behörden und den Aktionären (Kommunikation), soweit der Exekutive Verwaltungsratspräsident diese Aufgabe nach der internen Absprache zwischen ihm und dem CEO der Lindt & Sprüngli Gruppe nicht diesem überträgt;
- Verantwortung für die langfristige strategische Ausrichtung der Lindt & Sprüngli Gruppe und für spezifische strategische Projekte einschliesslich Transaktionen;
- Betreuung von wichtigen Allianzen und strategischen Partnern;
- Positionierung der Lindt & Sprüngli Gruppe in den Bereichen Kommunikation und Marketing;
- Gesamtverantwortung für die Unternehmenskultur;
- Zusätzliche Aufgaben ergeben sich aus der Kompetenzordnung und den Beschlüssen des Verwaltungsrats.

Der CEO ist zusammen mit der Konzernleitung mit der Geschäftsführung beauftragt und rapportiert direkt an den Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten. Er ist Vorsitzender der Konzernleitung und stimmt in enger Zusammenarbeit mit dem Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten die wichtigsten Entscheidungen ab. Bezüglich der Aufgaben des CEO und der Konzernleitung und der bisherigen Erweiterten Konzernleitung wird auf die Ausführungen ab Seite 33 dieses Geschäftsberichts verwiesen.

Der Verwaltungsrat hatte zusätzlich aus seiner Mitte ein nichtexekutives Mitglied als Lead Director bestimmt. Dem Lead Director kam 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 war befugt, wenn nötig selbstständig eine Sitzung des Verwaltungsrats ohne Teilnahme des Präsidenten und CEO einzuberufen und zu leiten. Er teilte das Ergebnis einer solchen Sitzung dem Präsidenten und CEO mit. Mit Beendigung der Doppelfunktion von Herrn Ernst Tanner als Verwaltungsratspräsident und CEO/Delegiertem des Verwaltungsrats per 30. September 2016 endete auch die Aufgabe des Lead Directors.

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. 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 führt den Vorsitz. Nebst den Mitgliedern des Verwaltungsrats können an den Sitzungen auch die Mitglieder der Konzernleitung, einer Erweiterten Konzernleitung sowie weitere Nichtmitglieder teilnehmen. Im Berichtsjahr fanden vier ordentliche Sitzungen und eine ausserordentliche Sitzung statt, an welchen jeweils alle Mitglieder teilgenommen haben. Die Dauer der ordentlichen Sitzungen betrug je rund vier bis fünf Stunden. Die Sitzungsdauer der ausserordentlichen Sitzung betrug rund ein bis zwei Stunden. An diesen Sitzungen haben Mitglieder der Konzernleitung regelmässig teilgenommen, unter Einhaltung von Ausschlussregeln. Externe Berater haben an Sitzungen des Verwaltungsrats keine teilgenommen.

Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsratspräsident und der Verwaltungsrat werden in ihrer 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 nichtexekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats. Davon müssen mindestens zwei, darunter auch der Vorsitzende, im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein. Der CFO wirkt im Committee mit beratender Stimme mit. Dem Ausschuss gehörten per 31. Dezember 2016 die folgenden Mitglieder an: Dr. Thomas Rinderknecht (Vorsitzender), 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 und eine ausserordentliche Sitzung statt, an welchen jeweils alle Mitglieder teilgenommen haben.

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 38

Compensation & Nomination Committee

Das Compensation & Nomination Committee besteht aus drei nichtexekutiven 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 2016 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 39

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 2016 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 externen 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 bisherigen Erweiterten Konzernleitung (die per 1. Januar 2017 mit der Konzernleitung zusammengeführt wurde).
- 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 CEO, des Sekretärs sowie der Mitglieder der Konzernleitung, einer 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 bis Ende 2016 durch die Erweiterte Konzernleitung unterstützt wurde.

CEO

Der CEO ist Vorsitzender der Konzernleitung und ferner für die Informationsbeschaffung und -weiterleitung an die Konzernleitung, eine Erweiterte Konzernleitung, den Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats verantwortlich. Der CEO hat zudem sicherzustellen, dass die Beschlüsse und Weisungen des Verwaltungsrats durch die Konzernleitung und eine Erweiterte Konzernleitung vollzogen werden. Er hat schliesslich die Leitung der operativen Geschäfte des Konzerns im Rahmen der strategischen Zielsetzungen sowie die gesamtunternehmerische 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 CEO und des Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten 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 33

Erweiterte Konzernleitung

Die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung haben bis Ende 2016 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 übernommen. Die Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung konnten in ihrer Funktion als Geschäftsleiter/CEO einer Tochtergesellschaft mit Zusatzverantwortung agieren oder auch auf Gruppenstufe mit reiner Markt-/Länderverantwortung und/oder Funktionsverantwortung. Per 1. Januar 2017 wurden die Konzernleitung und die Erweiterte Konzernleitung zusammengeführt.

Informations- und Kontrollinstrumente

Der Verwaltungsrat wird regelmässig über sämtliche wesentlichen Angelegenheiten der Geschäftstätigkeit des Konzerns informiert. Der CEO und Mitglieder der Konzernleitung nehmen an den Verwaltungsratssitzungen 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 Landesgesellschaften und trifft sich mit der lokalen Geschäftsleitung.

Der Gesamtverwaltungsrat wird schriftlich auf regelmässiger Basis mittels eines umfangreichen und kompletten Management-Informationen-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-Informationen- 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 2016 vier Personen an:

Name, Verantwortung (bis 31. Dezember 2016)	seit
Dr. Dieter Weisskopf Chief Executive Officer	1995
Uwe Sommer Marketing/Verkauf/Global Retail und Länderverantwortung	1993
Andreas Pfluger Länderverantwortung	1994
Rolf Fallegger Länderverantwortung	1997

Nachdem die Konzernleitung und die Erweiterte Konzernleitung per 1. Januar 2017 zusammengeführt worden sind, gehören der Konzernleitung seit 1. Januar weitere fünf Personen an, womit die Konzernleitung seither aus neun Personen besteht.

Name, Verantwortung (ab 1. Januar 2017)	seit
Dr. Dieter Weisskopf Chief Executive Officer	1995
Martin Hug Chief Financial Officer	2004
Uwe Sommer* Marketing/Verkauf/Global Retail und Länderverantwortung	1993
Andreas Pfluger Länderverantwortung	1994
Rolf Fallegger Länderverantwortung	1997
Dr. Adalbert Lechner Länderverantwortung	1993
Kamillo Kitzmantel Länderverantwortung	1994
Alain Germiquet Länderverantwortung, International Sales	2007
Guido Steiner Group Operations	1990

* Uwe Sommer geht per 30. April 2017 in Pension und scheidet aus der Konzernleitung aus.

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. Seit dem 1. Oktober 2016 amtiert er als CEO der Lindt & Sprüngli Gruppe und ist zudem für die Funktionen Group Legal, Corporate Communications sowie Corporate HR verantwortlich. Herr Weisskopf begann seinen beruflichen Werdegang beim Schweizerischen Bankverein und wechselte nach weiteren Bankerfahrungen in Südamerika 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.

Uwe Sommer (CH) Diplom-Volkswirt, MA — Herr Sommer trat 1993 als Mitglied der Konzernleitung, verantwortlich für Marketing/Verkauf und Auslandsmärkte, 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. Uwe Sommer scheidet per 30. April 2017 aus.

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 im Jahr 2014 leitet Herr Pfluger als CEO deren Integration in die Lindt & Sprüngli Gruppe.

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 Marketing

Direktor 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 und verantwortete in dieser Funktion die Entwicklung spezifischer Märkte sowie das Joint Venture in Brasilien. Per 1. Januar 2017 übernimmt er zusätzlich die Bereiche Internationales Marketing und Global Retail.

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 Schokolade-fabriken Lindt & Sprüngli GmbH in Aachen. Seit 2001 trägt Herr Lechner ebenfalls die Länderverantwortung für Österreich. Von 2011 bis 2016 war er Mitglied der Erweiterten Konzernleitung und wurde per 1. Januar 2017 zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. In dieser Funktion verantwortet Herr Lechner neu auch den Markt in Skandinavien.

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. Per 1. Januar 2017 ist er Mitglied der Konzernleitung.

Martin Hug (CH) Economist, MA — Martin Hug war zuvor als Finance Director bei Volcafe in Costa Rica beschäftigt, bevor er 2004 als Senior Controller zu Lindt & Sprüngli (International) AG wechselte. Nur wenig später wurde er zum CFO von Lindt & Sprüngli Grossbritannien befördert. Seit 2011 hat er die Position des CFO bei Ghirardelli inne. Mit Wirkung vom 1. Januar 2017 ersetzt er Dr. Dieter Weisskopf als Group CFO und ist Mitglied der Konzernleitung.

KONZERNLEITUNG



Dr. Dieter Weisskopf



Uwe Sommer



Andreas Pfluger



Rolf Fallegger



Kamillo Kitzmantel



Dr. Adalbert Lechner



Guido Steiner



Martin Hug



Alain Germiquet

Alain Germiquet (CH) lic. oec. — Alain Germiquet startete seine Karriere im Verkauf von zwei namhaften Mineralölkonzernen. 1999 wechselte er zu Hiestand, wo er zunächst das Marketing verantwortete und kurze Zeit später zum Managing Director ernannt wurde. 2005 wechselte er als Commercial Director zu Nestlé, bevor er dann 2007 als CEO von Lindt & Sprüngli in Grossbritannien einstieg. Zwei Jahre später wechselte er als CEO zu Lindt & Sprüngli Frankreich. Mit Wirkung vom 1. Januar 2017 übernimmt er weitere Länderverantwortung und den Bereich International Sales und ist Mitglied der Konzernleitung.

Guido Steiner (CH) Dipl. Lm-Ing. ETH — Guido Steiner begann seine Laufbahn als Assistent am Lehrstuhl für Business Administration an der ETH Zürich, bevor er 1990 als Assistant Manager Group Production Planning zu Lindt & Sprüngli kam. Zwei Jahre später wurde er zum Manager of Group Production Planning befördert. Von 1998 bis 2003 folgte ein Auslandsaufenthalt als Vice President Operations bei Lindt & Sprüngli USA. Seit 2003 ist er als Vice President Operations wieder am Hauptsitz tätig. Mit Wirkung vom 1. Januar 2017 wird er Mitglied der Konzernleitung und ist weiterhin für den Bereich Group Operations 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 (BIS 31. DEZEMBER 2016)

Die Erweiterte Konzernleitung der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG wurde per 1. Januar 2017 in die Konzernleitung überführt; per 31. Dezember 2016 gehörten ihr Dr. Adalbert Lechner, Länderverantwortung, und Kamillo Kitzmantel, Länderverantwortung, an. Thomas Linemayr, Länderverantwortung, ist per Ende Juni 2016 aus der Erweiterten Konzernleitung ausgeschieden.

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 39

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 33 dieses Geschäftsberichts verwiesen sowie auf das entsprechende Reglement des Verwaltungsrats «Eintragung der Namenaktien und Führung des Aktienregisters der Schokoladefabriken 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 Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», die «Finanzierungsstiftung 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. Die Regelung bezüglich Kontrollwechsels 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-out» oder «opting-up» gemäss Art. 125 und 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 2016 ist für den verantwortlichen Revisionsleiter Bruno Häfliger das vierte 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 2016 in Rechnung gestellt wurde, betrug CHF 1,4 Mio.

Zusätzliche Honorare

Die Gesamtsumme der zusätzlichen Honorare, welche die Revisionsgesellschaft im Berichtsjahr 2016 vornehmlich für Steuer- und EDV-Beratung in Rechnung stellte, betrug insgesamt CHF 0,1 Mio.

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 Revisionstätigkeit 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 Revisionsschwerpunkte 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 2016 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 31 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 132 «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 Website der Gesellschaft abrufbar. Die Pressemitteilungen der Gesellschaft sind dort ebenfalls einsehbar. Für News und Ad-hoc-Mitteilungen steht zudem ein Push-System auf der Website der Gesellschaft zur Verfügung.

 <http://www.lindt-spruengli.com/media/press-releases/news-service-registration/>

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 2016 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. Seither wird in getrennten Abstimmungen die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung festgelegt, zudem erfolgt die Genehmigung für die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung prospektiv für das nächste Geschäftsjahr. In einer Konsultativabstimmung wird des Weiteren der Vergütungsbericht jeweils den Aktionären vorgelegt.

Ernst Tanner (CEO) amtet seit 1. Oktober 2016 als Exekutiver Verwaltungsratspräsident. Dr. Dieter Weisskopf, vormals CFO, wurde vom Verwaltungsrat zu seinem Nachfolger bestimmt und hat die CEO-Funktion übernommen. Am 1. Januar 2017 sind sodann zur Vereinfachung der Führungsstruktur Konzernleitung und Erweiterte Konzernleitung zusammengeführt worden; unter Berücksichtigung der personellen Veränderungen besteht die Konzernleitung seither aus neun Mitgliedern.

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 2016 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 2016

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 2016 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», letztmals publiziert am 29. Februar 2016, 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 zuständig und legt dem Verwaltungsrat den Arbeitsvertrag mit dem CEO 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.

Innerhalb der Vergütungsgrundsätze, der Statuten und der Generalversammlungsbeschlüsse bestimmt das CNC sodann die Höhe als auch die Zusammensetzung der individuellen Vergütungen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung und unterbreitet dem Gesamtverwaltungsrat Anträge zur individuellen Vergütung des CEO und der Mitglieder des Verwaltungsrats. Die jeweiligen Mitglieder des Verwaltungsrats und der 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 drei regulär angesetzte Sitzungen statt, wobei an einer der regulären Sitzungen ein Mitglied nicht teilgenommen hat. 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 des Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten und der Konzernleitung Beratungsleistungen eines namhaften Beratungsunternehmens, das daneben mit keinen anderen Aufgaben betraut wurde.

Genehmigungssystematik Gesamtvergütung

	CEO	CNC	VR	GV
Maximale Gesamtvergütung VR		Antrag an VR	Antrag an GV	Entscheid (prospektiv)
Individuelle Vergütung VR		Antrag an VR	Entscheid	
Maximale Gesamtvergütung Konzernleitung	Antrag an CNC	Antrag an VR	Antrag an GV	Entscheid (prospektiv)
Individuelle Vergütung CEO		Antrag an VR	Entscheid	
Individuelle Vergütung übrige Konzernleitungsmitglieder	Antrag an CNC	Entscheid		
Konsultativabstimmung Vergütungsbericht		Antrag an VR	Antrag an GV	Entscheid (prospektiv)

II. VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ausschliesslich eine Vergütung in Form eines fixen Honorars. Die gesamte Entschädigung für die abgelaufene Amtsperiode gemäss der nachfolgenden Tabelle wird nach der ordentlichen 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 2015/2016 und für die Amtsperiode 2016/2017 ein unverändertes fixes Grundhonorar in der Höhe von CHF 260 000 für den Verwaltungsratspräsidenten und je CHF 145 000 für die Verwaltungsratsmitglieder. Im Geschäftsjahr 2015/2016 sind effektiv folgende Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats ausbezahlt worden:

Vergütung des Verwaltungsrats (geprüft durch Revisionsstelle)

Funktion per 31.12.2016		2016		2015	
		Fixe Entschädigung ¹	Sonstige Entschädigung ⁴	Fixe Entschädigung ¹	Sonstige Entschädigung ⁴
TCHF					
E. Tanner ²	Präsident und Delegierter des VR bis 30. September 2016, seit 1. Oktober 2016 Exekutiver Präsident des Verwaltungsrats, Mitglied des CS Committee ³	260	13	260	14
A. Bulgheroni	VR-Mitglied, Mitglied des Audit-, des CNC sowie des CS Committee, Lead Director bis 30. September 2016	145	40	145	40
Dkfm. E. Gürtler	VR-Mitglied, Mitglied des CNC	145	12	145	12
Dr. R. K. Sprüngli	VR-Mitglied, Präsident des CNC und des CS Committee	145	14	145	15
P. Schadeberg-Herrmann	VR-Mitglied, Mitglied des Audit Committee	145	13	145	13
Dr. T. Rinderknecht ⁵	VR-Mitglied, Präsident des Audit Committee	–	–	–	–
Dr. F. P. Oesch ⁶	VR-Mitglied, Mitglied des Audit Committee	48	5	145	12
Total		888	97	985	106

1 Bruttoentschädigung in Form von Honorar.

2 Entschädigung für die Funktion als Präsident des VR (ohne exekutive Aufgaben; für diese zusätzlichen Aufgaben wird der Exekutive Verwaltungsratspräsident unter dem per 30. April 2017 frühzeitig beendeten Arbeitsvertrag entschädigt).

3 CS Committee: Corporate Sustainability Committee.

4 AHV-Beiträge des Arbeitnehmers auf Honorare, die durch den Arbeitgeber bezahlt werden (inklusive Sozialabgaben des Arbeitgebers, die Vorsorgeleistungen begründen oder erhöhen). Ferner erhielt Herr Bulgheroni im Jahr 2016 eine Bruttoentschädigung von TCHF 28 für seine Funktionen als VR-Präsident von Lindt & Sprüngli SpA und Caffarel SpA (Vorjahr TCHF 28). Weiter erhielt Frau Schadeberg-Herrmann im Jahr 2016 für ihre Beraterfunktion für Lindt & Sprüngli (Austria) GmbH eine Bruttoentschädigung von TCHF 13 (Vorjahr TCHF 13).

5 Wahl Generalversammlung 2016. Honorarzählung erfolgt im April 2017.

6 Herr Dr. F. P. Oesch ist im August 2015 verstorben; er war bis zu diesem Zeitpunkt Mitglied des Verwaltungsrats und des Audit Committee. Honorarzählung pro rata Mai bis August 2015.

Der von der Generalversammlung vom 23. April 2015 genehmigte maximale Betrag der Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat von CHF 1,1 Mio. für die Zeit bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung wurde eingehalten. An der Generalversammlung vom 21. April 2016 hat die Generalversammlung sodann einen maximalen Betrag der Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat von ebenfalls CHF 1,1 Mio. für die Zeit bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017 genehmigt. Der effektiv ausbezahlte Betrag wird im Geschäftsbericht 2017 offengelegt werden. Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats hat sich gegenüber 2015 nicht respektive nur sehr unwesentlich verändert.

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, welche die langfristigen Interessen der Aktionäre, Mitarbeitenden und Kunden in Einklang bringt. Aus diesem Grund verfolgt das Vergütungssystem von Lindt & Sprüngli primär die folgenden fünf Ziele:

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

Die Mitarbeiterbindung geniesst bei Lindt & Sprüngli einen hohen Stellenwert, was sich insbesondere in der langjährig ausserordentlich tiefen Fluktuationsrate in der Konzernleitung und der bisherigen 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 bisherigen Erweiterten Konzernleitung besteht aus einer der jeweiligen Position entsprechenden Kombination aus Basissalär, Barbonus, aktien-, partizipationsschein- resp. optionen-basierter Vergütung sowie Nebenleistungen. Die feste Vergütung reflektiert im Wesentlichen die jeweilige Funktionsstufe, die Kompetenzen und die Erfahrungen der Mitglieder der Konzernleitung respektive der Erweiterten Konzernleitung. Der Barbonus ist an Leistungsziele des Geschäftsjahrs gebunden, während die Vergütung in Optionen, Aktien oder aktien-ähnlichen Instrumenten die Aktionärsorientierung innerhalb der Unternehmensführung verstärkt und die Interessen des Managements langfristig mit denjenigen der Aktionäre in Einklang bringt.

Die Vergütung in Optionen, 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 bisherige aktien-basierte Vergütung für den CEO dar. Die Bandbreite für mögliche Optionszuteilungen wird in Prozent der jeweiligen Fixvergütung ausgewiesen.

Zusammensetzung der variablen Vergütung für die Konzernleitung und die Erweiterte Konzernleitung

	Feste Vergütung	Variable Vergütung		
		Barbonus		Optionen ¹ Wert der Zuteilung in % von Basissalär
	Basissalär	Zielbonus in % von Basissalär	Zielerreichung Bandbreite in % von Ziel	
CEO	100%	100%	0–200%	0–50 0–200%
Konzernleitung und Erweiterte ² Konzernleitung	100%	30–90%	0–200%	– 0–200%

1 Optionen auf Partizipationsscheine

2 bis 31. Dezember 2016

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 2016 durch ein Benchmarking überprüft. Dabei wurden die Vergütungshöhe sowie die Vergütungsstruktur gegenüber zwölf Industrieunternehmen aus dem SMI und dem 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. Zudem wurde im Zusammenhang mit der neu geschaffenen Position des Exekutiven Verwaltungsratspräsidenten und der Konzernleitungsvergütung ein Benchmarking mithilfe eines namhaften, spezialisierten Beratungsunternehmens durchgeführt.

iii. Vergütungselemente

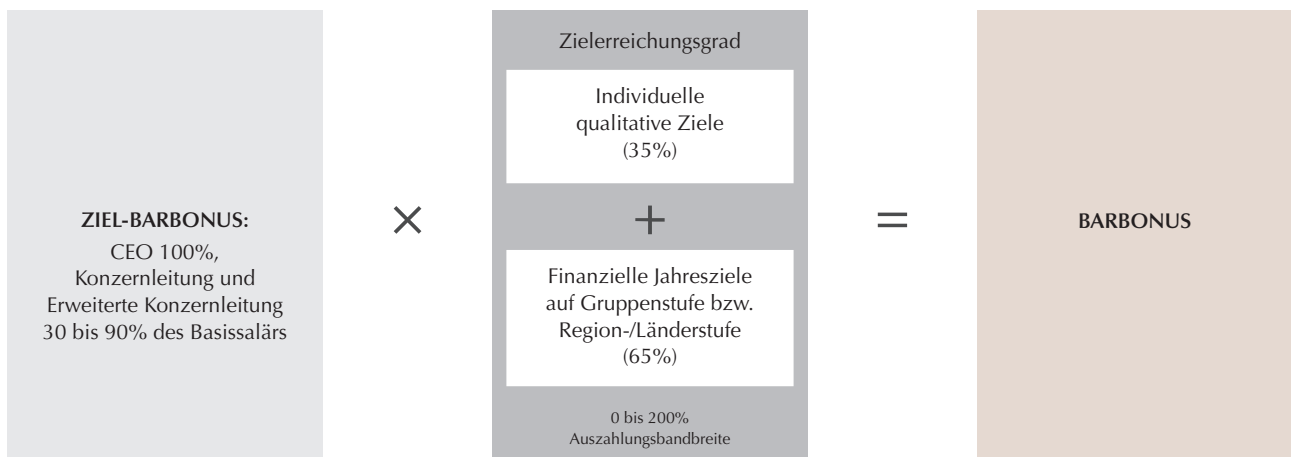
Basissalär und sonstige Vergütung — Das Grundsalar wird monatlich in zwölf beziehungsweise dreizehn gleichen Teilen in bar ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung sonstige Vergütungen und Nebenleistungen. Dazu zählen der Anspruch auf ein Dienstfahrzeug 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 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 erhielt der CEO eine variable Anzahl von bis zu 50 Aktien, die von der erbrachten Leistung der vergangenen Jahre abhängig war. Die konkrete Anzahl Aktien wurde vom CNC im Rahmen einer Gesamtbeurteilung mithilfe einer Scorecard festgelegt. Die Anzahl Aktien bemass sich dabei anhand des Grads der Erreichung finanzieller und nichtfinanzieller Ziele, die über einen Zeitraum von drei Jahren gemessen wurden. Bei Nichterreichen der Ziele wurde 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. Mit Übernahme der Aufgabe als Exekutiver Verwaltungsratspräsident wird der vormalige CEO zukünftig auf die Zuteilung von Aktien verzichten. Der seit dem 1. Oktober 2016 amtierende neue CEO erhält keine Vergütung in Form von Zuteilung gesperrter Aktien.

Optionsplan — Der Optionsplan beteiligt die Konzernleitung, die bisherige 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 den finalen Entscheid 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 respektive konnte. 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 das Jahr 2016 sowie 2015 sind den folgenden Tabellen zu entnehmen. Die Bewertung der options- und aktienbasierten Vergütungen für 2016 und 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	2016 Marktwerte
						Gesamt- entschädigung
Ernst Tanner, CEO bis 30. September 2016, seither Exekutiver Verwaltungsratspräsident ⁶	1 224	1 100	131	1 728	3 232	7 415
Weitere Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung ⁷	4 973	3 686	370	5 185	–	14 214
Total	6 197	4 786	501	6 913	3 232	21 629

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	7 421
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

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 27). Die Bewertung basiert auf dem Marktwert zum Zeitpunkt der Zuteilung. Die Anzahl der in 2016 ausgegebenen Optionen beläuft sich auf 2 500 Optionen für Herrn Tanner (Vorjahr 2 500 Optionen) und total 7 500 Optionen für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung (Vorjahr 8 000 Optionen).

5 Gemäss bisherigem Arbeitsvertrag wurden dem CEO im Geschäftsjahr 2016 50 Namenaktien (Vorjahr: 50 Namenaktien) mit fünfjähriger Sperrfrist zugeteilt. Die Bewertung der Aktien basierte auf dem Marktwert bei Zuteilung.

6 Die fixe Barentschädigung (exklusive Sozialversicherungsbeiträgen) für die Funktion als CEO war von 1993 bis 30. September 2016 unverändert.

7 Die Anzahl der weiteren Mitglieder der Konzernleitung und der Erweiterten Konzernleitung belief sich auf sieben respektive seit 1. Juli 2016 (Ausscheiden T. Linemayr) auf sechs.

Der von der Generalversammlung vom 23. April 2015 genehmigte maximale Betrag der Gesamtvergütung für die Konzernleitung und Erweiterte Konzernleitung von CHF 28 Mio. wurde eingehalten; vom Zusatzbetrag gemäss Art. 15^{bis} Abs. 5 der Statuten wurde kein Gebrauch gemacht.

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 aktien-basierten 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 2016.

		Anzahl Namenaktien		Anzahl PS		Anzahl Optionsrechte	
		2016	2015	2016	2015	2016	2015
E. Tanner	Präsident und Delegierter des VR bis 30.9.2016, ab 1.10.2016 Exekutiver Verwaltungsratspräsident	3 122	3 103	8 400	9 000	14 750	12 250
A. Bulgheroni	VR-Mitglied	1 000	1 000	–	–	1 900	1 900
Dkfm. E. Gürtler	VR-Mitglied	1	1	50	50	–	–
Dr. R. K. Sprüngli	VR-Mitglied	1 090	1 092	–	–	–	–
Dr. T. Rinderknecht	VR-Mitglied	–	–	–	–	–	–
P. Schadeberg-Herrmann	VR-Mitglied	127	115	–	–	–	–
U. Sommer	Konzernleitungsmitglied	1	12	–	40	5 400	6 150
Dr. D. Weisskopf	Konzernleitungsmitglied	7	7	2 400	2 400	7 650	7 475
A. Pfluger	Konzernleitungsmitglied	5	5	30	30	6 483	5 100
R. Fallegger	Konzernleitungsmitglied	5	5	654	1 154	4 088	4 088
K. Kitzmantel	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	5	5	–	5	3 838	4 088
Dr. A. Lechner	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	7	6	56	56	5 150	5 178
T. Linemayr ¹	Erweitertes Konzernleitungsmitglied	–	4	–	77	–	4 967
Total		5 370	5 355	11 590	12 812	49 259	51 196

¹ Herr T. Linemayr hat in 2016 die Lindt & Sprüngli Gruppe verlassen. Deshalb werden die Bestände per 31.12.2016 nicht mehr angegeben.

VI. ZUSÄTZLICHE HONORARE, VERGÜTUNGEN UND ORGANDARLEHEN

Neben den in diesem Bericht aufgeführten Leistungen erfolgten im Berichtsjahr 2016 keine weiteren Vergütungen – weder direkt noch indirekt – 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 2016 keine Darlehen, Vorschüsse oder Kredite des Konzerns oder einer seiner Tochtergesellschaften.

VII. VERGÜTUNG AN FRÜHERE ORGANMITGLIEDER

Es wurden im Berichtsjahr 2016 keine Vergütungen an frühere Organmitglieder ausgerichtet.

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 2016 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 42 und 46 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 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.



pwc PricewaterhouseCoopers AG

Bruno Häfliger
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Richard Müller
Revisionsexperte

Zürich, 6. März 2017

PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbstständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften.



Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

DIE ERFINDUNG VON LINDT

BESTE ZUTATEN

HÖCHSTE VOLLENDUNG

Lindt

DIFFERENCE

Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

Das Geheimnis des unvergleichlichen Geschmacks von LINDT liegt in der sorgfältigen Auswahl und Mischung edelster Kakaobohnen aus den weltbesten Herkunftsregionen sowie der hausinternen Verarbeitung.

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

DIE ERFINDUNG VON LINDT

BESTE ZUTATEN

HÖCHSTE VOLLENDUNG

A close-up photograph of a cacao pod hanging from a moss-covered tree branch in a lush forest. The pod is dark purple with prominent green veins running vertically down its length. It has a bumpy, textured surface. The background is a soft-focus green forest scene with sunlight filtering through the leaves.

FEINSTER KAKAO

EDELSTE BOHNEN AUS DEN BESTEN REGIONEN

Lindt & Sprüngli bezieht die hochwertigen Kakaobohnen aus den weltbesten Herkunftsregionen wie beispielsweise aus Ghana, Lateinamerika (hauptsächlich Ecuador), der Karibik, Madagaskar und Papua-Neuguinea. In unseren Rezepturen verarbeiten wir spezielle Mischungen aus Kakaobohnen aus diesen verschiedenen Herkunftsregionen. Diese Mischungen sind ein wohlgehütetes Geheimnis und machen das exquisite Aroma unserer Schokoladen aus.

VERANTWORTUNGSVOLLER WEG ZU NACHHALTIG PRODUZIERTEM KAKAO



Lindt & Sprüngli bezieht die Kakaobohnen aus den weltbesten Anbaugebieten.



Die Qualität der Kakaobohnen wird in unseren hauseigenen Labors anhand strenger Richtlinien kontrolliert.

Lindt & Sprüngli ist einer der wenigen Schokoladenhersteller weltweit, der noch von der Kakaobohne bis hin zum fertigen Produkt selbst produziert. Diese Vorgehensweise ermöglicht es zum einen, den gesamten Herstellungsprozess zu kontrollieren und so die höchste Produktqualität zu gewährleisten. Zum anderen kann so das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimal umgesetzt werden.

Die Grundlage für den unvergleichlichen Schokoladegenuss bildet die sorgfältige Auswahl, Mischung und Verarbeitung hochwertiger Kakaobohnen aus den weltbesten Herkunftsregionen. Neben hoher Qualitätsanforderungen spielt aber auch die nachhaltige Beschaffungskette eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund wurde 2008 das Lindt & Sprüngli Farming Program ins Leben gerufen. Pro Tonne gekaufter Kakaobohnen wird eine freiwillige Prämie entrichtet, die in die Rückverfolgbarkeit und Verifizierung investiert wird. Das Farming Program verhilft den Bauern zu höheren Erträgen und damit zu einem besseren Einkommen und sichert gleichzeitig die langfristige Versorgung mit hochwertigen Kakaobohnen für Lindt & Sprüngli.

LINDT & SPRÜNGLI FARMING PROGRAM

56 000

Kakaobauern im Farming Program geschult



Das Lindt & Sprüngli Farming Program besteht aus den vier Schritten:

- Aufbau von Rückverfolgbarkeit
- Vermittlung von Fachwissen und Know-how
- Unterstützung und Entwicklungsförderung
- Verifizierung und kontinuierliche Verbesserung



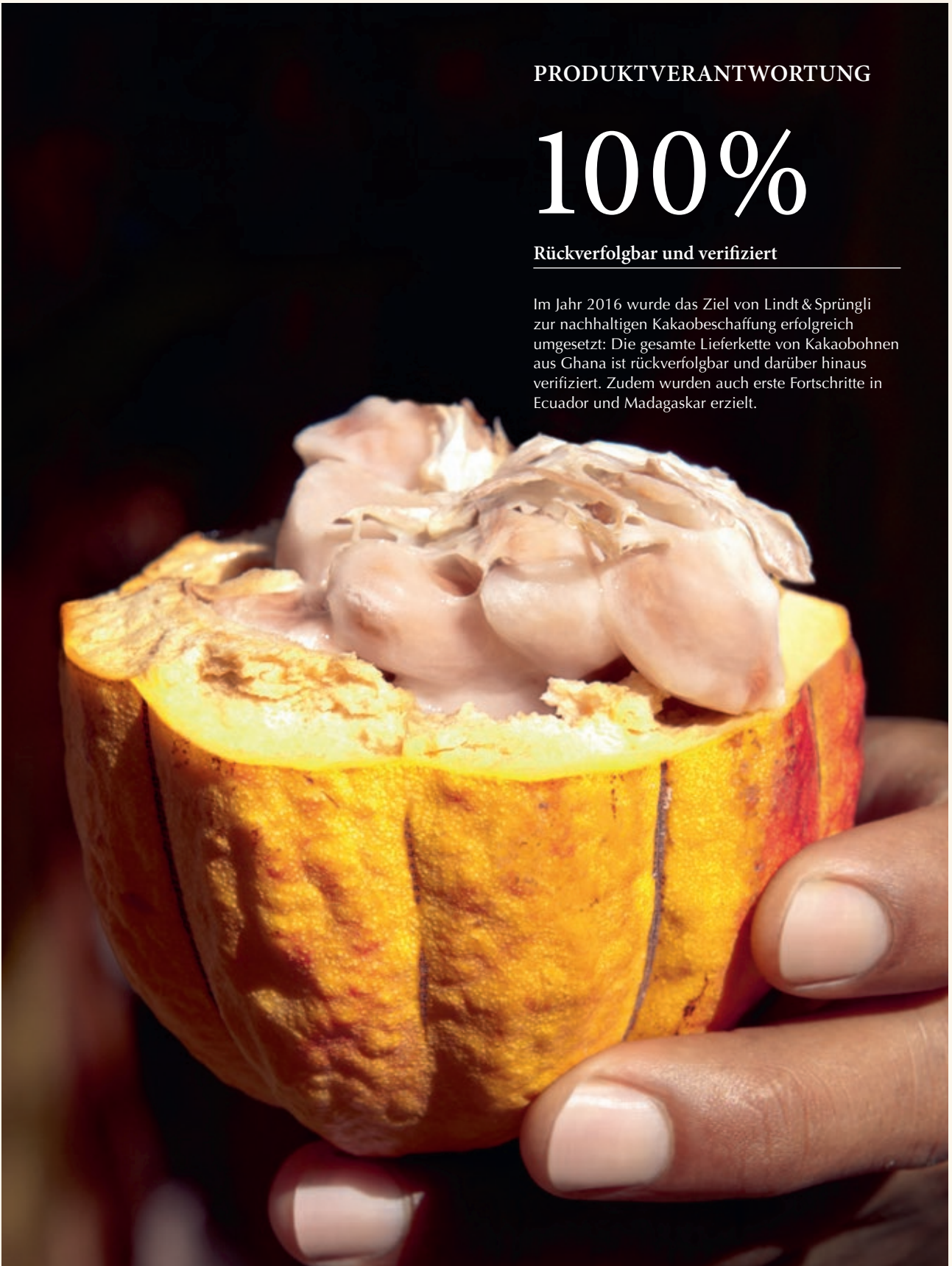
<http://www.lindt-spruengli.com/sustainability/>

PRODUKTVERANTWORTUNG

100%

Rückverfolgbar und verifiziert

Im Jahr 2016 wurde das Ziel von Lindt & Sprüngli zur nachhaltigen Kakaobeschaffung erfolgreich umgesetzt: Die gesamte Lieferkette von Kakaobohnen aus Ghana ist rückverfolgbar und darüber hinaus verifiziert. Zudem wurden auch erste Fortschritte in Ecuador und Madagaskar erzielt.



Lindt DIFFERENCE

Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

Die Maîtres Chocolatiers von Lindt rösten die Kakaobohnen
nach einem über Jahrzehnte verfeinerten Verfahren
und mahlen sie sehr fein – essenziell für den einzigartigen
Geschmack der Lindt Schokolade.

DIE ERFINDUNG VON LINDT

BESTE ZUTATEN

HÖCHSTE VOLLENDUNG



EINZIGARTIGES RÖST-
UND MAHLVERFAHREN

DIE KUNST DES PERFEKTEN AROMAS

Die Kakaobohnen werden nach streng geheimen Rezepturen zusammengemischt und danach aufgebrochen. Der darin enthaltene Kakaokernbruch wird dann geröstet, um das besondere Aroma optimal hervorzubringen. Hierzu verwendet Lindt & Sprüngli ein eigens entwickeltes Verfahren, bei dem Temperatur und Röstdauer perfekt aufeinander abgestimmt sind. Nach dem Rösten werden die Nibs, wie es in der Fachsprache heisst, in speziellen Mühlen zu Kakao-masse zerkleinert und danach mit anderen Zutaten auf grossen Walzwerken auf allerkleinste Partikelgrösse vermahlen. Dies ist einer der Gründe, weshalb unsere Schokolade so zartschmelzend ist.

DIE ESSENZ – EINE SAMTIGE SCHOKOLADENTEXTUR



Die Röstung unterstreicht das einzigartige Aromaprofil der Kakaobohnen.

Lindt & Sprüngli verarbeitet die Kakaobohnen in der Schweiz, Frankreich und den USA. In Olten (CH) steht beispielsweise das European Cocoa Center. Dort werden die hochqualitativen Kakaobohnen nach bestimmten Rezepturen abgewogen und gemischt. Das Mischverhältnis ist ein streng gehütetes Fabrikationsgeheimnis, denn die Aromen der einzelnen Provenienzen bestimmen in ihren ausgeklügelten Mischverhältnissen den Geschmack der jeweiligen Schokolade. Nach dem Mischen werden die Kakaobohnen dann in speziellen Maschinen aufgebrochen. Die Schale wird durch Siebe und Absaugvorrichtungen entfernt und übrig bleibt der Kakaokernbruch, die sogenannten Nibs. Die Nibs werden nun mittels eines speziellen Verfahrens geröstet, denn erst durch die Röstung erhält der Kakao sein unverwechselbares, exquisites Aroma. Bei Lindt & Sprüngli werden ganz bewusst die Nibs und nicht die ganzen Kakaobohnen geröstet, denn so kann eine sehr regelmässige Röstung erzielt werden. Ähnlich wie beim Kaffee können die Kakaobohnen dabei je nach Verwendungszweck mehr oder weniger stark geröstet werden. Schon seit Langem weiss man, dass durch Rösten bestimmte Nahrungsmittel nicht nur bekömmlicher, sondern auch aromatischer werden. Aus diesem Grund werden bei Lindt & Sprüngli beispielsweise auch Haselnüsse

und Mandeln hausintern geröstet. Danach werden sie innerhalb kürzester Frist weiterverarbeitet, um so das delicate Röstaroma in der Schokolade zu konservieren. Das Rösten ist eine der Kernkompetenzen von Lindt & Sprüngli und es kommt hier ein besonderes Verfahren zum Einsatz, bei dem Rösttemperatur und -dauer perfekt aufeinander abgestimmt werden. Der geröstete, aber noch ziemlich grobe Kakaokernbruch wird im Anschluss in speziellen Mühlen zerkleinert und vermahlen. Die dabei durch Druck und Reibung entstandene Wärme verflüssigt die in den Bohnen enthaltene Kakaobutter und es entsteht eine dickflüssige Paste, die man Kakaomasse nennt. Sie ist von einem dunklen Braun, hat einen charakteristischen, starken Geruch und Geschmack und ist das Ausgangsprodukt für die weitere Verarbeitung. Diese Masse wird dann im Werk in Kilchberg je nach Rezeptur mit weiteren Zutaten wie Kakaobutter, Zucker, Vanille und Milchpulver vermischt und feingewalzt. Bei Lindt & Sprüngli wird die Masse zweifach durch ein Walzwerk geschickt und dabei sehr fein auf kleinste Partikelchengrösse gewalzt. Auch dieser Verarbeitungsschritt erfordert spezifisches Know-how und ist wichtiger Bestandteil der Lindt Difference, denn die Feinheit der Masse ist die Voraussetzung für den zarten Schmelz der Lindt Schokolade.

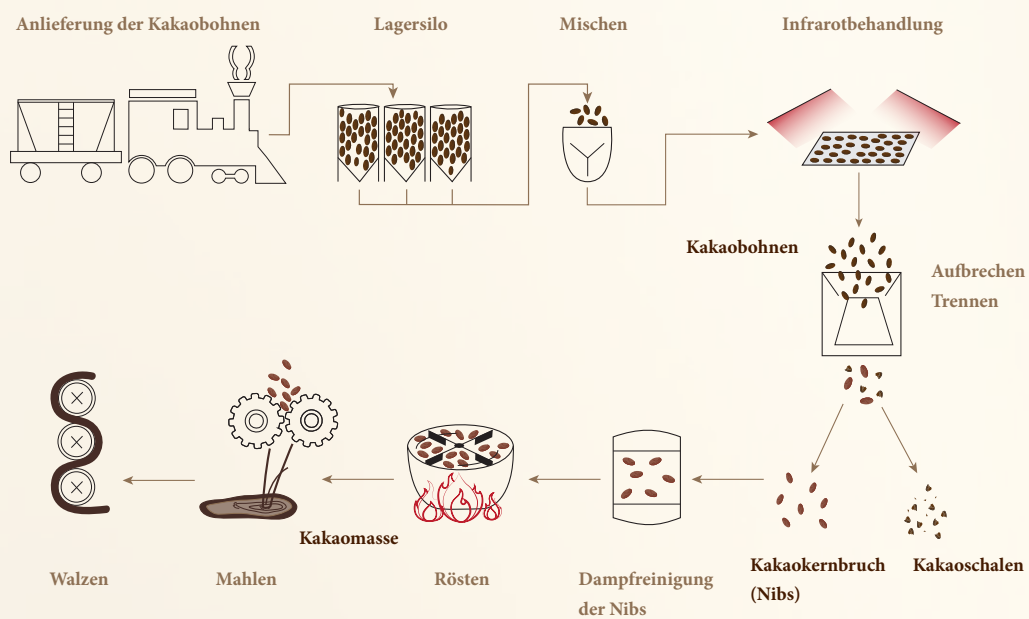


Zerkleinerung des Kakaokernbruchs.



Die samtige Schokoladentextur ist das Ergebnis des allerfeinsten Mahlens.

WIE KAKAOBOHNEN ZU KAKAOMASSE WERDEN



Lindt

DIFFERENCE

Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

DIE LINDT ERFINDUNG

1879 revolutionierte Rodolphe Lindt die Schokoladenherstellung durch das von ihm erfundene «Conchieren»: intensives Rühren der erwärmten Schokoladenmasse, was den samtigen, feinen Schmelz der Lindt Schokolade entstehen lässt.

BESTE ZUTATEN

HÖCHSTE VOLLENDUNG

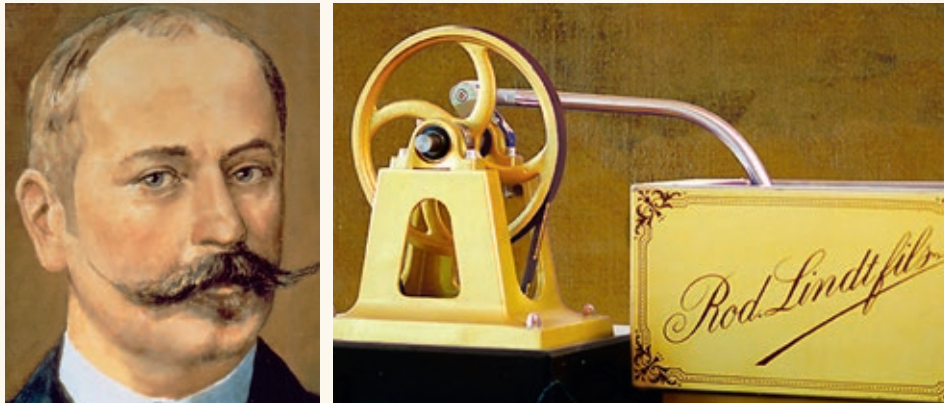
DIE CONCHE

DAS GEHEIMNIS ZARTSCHMEL- ZENDER SCHOKOLADE

Im Jahre 1879 erfindet Rodolphe Lindt die Conche und revolutioniert damit die gesamte Schokolade-industrie. Die Technologie wurde in der Zwischenzeit stetig weiterentwickelt und so wird die bahnbre-chende Erfindung unseres Schokoladepioniers noch heute in der gesamten Branche angewendet. Intensives Rühren erwärmt dabei die Schokoladen- masse in der Conche und Kakaobutter legt sich um jedes kleinste Partikelchen. So entsteht der samtige, feine Schmelz, der die Lindt Schokolade so besonders macht.



TRADITION UND INNOVATION DES CONCHINGPROZESSES



RODOLPHE LINDT erfand 1879 den Conchingprozess, der die gesamte Schokoladenindustrie revolutionierte.

Man schrieb das Jahr 1879. Rodolphe Lindt, Sohn eines Berner Apothekers, wollte Schokolade machen. Wissen Sie, wie Schokolade damals war? Hart war sie: hart zu verarbeiten und hart zu essen. Ja, man musste sie tatsächlich kauen. Zart? Ein Genuss? Eine Sinnenfreude? Ein Wunschtraum. Wahr wurde dieser erst, als Lindt eines Abends ... Doch halt! So schnell ging es eben nicht. Rodolphe Lindt, Konditor, Genussmensch und Lebemann, wollte also eine Schokolade erschaffen, die nicht hart war.

Er kaufte eine alte Fabrikhalle mit uralten Maschinen. Die Berner Gesellschaft wunderte sich. Rodolphe liess sich nicht beirren. Er experimentierte, aber nichts funktionierte. Im Gegenteil: Es bildete sich eine weisse Schicht auf der Schokoladenmasse. Die Berner Gesellschaft höhnte. Es war wohl sein Bruder Auguste, Apotheker wie der Vater, der den weissen Belag analysierte. Ungefährlich: kristallisiertes Fett. Also weiterprobieren. Mehr Kakaobohnen? Kakaobutter gar? Das hatte noch niemand gemacht! Er arbeitete am Rezept, überlegte, tüftelte. Doch was er auch tat, er kam seinem Ziel nicht näher. «Chocolat fin»? Von wegen! Nur der Spott der Konkurrenz war ihm sicher. Da kam besagter Freitagabend. Rodolphe Lindt, im Ohr den Ruf der Jeunesse dorée (franz. «vergoldete Jugend»), verliess seine Fabrik unverrichteter Dinge – und vor allem, ohne die Maschinen auszuschalten. Vergass er es in der Eile? Oder war es Absicht? Folgte er einer Ahnung oder einem kleinen Trotz?

Wir wissen es nicht. Aber die Maschine arbeitete weiter: ein ganzes Wochenende lang.

Als Rodolphe Lindt am folgenden Montagmorgen in seine Fabrik kam, erschrak er zunächst. Doch was er im Rührkessel fand, war keineswegs harte, verbrannte Schokoladenmasse. Es glänzte, es duftete. Und als er davon degustierte, war er der erste Mensch überhaupt, der erlebte, wie Schokolade zart auf seiner Zunge schmilzt. Er war im siebten Himmel. Mit seiner Chocolat fondant, der ersten «zartschmelzenden» Schokolade, setzte Rodolphe Lindt 1879 neue Massstäbe. Alle wollten sie haben und probieren – doch das beschäftigte ihn nicht, er genoss das Leben und ging nur in seine alte Fabrik, wenn ihm der Sinn danach stand. Die ganze Welt wollte das Geheimnis von Lindt lüften: zum Glück ohne Erfolg.

Die Fabrik von Lindt war inzwischen abbruchreif, eine Modernisierung unumgänglich. Die Sorgenfalten auf der Stirn von Rodolphe Lindt wurden immer grösser. So kam es fast 20 Jahre nach der Erfindung der Chocolat fondant in Olten (also auf halbem Weg zwischen Bern und Zürich) zu einem Treffen zwischen Rodolphe Lindt und Rudolf Sprüngli, der selber auch für seine eigene Schokolade und für seinen Unternehmergeist bekannt war. Lindt schlug vor, dass Sprüngli ihm die Marke Lindt und auch das Geheimnis des Conchierens abkaufte. Das Treffen in Olten war der Anfang einer langen Erfolgsgeschichte für Lindt & Sprüngli.

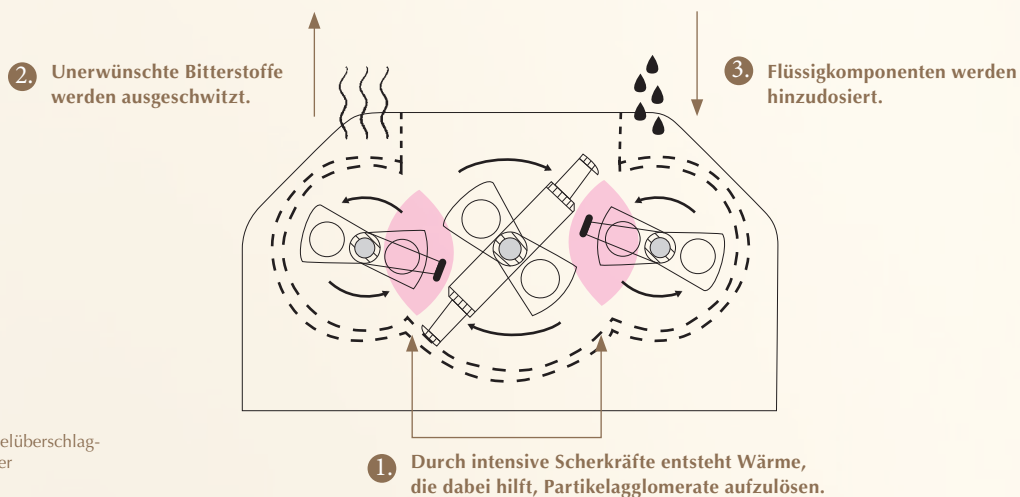


Nach dem Conchieren ist die Schokolade zartschmelzend.

WAS PASSIERT EIGENTLICH IN EINER CONCHE?

Das Conchieren entscheidet über die Qualität der Schokolade. Das Conchieren kann als finaler Schritt bezeichnet werden, in dem die Textur, das Schmelzverhalten und die geschmacklichen Eigenschaften massgeblich beeinflusst werden können. Ziel ist es einmal mehr, ein optimales Geschmacks- und Aromaprofil zu erzeugen. Die vorangegangene Zerkleinerung mittels Walzwerken sorgt zwar für die endgültige Partikelgrössenverteilung in der Schokolade, jedoch können dabei die kleinen Partikel Agglomerate bilden. Durch intensive Scherkräfte werden sie in der Conche wieder aufgelöst. Gleichzeitig verflüchtigen sich durch die Erwärmung unerwünschte Bitterstoffe und Säuren. Dadurch wird das in

den Poren gebundene Fett freigesetzt und führt zu einer deutlichen Verbesserung des Fliessverhaltens der Schokolade. Daneben wird auch noch ein Grossteil des Wassers entfernt, um die erforderlichen niedrigen Wassergehalte zu erreichen. Dies ist wichtig für den angenehmen Schmelz. Zu guter Letzt wird die zunächst teigartige Mischung, die auf den Vor- und Feinwalzen eine pulverähnliche Struktur annimmt, in der Conche in eine fliessfähige Schokoladenmasse verwandelt, wobei in der Conche auch noch Flüssigkomponenten wie zum Beispiel Kakaobutter hinzudosiert werden. Nach der Conchierung ist die Schokoladenmasse bereit zur Weiterverarbeitung zu Tafeln, Hohlfiguren und Pralinés.



Zeichnung: Doppelüberschlag-Conche von Bühler

Lindt

DIFFERENCE

Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

DIE LINDT ERFINDUNG

BESTE ZUTATEN

Nur die allerfeinsten Zutaten aus den weltbesten Anbauregionen
sind für die Maîtres Chocolatiers von Lindt gut genug.

HÖCHSTE VOLLENDUNG

BESTE ZUTATEN

NUR DIE BESTEN ZUTATEN SIND GUT GENUG

Bei der sorgfältigen Auswahl unserer Rohstoffe achten wir auf höchste Qualität. Dies gilt nicht nur für unseren wichtigsten Rohstoff Kakaobohnen, sondern auch für alle anderen Ingredienzien wie beispielsweise Haselnüsse, Mandeln und Vanille. Wir beziehen diese Zutaten aus den weltbesten Anbauregionen und überprüfen deren Qualität bei Wareneingang in unseren hauseigenen Labors.



FEINSTE KREATIONEN SORGEN FÜR EIN AUSSERGEWÖHNLICHES GESCHMACKSERLEBNIS



Beste Zutaten sind die Basis unserer hochwertigen Premium-Produkte.

Beste Zutaten sind die Ausgangsbasis zur Herstellung hochwertiger Premium-Schokolade. Bei der Auswahl der Rohstoffe gehen die Lindt Maîtres Chocolatiers daher mit grösster Sorgfalt vor und überlassen nichts dem Zufall. So stammen unsere Kakaobohnen aus den weltbesten Herkunftsregionen wie beispielsweise aus Ghana, Lateinamerika (hauptsächlich Ecuador), der Karibik, Madagaskar und Papua-Neuguinea. Aber auch alle anderen Ingredienzien wie beispielsweise Zucker, Milchpulver, Haselnüsse, Mandeln und Vanille unterliegen strengen Vorschriften, was Herkunft und Qualitätsansprüche angeht. Das Milchpulver für unsere Milkschokoladen wird von unseren Lieferanten gar nach Spezifikation hergestellt, die wir ihnen vorgeben.

Wenn die Rohstoffe in unseren Produktionsstätten eintreffen, werden sie in den hauseigenen Labors erneut auf die gesetzten Qualitätsstandards überprüft. Bei Kakaobohnen und Haselnüssen wird beispielsweise ein Produktmuster mit einer Guillotine aufgeschnitten. Anhand des Schnittbildes können unsere Experten dann bereits erste Aussagen

treffen, ob die Qualität unseren hohen Ansprüchen genügt. Weitere Qualitätschecks folgen im Laufe des gesamten Produktionsprozesses. Auch bei der weiteren Verarbeitung der Rohstoffe wird grösste Sorgfalt an den Tag gelegt. So werden beispielsweise Haselnüsse und Mandeln frisch geröstet und danach innerhalb kürzester Zeit weiterverarbeitet. So wird das Röstaroma in der Schokolade konserviert für einen knackfrischen Genussmoment.

Für die Entwicklung neuer, innovativer Geschmacksrichtungen wird in den weltweiten Marketingabteilungen intensive Trend- und Konsumentenforschung betrieben. Ist eine Auswahl an möglichen neuen Produkten definiert, kommen die Lindt Maîtres Chocolatiers zum Zug. Gemeinsam mit ausgewählten Lieferanten werden dann die besten Rohstoffe für die neuen Schokoladesorten ausfindig gemacht. Dies ist ein aufwendiger Prozess, der sich über Monate, wenn nicht Jahre hinziehen kann. Denn nur die hochwertigsten Zutaten sind gut genug für unsere Premium-Schokoladen.



Die Lindt Excellence Tafeln bieten mit über 40 verschiedenen Varianten für jeden Geschmack das passende Produkt.

Lindt

DIFFERENCE

Lindt Difference –
Warum ist Lindt Schokolade so besonders gut?

FEINSTER KAKAO

EINZIGARTIGES RÖST- UND MAHLVERFAHREN

DIE LINDT ERFINDUNG

BESTE ZUTATEN

HÖCHSTE VOLLENDUNG

Mit Liebe zum Detail dekorieren die Maîtres Chocolatiers
von Lindt ihre Meisterstücke
und hüllen sie in edle Verpackungen.

HÖCHSTE VOLLENDUNG

MIT LIEBE ZUM DETAIL

Die Lindt Maîtres Chocolatiers sind Meister ihres Fachs und geben sich erst zufrieden, wenn die Produkte perfekt vollendet sind. Der letzte Schliff äussert sich in der liebevollen Verzierung von Produkt und Verpackung. Da werden beispielsweise bei Pralinés frisch geröstete Mandeln von Hand aufgesetzt, die Goldfolie vom Goldhasen auf Hochglanz poliert und der Geschenkverpackung noch ein elegantes Schleifchen umgewickelt. Erst wenn alles perfekt ist, geben sich die Lindt Maîtres Chocolatiers zufrieden und das Produkt kommt in die Ladenregale.



MIT LEIDENSCHAFT VEREDELT

Die Lindt Maîtres Chocolatiers sind Meister ihres Fachs und wissen, dass Präsentation und visuelle Anziehungskraft ihrer Schokoladenkreationen ebenso wichtig sind wie der Genussmoment an sich. Die Schönheit der Produkte kommt dabei nicht von ungefähr. Die Lindt Maîtres Chocolatiers schöpfen aus einem reichen Erfahrungsschatz und haben ihr Auge für Ästhetik über Generationen hinweg geschult und ihr Wissen über perfekte Schokoladenmeisterwerke weitergegeben.

Einer der wichtigen Schritte bei der höchsten Vollendung ist der Schokoladenüberzug der feinen Lindt Pralinés. Dafür muss die Schokolade perfekt temperiert werden, denn nur so erhält sie beim Auskühlen ihren schönen Glanz und den genussvollen Knack beim Reinbeissen. Danach folgt die liebevolle Verzierung der Produkte, bei der nichts dem Zufall

überlassen wird, denn nicht umsonst ist Lindt & Sprüngli der weltweit führende Anbieter für Premium-Schokolade.

Da werden Pralinés von Hand mit frisch gerösteten Mandeln oder Schokoladekugeln verziert und bekommen einzigartige Namen wie Amande de Luxe oder Perle de Cacao. Beim Goldhasen wird die Goldfolie auf Hochglanz poliert und das charakteristische rote Halsband von Hand umgelegt. Und zu guter Letzt werden die Produkte in aufwendig gestalteten Verpackungen platziert, die gleichzeitig aber auch die Produkte vor äusseren Einflüssen schützen und das exquisite Aroma konservieren.

Schliesslich kommen die Produkte in die Verkaufsstellen und in die eigenen Lindt Läden, wo abermals sehr viel Wert auf eine ansprechende Präsentation gelegt wird.



Der Lindt Maître Chocolatier legt dem Goldhasen liebevoll das rote Halsband mit der Glocke um.



In den Lindt Boutiquen wird sehr viel Wert auf die ansprechende Präsentation der Produkte gelegt.

Lindt 

DIFFERENCE





LINDT & SPRÜNGLI

CHOCOLADEFABRIKEN
LINDT & SPRÜNGLI AG
SEESTRASSE 204, CH-8802 KILCHBERG
SCHWEIZ

www.lindt-spruengli.com