



BARRY CALLEBAUT



JAHRESBERICHT 2003/04



# Agenda.

GENERALVERSAMMLUNG 2003/04, ZÜRICH

**8. Dezember 2004**

3-MONATS-ZAHLEN 2004/05

**13. Januar 2005**

HALBJAHRESBERICHT 2004/05

**11. April 2005**

9-MONATS-ZAHLEN 2004/05

**8. Juli 2005**

MEDIENMITTEILUNG, MEDIENKONFERENZ UND ANALYSTENKONFERENZ  
ZUM JAHRESABSCHLUSS 2004/05, ZÜRICH

**10. November 2005**

GENERALVERSAMMLUNG 2003/04, ZÜRICH

**8. Dezember 2005**

# Inhalt.

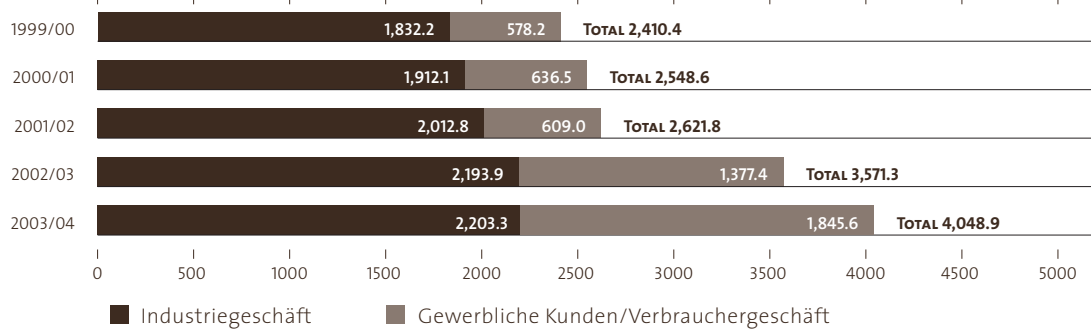
KENNZAHLEN	4
UNTERNEHMENSPROFIL	8
BERICHT AN DIE AKTIONÄRE	10
VERWALTUNGSRAT UND MANAGEMENT	14
GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM ÜBERBLICK	16
INDUSTRIEGESCHÄFT	20
GEWERBLICHE KUNDEN/VERBRAUCHERGESCHÄFT	26
LEHREN, LERNEN UND LANGJÄHRIGE BEZIEHUNGEN SCHAFFEN	35
CORPORATE GOVERNANCE	66
KONZERNRECHNUNG DER BARRY CALLEBAUT-GRUPPE	78
Konsolidierte Jahresrechnung	79
Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze	85
Anhang	90
Bericht des Konzernprüfers	113
JAHRESRECHNUNG DER BARRY CALLEBAUT AG	114
Bericht der Revisionsstelle	119
FINANZIELLE ANGABEN	120
Sechs-Jahres-Übersicht	
TOCHTERGESELLSCHAFTEN	122
KONTAKTE	128



# Kennzahlen.

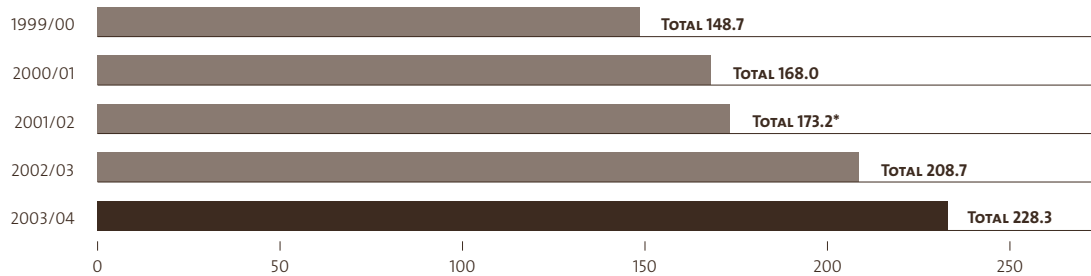
### Umsatzentwicklung

IN Mio. CHF



### EBIT-Entwicklung

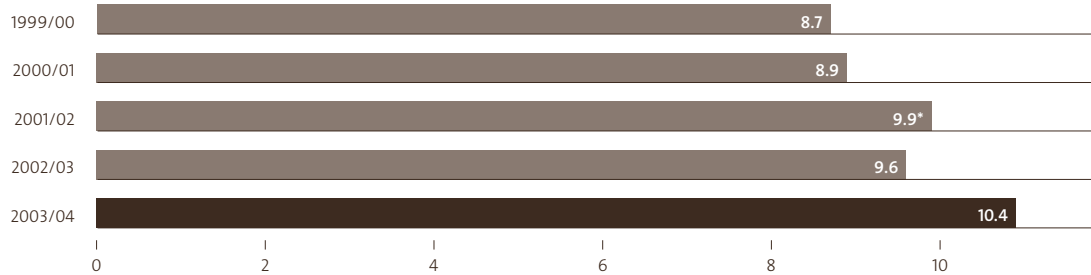
IN Mio. CHF



\* EBIT 2001/02 basiert auf einem normalisierten Gewinn ohne Restrukturierungsrückstellungen in Höhe von CHF 80 Millionen.

### ROIC-Entwicklung

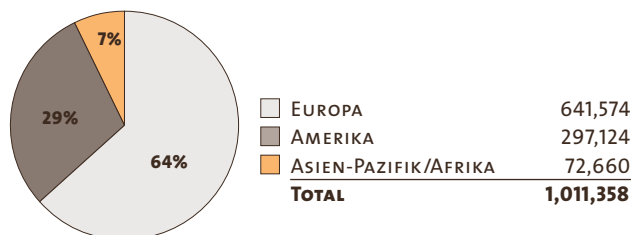
IN %



\* Der Quotient wurde auf einer Proforma-Basis ohne Auswirkungen der Stollwerk-Akquisition berechnet.

### Verkaufsmenge nach Regionen 2003/2004

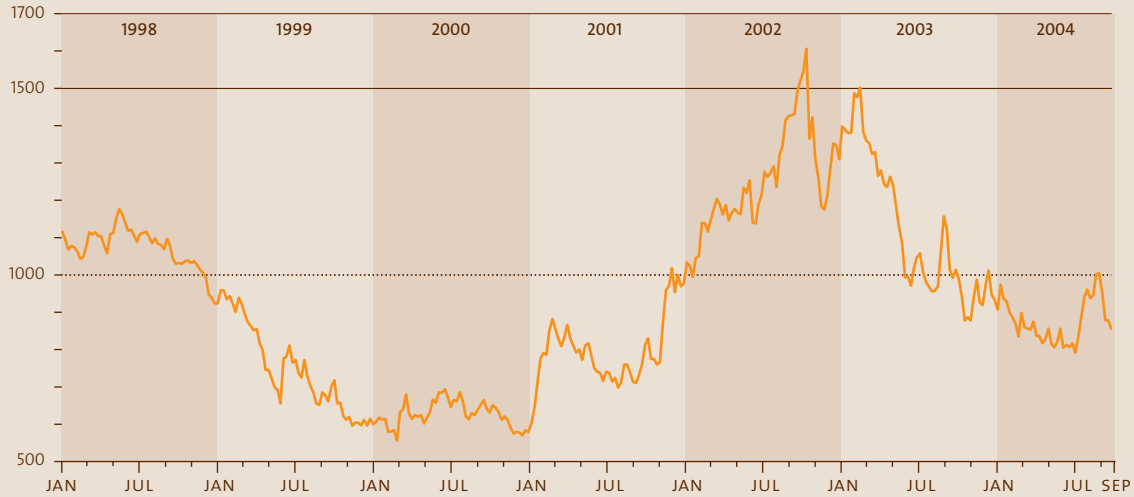
IN TONNEN





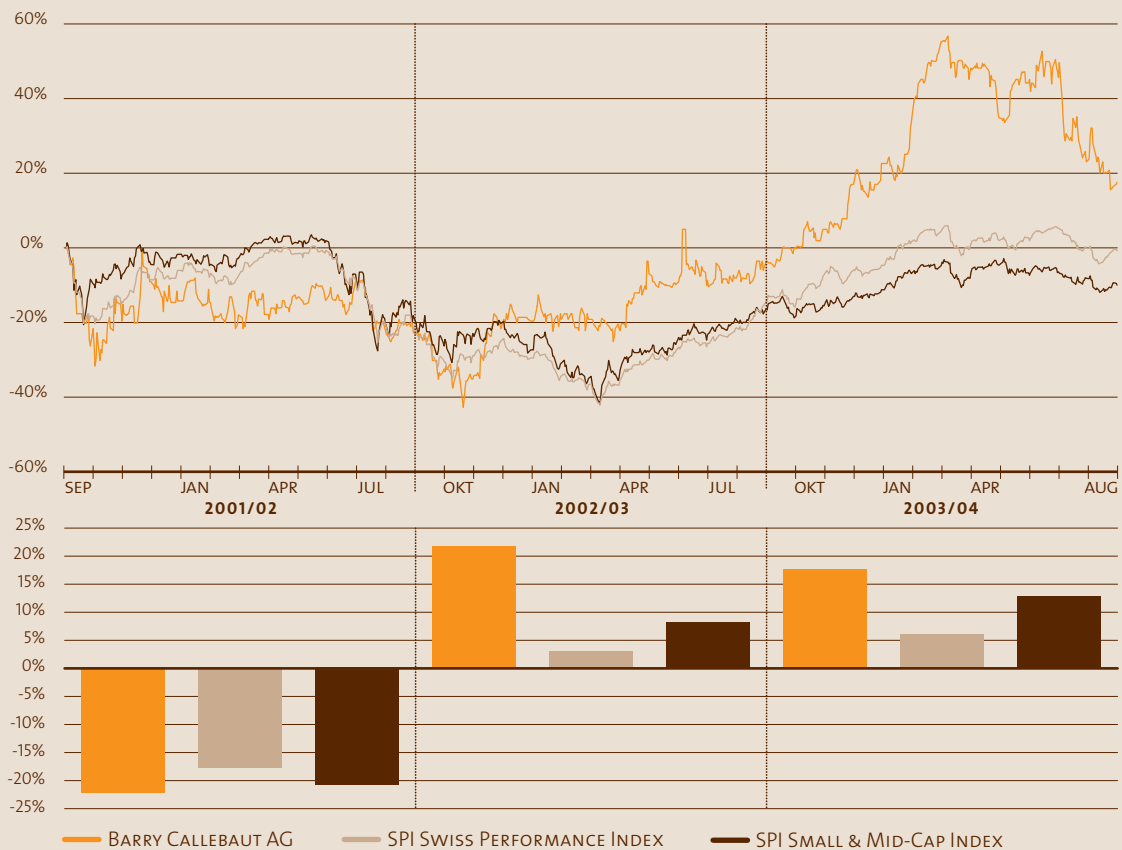
### Preisentwicklung Kakao

IN GBP/TONNE (LONDONER TERMINMARKT 6 MONATE)



### Aktienkursentwicklung Barry Callebaut vs. Index

01.09.01 = 100%



Das Säulendiagramm zeigt die Performance der Barry Callebaut-Aktie in Prozent während eines Jahres im Vergleich zur Performance des SPI Swiss Performance Index und des SPI Small & Mid-Cap Index.

Kennzahlen Barry Callebaut		Veränderung in (%)	2003/04	2002/03
<b>Erfolgsrechnung</b>				
Verkaufserlös	Mio. CHF	13.4%	4,048.9	3,571.3
Verkaufsmenge	Tonnen	13.5%	1,011,358	891,048
EBITDA <sup>1</sup>	Mio. CHF	9.5%	364.8	333.1
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	9.4%	228.3	208.7
Konzerngewinn (PAT)	Mio. CHF	12.0%	115.6	103.2
Cashflow <sup>2</sup>	Mio. CHF	10.8%	252.2	227.7
<b>Bilanz</b>				
Bilanzsumme	Mio. CHF	1.8%	2,760.5	2,712.7
Nettoumlaufvermögen	Mio. CHF	-4.3%	914.1	955.1
Anlagevermögen	Mio. CHF	4.8%	1,099.9	1,049.9
Nettoverschuldung	Mio. CHF	-8.5%	943.0	1,030.1
Eigenkapital	Mio. CHF	5.5%	800.9	759.2
<b>Quotienten</b>				
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) <sup>3</sup>	%	2.7%	15.4%	15.0%
Eigenkapitalrendite (ROE)	%	6.1%	14.4%	13.6%
EBIT pro Tonne	CHF	-3.6%	225.7	234.2
Verschuldungsgrad	%	-13.2%	117.7%	135.7%
<b>Aktien</b>				
EBIT pro Aktie	CHF	9.4%	44.2	40.4
Gewinn pro Aktie	CHF	12.0%	22.4	20.0
Cash earnings pro Aktie <sup>4</sup>	CHF	10.3%	66.3	60.1
Dividende pro Aktie (2002/03)/				
Kapitalherabsetzung und -rückzahlung (2003/04)	CHF	11.4% <sup>5</sup>	7.8	7.0
<b>Andere</b>				
Mitarbeiter	Anzahl	14.0%	8,933	7,837

<sup>1</sup> EBIT + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf Goodwill und anderes immaterielles Anlagevermögen

<sup>2</sup> Konzerngewinn + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf Goodwill und anderes immaterielles Anlagevermögen

<sup>3</sup> EBITA/Durchschnitt (eingesetztes Kapital – Goodwill)

<sup>4</sup> Betrieblicher Geldfluss vor Veränderung im Nettoumlaufvermögen/zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie verwendete Anzahl ausgegebener Stammaktien

<sup>5</sup> Vergleich der Bardividende 2002/03 mit dem aus der vorgeschlagenen Kapitalherabsetzung und -rückzahlung 2003/04 resultierenden Mittelabfluss



# Unternehmens- profil.



## UNSER UNTERNEHMEN

Barry Callebaut ist einer der weltweit führenden Hersteller von qualitativ hochwertigen Kakao-, Süswaren- und Schokoladenprodukten und bevorzugter Lösungsanbieter für die Nahrungsmittelindustrie. Zu unseren Kunden zählen:

- Internationale Markenartikelhersteller, die unsere Produkte zu Verbraucherprodukten verarbeiten und uns zunehmend auch mit dem Formen und Verpacken ihrer fertigen Produkte betrauen
- Gewerbliche Anwender wie Chocolatiers, Confiseure, Bäckereien, Gastronomie und Hotellerie
- Einzelhandelsunternehmen, für die wir sowohl Marken- als auch Handelsmarkenprodukte herstellen

Wir bieten auch umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Produktentwicklung, Verarbeitung, Schulung und Marketing an.

Barry Callebaut betreibt über 30 Produktionsstätten in 20 Ländern, beschäftigt gegen 9'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2003/2004 einen Umsatz von rund CHF 4 Milliarden.

## UNSERE VISION

Wir wollen die Nummer eins in allen attraktiven Kundensegmenten und allen wichtigen Märkten der Welt sein.

Unsere Herkunft, unser Know-how im Schokoladengeschäft – von der Kakaobohne bis zum besten Produkt im

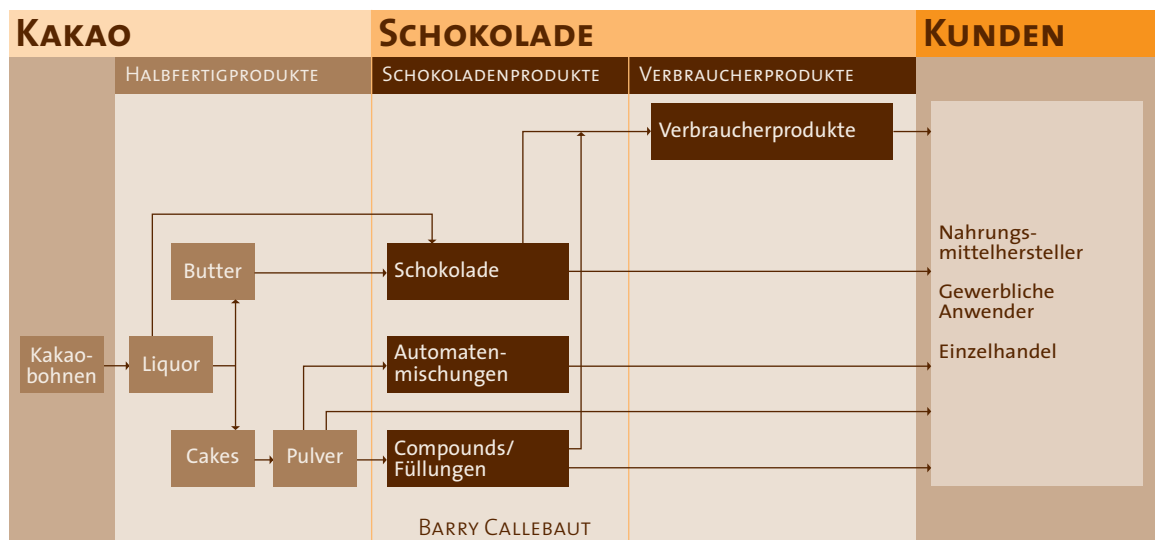
Regal – und unsere Innovationskraft im Süswarengeschäft machen uns zum bevorzugten Partner für die gesamte Nahrungsmittelindustrie. Wir stellen unser kontinuierlich weiter entwickeltes Fachwissen unseren Kunden zur Verfügung, damit ihr Geschäft weiter wächst, und wir legen unsere ganze Leidenschaft in die Kreation und Vermarktung neuer, gesunder Produkte, die gut schmecken, alle Sinne erfreuen und Genuss bereiten.

Unsere Stärke beruht auf der Leidenschaft und dem Fachwissen unserer Mitarbeitenden. Für sie schaffen wir ein Umfeld, in dem Lernen nie aufhört, unternehmerisches Denken gefördert wird und Kreativität sich entfalten kann.

Das Engagement unserer Kolleginnen und Kollegen weltweit für unsere Kernwerte – Kundenorientierung, Leidenschaft, unternehmerisches Denken, Teamgeist, Integrität – erfüllt uns mit Zuversicht in der Umsetzung unserer Vision.

## UNSERE STRUKTUR

Barry Callebaut ist ein vertikal voll integrierter Schokoladenhersteller. Das heisst, wir sind in allen Phasen der Wertschöpfungskette tätig, von der Beschaffung der Rohstoffe bis zur Lieferung der Endprodukte für das Verkaufsregal.





# Bericht an die Aktionäre.

## *Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre*

Unser konsolidierter Umsatz überschritt im Geschäftsjahr 2003/04 erstmals die 4-Milliarden-Schweizer-Franken-Schwelle (+13,4%). Das Verkaufsvolumen stieg um 13,5%. Betriebsgewinn EBIT (+9,4%) und Reingewinn (+12,0%) wuchsen ebenfalls deutlich. Dass wir dieses Wachstum trotz eines unbefriedigenden dritten Quartals im Bereich Verbraucherprodukte Europa erzielen konnten, erfüllt uns mit Befriedigung. Das Geschäftsjahr endete mit einem starken vierten Quartal in allen Geschäftsbereichen, was auf gute Verkäufe dank günstiger Wetterbedingungen sowie auf erste Erfolge der eingeleiteten Korrekturmassnahmen im Verbrauchergeschäft in Deutschland zurückzuführen ist. Für weitergehende Ausführungen zum Geschäftsgang verweisen wir auf die Kapitel “Geschäftsentwicklung” sowie “Konzernrechnung”.

Folgendes waren die wegleitenden Ereignisse im Geschäftsjahr 2003/04:

- Akquisition der amerikanischen Brach's Confections Holding, Inc. im September 2003 als Plattform für den Aufbau eines attraktiven Verbrauchergeschäfts mit Süswaren in den USA, dem weltweit grössten Verbrauchermarkt, in Ergänzung zur Präsenz von Barry Callebaut auf dem europäischen Verbrauchermarkt
- Eröffnung von Verkaufsbüros in Moskau und Tokio zur besseren Abdeckung dieser wichtigen Märkte
- Verstärkung unserer Position im rasch wachsenden europäischen Markt der Ausser-Haus-Verpflegung durch die Akquisition der auf hochstehende Schokolade- und Cappuccino-Mischungen für Getränkeautomaten spezialisierten AM Foods im September 2004
- Entwicklung einer Reihe von innovativen “Better for you”-Produkten, die dem wachsenden Wunsch bestimmter Konsumenten nach kohlehydratarmen und zuckerreduzierten Alternativen zu herkömmlichen Schokoladen und Süswaren entsprechen

Die Lebensmittelbranche befindet sich in raschem Wandel, ist intensivem Wettbewerb ausgesetzt und war im abgelaufenen Geschäftsjahr von starkem Wachstum im Fernen Osten und in Nordamerika sowie schleppendem Wachstum aufgrund des schwachen Konsumklimas in weiten Teilen Europas gekennzeichnet. Gerade in einer derart anspruchsvollen Situation zeigt sich die Nachhaltigkeit einer Unternehmensstrategie. Unsere Strategie ist, der bevorzugte Lösungsanbieter von der Kakaobohne bis ins Verkaufsregal für die gesamte Lebensmittelindustrie zu sein. Diese Strategie hat sich in den Bereichen industrielle und gewerbliche Kunden bewährt und unsere Position als Nummer 1 in diesen Segmenten weiter gefestigt. Sie wird nun auch im Verbrauchergeschäft beschleunigt umgesetzt. Ziel in diesem Geschäft ist die Positionierung als Dienstleister des Handels, der sich durch Kostenführerschaft und Innovationskraft auszeichnet.

### **Kostenführerschaft und Innovation sichern künftiges Wachstum**

Wir wollen auch in Zukunft doppelt so schnell wie der Markt wachsen. Dazu sind zwei Voraussetzungen nötig: Kostenführerschaft und Innovation.

Aufgrund der internationalen Expansion der grossen Einzelhandelsketten und der steigenden Nachfrage der Verbraucher nach guter Qualität zu niedrigen Preisen dürfte sich die heutige Situation in Deutschland mit einem starken Wachstum bei den Handelsmarken und einem verstärkten



Preisdruck auf die Lieferanten zunehmend auf andere Länder ausdehnen. Um von diesem Wachstum der Handelsmarken profitieren zu können, ist Kostenführerschaft unabdingbar. Den Schlüssel hierzu bildet das Konzept der spezialisierten Fabriken mit “Centers of Excellence”, das in unserem Industriegeschäft bereits mit Erfolg umgesetzt wurde. Wie nach Abschluss des Geschäftsjahres 2003/04 am 10. September 2004 angekündigt, wird dieser Ansatz nun auf das gesamte Produktionsnetzwerk ausgeweitet. Die weltweit über 30 Produktionsstätten – bisher in der Verantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche – wurden zu Beginn des laufenden Geschäftsjahres in einer zentral geführten Einheit “Operations” vollständig integriert. Diese wird alle Geschäftsbereiche von Barry Callebaut beliefern. Die Herstellung der Produkte wird konzentriert, und jede Fabrik fokussiert sich als “Center of Excellence” auf jene Produkte, für die sie am besten geeignet ist. Die Vorteile sind spezifischere Fachkompetenzen, längere Produktionsläufe, eine optimierte Lagerbewirtschaftung und ein verbessertes Kapazitätsmanagement. Ausserdem erlaubt die Trennung der Produktion von Vertrieb und Marketing den einzelnen Geschäftsbereichen, sich voll auf die Betreuung ihrer spezifischen Kundensegmente zu konzentrieren.

Im Bereich der Innovation im weitesten Sinn des Wortes konzentrieren wir uns auf drei Gebiete, die Chancen für überdurchschnittliches Wachstum bieten: neue geografische Märkte und Vertiefung der Marktpenetration, neue Produkte und neue Käufergruppen.

- **Neue geografische Märkte und vertiefte Marktpenetration.** Zur besseren Erschliessung wichtiger Märkte haben wir im vergangenen Jahr in Moskau und in Tokio Verkaufsbüros eröffnet – in zwei Ländern, in denen der Schokoladenkonsum pro Kopf weit hinter Westeuropa zurückliegt und wo die Verbraucher in ihren Geschmackspräferenzen zunehmend anspruchsvoller werden. Um den direkten Kundenkontakt zu verstärken, ist der Bereich Gourmet & Spezialitäten in verschiedenen Ländern zum Direktverkauf mit eigenen Verkaufsteams in Ergänzung zu Distributoren übergegangen. Die Distribution für Gourmet- und Verbraucherprodukte in Nordamerika wurde zur Nutzung von Synergien zusammengefasst. In den USA soll das Direct-Store-Delivery-System DSD von Brach’s, das uns direkten Zugang zu Tausenden von Läden in den bevölkerungsreichsten Staaten der USA gibt, substanziell weiter ausgebaut werden. Weiter hat die Division Verbraucherprodukte Afrika ein Verkaufsbüro in Nigeria eröffnet, um dieses Land mit rund 150 Millionen Einwohnern für unsere speziell auf die afrikanischen Konsumgewohnheiten ausgerichteten Verbraucherprodukte zu erschliessen. Neue Chancen für uns ergeben sich aber auch aus der Nachfrage der grossen Konsumgüterhersteller nach kompletter Fertigung ihrer Verbraucherprodukte, um sich auf Marketing und Verkauf konzentrieren zu können. Dank unserem Know-how von der Bohne bis zum Regal konnten wir hierfür bereits erste namhafte Verträge unterzeichnen.
- **Neue Produkte.** Millionen von Konsumenten entscheiden sich heute für Lebensmittel, die gesund sind und gleichzeitig gut schmecken. Um Geschmack und Gesundheit zu verbinden, hat Barry Callebaut ein entsprechendes Sortiment von Kakao- und Schokoladenprodukten eingeführt wie Schokolade mit Ballaststoffen oder Bio-Schokoladen. Weiter wollen wir zum Beispiel mit einem laktosefreien Schokoladenüberzug auf der Basis von Reispulver mit dem Geschmack von Milkschokolade Menschen mit einer Laktoseintoleranz Genuss offerieren. Wir treiben unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten intensiv voran, um dem Verbraucher Wahlfreiheit in der laufenden Debatte über Gesundheit und Übergewichtigkeit zu geben. Neue kohlehydratarme und/oder zuckerreduzierte Produkte respektive kleinere Packungsgrössen sollen eine Alternative bieten.

- **Neue Käufergruppen.** Gerade im Bereich der Snacks, der Impulskäufe sowie der Ausser-Haus-Verpflegung eröffnen sich für uns neue Möglichkeiten in allen Geschäftsbereichen. Beispielhaft zu erwähnen sind neuartige Fitnessriegel mehrerer grosser Markenartikelhersteller, für welche wir die Schokolade entwickelt haben, sowie die Akquisition von AM Foods. AM Foods, die nun als Barry Callebaut Schweden firmiert, ist spezialisiert auf die Herstellung von qualitativ hochwertigen Schokolade- und Cappuccino-Mischungen für Getränkeautomaten. Solche Automaten sind in Europa noch deutlich weniger verbreitet als in Nordamerika oder Japan. Angesichts einer zunehmend mobiler werdenden Bevölkerung in Europa dürfte ihre Verbreitung aber rasch zunehmen.

### **Lehren, Lernen und langjährige Beziehungen schaffen**

Dem Thema Lehren und Lernen widmet sich der Spezialteil in der Mitte unseres diesjährigen Geschäftsberichts. Auf der Basis von Zuhören, Lehren und Lernen entwickeln sich viele der langjährigen, konstruktiven Beziehungen zu unseren Kunden, zu unseren Mitarbeitern und zum Umfeld, in dem wir tätig sind.

### **Erweiterung des Verwaltungsrates**

Zur Zuwahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen sind mit Dr. Urs Widmer, ehemaliger Verwaltungsratspräsident und CEO der Ernst & Young Holding und heute tätig als Rechtsanwalt, sowie mit Markus Fiechter, CEO der KJ Jacobs AG, zwei ausgewiesene Fachleute mit erfolgreicher Führungserfahrung. Dr. Johann Christian Jacobs äusserte den Wunsch, sich künftig auf das Präsidium der Jacobs-Stiftung zu konzentrieren; er stellt sich deshalb nicht für die Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Mitarbeiter danken ihm für sein intensives Engagement und grosses Fachwissen, das er dem Unternehmen zur Verfügung gestellt hat.

### **Dank**

Abschliessend möchten wir unseren Kunden und Aktionären für ihre Treue und ihr Vertrauen danken. Unser Dank gilt aber auch unseren gegen 9'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich täglich mit ihrem ganzen Können und grossem Engagement für unser Unternehmen einsetzen.



**Andreas Schmid**

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATES




**Patrick G. De Maeseneire**  
CHIEF EXECUTIVE OFFICER





# Verwaltungsrat und Management.

## Verwaltungsrat

**Andreas Schmid**  
Präsident

**Dr. Andreas Jacobs**  
Vizepräsident

**Rolando Benedick**

**Dr. Johann Christian Jacobs**

**Andreas W. Keller**

**Dr. Urs Widmer** und **Markus Fiechter**  
sind der Generalversammlung zur  
Zuwahl in den Verwaltungsrat vorge-  
schlagen.

## Corporate Secretary

**Ute Zeller**

## Senior Management Team

**Patrick G. De Maeseneire**  
Chief Executive Officer



**Onno J. Bleeker**  
Chief Operations Officer



**Dieter Enkelmann**  
Chief Financial Officer



**Massimo Garavaglia**  
Industrielle Kunden



**Terence O'Brien**  
Verbraucherprodukte  
Nordamerika



**Steven Retzlaff**  
Beschaffung & Kakao



**Benoît Villers**  
Gourmet & Spezialitäten



**Stefan von Klebelsberg**  
Verbraucherprodukte  
Europa



per November 2004



# Geschäfts- entwicklung im Überblick.



## ERFOLGSRECHNUNG

Der **Verkaufserlös** stieg im Vergleich zum Vorjahr (CHF 3'571,3 Mio.) erneut deutlich um 13,4% auf CHF 4'048,9 Mio. Davon entfielen netto CHF 402,7 Mio. auf die Übernahme und erstmalige Konsolidierung von Brach's (ganzes Jahr) und Luijckx (sechs Monate). Der Verkaufserlös wurde im Weiteren positiv beeinflusst durch ein organisches Volumenwachstum sowie Währungseffekte – insbesondere die Aufwertung des Euro gegenüber dem Schweizer Franken, die durch die Schwäche des US-Dollars teilweise kompensiert wurde. Diese positiven Faktoren wurden durch den Preisrückgang bei Kakaobohnen und die teilweise Einstellung des durch geringe Margen gekennzeichneten Industriegeschäfts von Stollwerck teilweise wieder wettgemacht.

Die **Verkaufsmenge** im Geschäft mit Drittkunden stieg um 120'310 Tonnen bzw. um 13,5% auf 1'011'358 Tonnen. Eliminiert man die Effekte aus der Übernahme von Brach's und Luijckx sowie aus der Einstellung des Industriegeschäfts von Stollwerck, so ergibt sich ein deutliches Wachstum der Verkaufsmenge um 4,4%. Hauptmotor für dieses organische Volumenwachstum war das Gourmetgeschäft wie auch das Industriegesegment mit den Geschäftsbereichen Kakao und Industrielle Kunden. Das organische Wachstum belief sich auf 13% in Asien, 5% in Europa und 1% in Amerika.

Die **übrigen betrieblichen Erträge** betragen CHF 24,2 Mio. im Vergleich zu CHF 25,7 Mio. im Geschäftsjahr 2002/03. Diese Position beinhaltet in beiden Geschäftsjahren mehrere nicht direkt verkaufsbezogene aber operative Erträge in verschiedenen Geschäftsbereichen. Im Geschäftsjahr 2003/2004 sind ebenfalls nicht wiederkehrende Aufwendungen in den Kosten enthalten, welche wirtschaftlich zu dieser Kategorie zählen. Es handelt sich dabei u.a. um Restrukturierungsaufwendungen im Kakaogeschäft in Frankreich und Kamerun sowie um den Einfluss der stark angestiegenen Preise für Haselnüsse im Verbrauchergeschäft in Europa.

Der **Bruttogewinn** – definiert als Ertrag aus Umsatz und Dienstleistungen abzüglich Materialaufwand – stieg von CHF 1'140,3 Mio. im Vorjahr um 29,9% oder CHF 341,1 Mio auf CHF 1'481,4 Mio. Pro Tonne legte der Bruttogewinn um 14,5% auf CHF 1'464,8 zu, verglichen mit CHF 1'279,8 pro Tonne im Geschäftsjahr 2002/03. Dieser massive Zuwachs beim Bruttogewinn pro Tonne reflektiert

die Veränderung im Produktemix, die vor allem auf das zusätzliche Verbrauchergeschäft mit traditionell höheren Bruttogewinnmargen (d.h. Produkten mit einem grösseren Mehrwert) zurückzuführen ist und die strategische Reduktion des Verkaufs von tiefmargigen Produkten an Drittkunden sowie positive Währungseffekte.

Der **betriebliche Aufwand** (minus Materialaufwand) stieg von CHF 957,3 Mio. im Vorjahr um 33,4% oder CHF 320,0 Mio. auf CHF 1'277,3 Mio. Dieser Anstieg war vor allem bedingt durch die strategische Expansion unseres Geschäftssegments Gewerbliche Kunden/Verbrauchergeschäft, in dem die neu übernommenen Konsumgüterhersteller Brach's und Luijckx höhere Marketing- und Verkaufsaufwendungen ausweisen als das Industriegeschäft von Barry Callebaut. Eliminiert man die Effekte aus diesen Übernahmen, stieg der betriebliche Aufwand um 5,7% auf CHF 1'012,0 Mio. Aus den gleichen obengenannten Gründen stieg der betriebliche Aufwand als Prozentsatz des Bruttogewinns auf 86,2% verglichen mit 84,0% im Vorjahr. Pro Tonne stieg der betriebliche Aufwand im Geschäftsjahr 2003/2004 auf CHF 1'263,0 (Vorjahr CHF 1'074,4).

Der **EBIT (Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern)** stieg um 9,4% auf CHF 228,3 Mio. (Vorjahr CHF 208,7 Mio.). Der EBIT pro Tonne ging mit CHF 225,7 leicht zurück (Vorjahr CHF 234,2). Die Analyse dieser Kennziffer pro Geschäftsbereich zeigt einen deutlichen Anstieg für die Bereiche Kakao, Industrielle Kunden sowie Gourmet & Spezialitäten. Diese Zunahme wurde indessen durch einen unbefriedigenden EBIT pro Tonne im Verbrauchergeschäft Europa sowie einen moderaten, aber positiven Beitrag von Brach's kompensiert.

Mit Beginn des Geschäftsjahres 2004/05 wird der Goodwill – bedingt durch Änderungen der IFRS-Regeln (International Financial Reporting Standards) – nicht mehr linear abgeschrieben. Stattdessen werden jährliche Werthaltigkeitstests (Impairment-Tests) durchgeführt und der entsprechende Aufwand falls erforderlich in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Als Hauptindikator für die operationelle Performance gilt daher künftig der **EBITA (Betriebsgewinn vor Zinsen, Steuern und Amortisation)**, der sich im Berichtsjahr auf CHF 261,5 Mio. belief oder 6,5% mehr als im Vorjahr (CHF 245,5 Mio.).



Der **Nettofinanzaufwand** stieg um 15,2% auf CHF 92,4 Mio. gegenüber CHF 80,2 Mio. im Vorjahr. Dieser Anstieg ist auf die höheren Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der Refinanzierungstransaktion vom März 2003<sup>1</sup> zurückzuführen sowie auf die Nettozinsauswirkung der Übernahmefinanzierung (inkl. übernommene Schulden), die durch ein geringeres Umlaufvermögen (teilweise als Konsequenz der gesunkenen Kakaobohnenpreise) teilweise kompensiert wurde.

Die **Steuern** beliefen sich auf CHF 19,4 Mio., verglichen mit CHF 25,0 Mio. im Vorjahr. Der effektive Steuersatz sank von 19,4% im Geschäftsjahr 2002/2003 auf 14,3%. Dieser Rückgang des effektiven Steuersatzes ist teilweise auf die Verwendung und Aktivierung von Verlustvorträgen zurückzuführen.

Der **Konzerngewinn** konnte im Berichtsjahr um 12,0% auf CHF 115,6 Mio. gesteigert werden, verglichen mit CHF 103,2 Mio. im Vorjahr. Der **Gewinn pro Aktie** lag bei CHF 22,4 bzw. 12,0% über dem Wert des Vorjahres. Die Kennziffer **Cash Earnings pro Aktie** stieg auf CHF 66,3 (Vorjahr CHF 60,1). Die Rendite auf dem investierten Kapital (ROIC) stieg auf 10,4% (Vorjahr 9,6%).

## GELDFLUSSRECHNUNG

Der **Netto-Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit** vor Veränderungen im Nettoumlaufvermögen beläuft sich auf CHF 342,5 Mio., verglichen mit CHF 310,6 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg erklärt sich vor allem mit dem EBIT-Wachstum und höheren Abschreibungen im Geschäftsjahr 2003/2004. Der Netto-Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit inkl. Veränderungen im Nettoumlaufvermögen beläuft sich auf CHF 237,4 Mio., verglichen mit CHF 95,4 Mio. für das Geschäftsjahr 2002/03, was sich hauptsächlich mit dem tieferen Nettoumlaufvermögen erklärt (teilweise aufgrund rückläufiger Kakaopreise).

Der **Netto-Geldfluss aus Investitionstätigkeit** lag bei CHF –73,4 Mio., verglichen mit CHF –98,1 Mio. im Vorjahr. Die wichtigsten Komponenten unserer Investitionstätigkeit in den beiden vergangenen Geschäftsjahren

waren Kapitalaufwendungen für Investitionen in das laufende Geschäft. Die vergleichbaren Vorjahreszahlen enthalten ausserdem Barabflüsse von nahezu CHF 40 Mio. zur Barabfindung weiterer 2,56% von Stollwerck-Minderheitsaktionären im Rahmen des Squeeze-Out sowie im Zusammenhang mit der Akquisition von Luijckx.

Der **Netto-Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit** belief sich auf CHF –167,4 Mio., verglichen mit CHF –6,4 Mio. im Vorjahr. In den beiden vergangenen Geschäftsjahren konnten wir unsere Nettoverschuldung dank eines verbesserten Bilanzmanagements reduzieren (einschliesslich tieferer Kakaobohnenpreise).

## BILANZ UND FINANZIERUNGS-STRUKTUR

Die **Bilanzsumme** per Ende August 2004 stieg nur leicht um 1,8% bzw. CHF 47,8 Mio. auf CHF 2'760,5 Mio. (Vorjahr CHF 2'712,7 Mio.), dies trotz der Übernahme von Brach's (mit einer Eröffnungsbilanz von CHF 344,6 Mio.) und des negativen Währungsumrechnungseffekts hauptsächlich aufgrund der Aufwertung des Euro gegenüber dem Schweizer Franken, teilweise ausgeglichen durch ein tieferes Nettoumlaufvermögen.

Das **Nettoumlaufvermögen** (inkl. Rückstellungen) konnte um 4,3% bzw. CHF 41,0 Mio. von CHF 955,1 Mio. Ende August 2003 auf CHF 914,1 Mio. Ende August 2004 reduziert werden. Es war belastet durch die erstmalige Konsolidierung von Brach's und negative Währungseffekte. Dies wurde jedoch durch das optimierte Bilanzmanagement (inkl. gesunkener Preise für Kakaobohnen) mehr als ausgeglichen.

Die **Restrukturierungsrückstellungen** (hauptsächlich für Stollwerck und Brach's) beliefen sich Ende August 2004 auf CHF 62,7 Mio., verglichen mit CHF 48,3 Mio. Ende August 2003. Im Berichtsjahr erhöhten sich die Restrukturierungsrückstellungen durch die Akquisition von Brach's um CHF 65,7 Mio. Im weiteren wurde diese Position durch Zugänge in Höhe von CHF 8 Mio., Verwendung in Höhe von CHF 48,8 Mio. (hauptsächlich in Stollwerck,

<sup>1</sup> Durch die Refinanzierung im März 2003 verbesserte die Gruppe ihr Schuldenprofil, indem sie kurzfristiges Fremdkapital in langfristiges konvertierte (darin enthalten die nachrangige Anleihe über EUR 165 Mio.) mit entsprechend höherem Zinssatz.

Brach's, SIC Cacaos, BC France), Auflösungen und geringfügige Anpassungen für Währungseffekte beeinflusst.

Die **Nettoverschuldung** konnte per Ende August 2004 um CHF 87,1 Mio. bzw. 8,5% auf CHF 943,0 Mio. reduziert werden, verglichen mit CHF 1'030,1 Mio. Ende August 2003. Diese Veränderung ist zur Hauptsache auf den EBIT-Anstieg sowie das erwähnte verbesserte Bilanzmanagement zurückzuführen, während die geschätzten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Übernahme von Brach's, Restrukturierungskosten und ungünstige Währungseffekte negativ ins

Gewicht fielen. Zum Ende des Geschäftsjahres lag die durchschnittliche Laufzeit der langfristigen Gruppenverbindlichkeiten bei 2,5 Jahren. 85% der Zinsen aller Gruppenverbindlichkeiten sind für mindestens 12 Monate entweder fest fixiert oder auf gewisse Obergrenzen limitiert.

Das **Eigenkapital** stieg per Ende August 2004 um 5,5% bzw. CHF 41,7 Mio. auf CHF 800,9 Mio., verglichen mit CHF 759,2 Mio. Ende August 2003. Als Folge verbesserten sich der Verschuldungsgrad auf 117,7% (Vorjahr 135,7%) und die Solvenzquote auf 29,0% (Vorjahr 28,0%).



# Industriegeschäft.

Das Industriegeschäft fasst alle anlage- und kapitalintensiven Aktivitäten der Gruppe zusammen, die zur Beschaffung der Rohstoffe, zur Verarbeitung des Kakaos und zur Herstellung von Halbfertig- und Schokoladenprodukten benötigt werden, die zusammen mit Ready-to-use-Produkten und Dienstleistungen an industrielle Verarbeiter und Hersteller von Verbraucherprodukten geliefert werden. Das Segment gliedert sich in die beiden Geschäftsbereiche Beschaffung & Kakao und Industrielle Kunden.

### Industriegeschäft

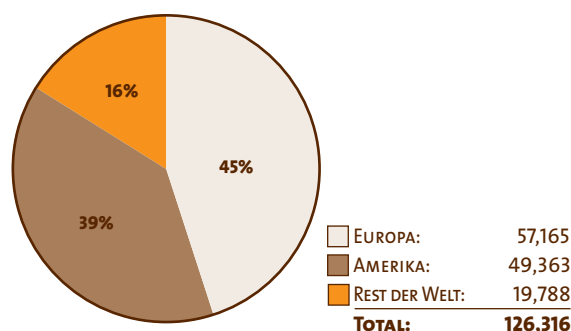
		Veränderung in %	2003/04	2002/03
<b>Verkaufserlös</b>	<b>Mio. CHF</b>	0.4%	2,203.3	2,193.9
Kakao	<b>Mio. CHF</b>	-8.2%	564.0	614.2
Industrielle Kunden	<b>Mio. CHF</b>	3.8%	1,639.3	1,579.7
<b>Verkaufsmenge</b>	<b>Tonnen</b>	3.1%	650,621	631,146
Kakao	<b>Tonnen</b>	4.5%	126,316	120,827
Industrielle Kunden	<b>Tonnen</b>	2.7%	524,305	510,319
<b>Betriebsgewinn (EBIT)</b>	<b>Mio. CHF</b>	22.7%	175.2	142.8
<b>EBITDA</b>	<b>Mio. CHF</b>	15.4%	248.3	215.2
<b>Segment-Bilanzsumme</b>	<b>Mio. CHF</b>	-8.7%	1,658.2	1,815.4
<b>EBIT/Segment-Bilanzsumme</b>	<b>%</b>	34.5%	10.57%	7.86%

Der Verkaufserlös im Industriegeschäft stieg im Geschäftsjahr 2003/04 um 0,4% auf CHF 2'203,3 Millionen. Dieser Anstieg ist das Ergebnis von Volumenwachstum, Margenverbesserungen und tieferen Kakaopreisen, leicht unterstützt durch Währungseffekte, wobei die Auswirkungen

des stärkeren Euro durch die Dollarschwäche nahezu aufgehoben wurden. Unter Ausklammerung der negativen Auswirkungen auf den Verkaufserlös aufgrund der Reklassifizierung früherer Lieferungen an Brach's (ganzes Jahr) und Luijckx (sechs Monate) als firmeninternes Geschäft

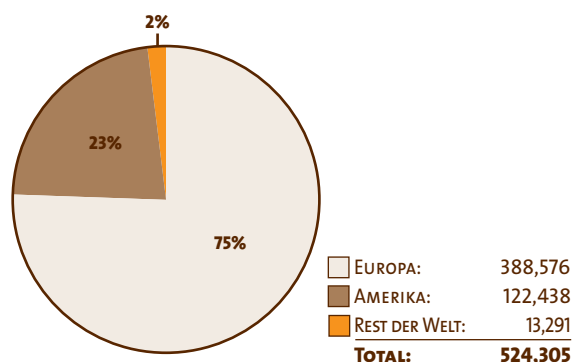
#### Kakao

VERKAUFSMENGE 2003/04 NACH REGIONEN  
IN TONNEN



#### Industrielle Kunden

VERKAUFSMENGE 2003/04 NACH REGIONEN  
IN TONNEN





sowie der Einstellung des Verkaufs von Industrieschokolade von Stollwerck mit tiefen Margen belief sich das Umsatzwachstum auf 2,6%. Die Verkaufsmenge wies mit 650'621 Tonnen einen Anstieg von 3,1% aus. Unter Ausschluss der beim Verkaufserlös erwähnten Einflussfaktoren auf die Verkaufsmenge lag das Segmentwachstum bei 5,4%, das heisst um diese Effekte bereinigt übertraf das Wachstum das Ziel von 4–5%. Der Betriebsgewinn nach Abschreibungen und Amortisationen (EBIT) legte um 22,7% auf CHF 175,2 Millionen zu. Dazu trug das

Kakaogeschäft in bedeutendem Ausmass bei, bedingt durch eine hohe Combined-Ratio-Marge auf gepresste Produkte in Kombination mit einer verbesserten Kostenkontrolle, ebenso wie die Schokoladen- und Spezialitätenprodukte für industrielle Kunden. Die Segment-Bilanzsumme lag mit CHF 1'658,2 Millionen einschliesslich des Umlaufvermögens, das durch tiefere Kakaopreise im Berichtsjahr beeinflusst wurde, CHF 157,2 Millionen (oder 8,7%) unter dem Vorjahr. Der EBIT betrug befriedigende 10,6% der Segment-Bilanzsumme gegenüber 7,9% im Vorjahr.

## BESCHAFFUNG

Dieser Geschäftsbereich ist für die Deckung des gesamten internen Bedarfs an qualitativ hochwertigen Rohstoffen wie Kakao, Milchprodukten, Zucker, Fetten, Nüssen, Trockenfrüchten und sonstigen Zutaten sowie Verpackungsmaterial verantwortlich. Die Bündelung aller Beschaffungsaktivitäten zu einer zentralen Einheit steigert die Einkaufskraft der Gruppe und ermöglicht die Anwendung des Best-Practice-Prinzips zur Minimierung der Risiken im Zusammenhang mit Rohstoffen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr gingen die Kakaobohnenpreise stetig zurück bis auf ein 32-Monats-Tief Anfang Juli 2004. Der Rückgang um GBP 400 oder nahezu 35% war zwar beträchtlich, aber nicht aussergewöhnlich. Gegen Ende des Berichtsjahres stiegen die Preise für Kakaobohnen wieder bis dicht unter 990 GBP Ende August 2004 (vgl. Grafik auf Seite 6).

Marktexperten zufolge stehen hinter dieser Preisvolatilität primär die weit besser als erwartet ausgefallene Ernte in Westafrika, vor allem in Ghana, wo eine Rekordernte erzielt wurde, sowie die Tatsache, dass das Volumen des weltweit gemahlten Kakao den Erwartungen entsprach. Zudem trugen die von grossen Spekulanten und Investmentfonds über weite Strecken des Jahres eingegangenen Short-Positionen zu einer erheblichen Preisverzerrung bei. Die tiefen Preise für Kakaobohnen wirkten sich negativ auf das Einkommen der Kakaobauern aus. Heute notieren die Preise ab Hof real auf einem historischen Tief. Dies könnte die Bauern entmutigen und zu einem Verlust an kommerzieller Disziplin führen, was sich möglicherweise in einer Ernteertrags- und Qualitätsverschlechterung äussern würde.

Um die stark saisonale Nachfrage nach Kakaobohnen zu bewältigen, nutzt Barry Callebaut eine Reihe von Beschaffungsstrategien und Best-Practices für ein umfassendes Management der Marktrisiken. Dazu zählen beispielsweise die fortgesetzte Diversifizierung der Herkunftsländer, die Lieferantenbewertung, das Hedging von physischen Rohstoffpreisen durch Transaktionen auf dem Futures-Markt, das Hedging von Währungen sowie das Management von Marktstruktur und Arbitrage auf der Basis des zugrunde liegenden Portfolios.

In den vergangenen zwölf Monaten haben sich die Preise für Haselnüsse – einer wichtigen Zutat vor allem für die europäischen Verbraucherprodukte – mehr als verdoppelt und das höchste Niveau seit zehn Jahren erreicht. Die Gründe waren eine konzertierte Spekulation sowie ein Preisaufschlag als Folge eines Frostes in den Anbaugebieten in der östlichen Türkei im Februar 2004 mit schweren Schäden. Das Management der Versorgungskette mit Haselnüssen erwies sich gleichermassen als grosse Herausforderung, da die zu tieferen Preisen abgeschlossenen Kontrakte von den Anbietern häufig nicht eingehalten wurden, weshalb zu weit höheren Preisen am Markt nachgekauft werden musste.

## KAKAO

Barry Callebaut verarbeitet rund 15% der weltweiten Kakaoernte zu Kakao-Liquor, Kakaobutter und Kakaopulver. Diese Produkte werden als Halbfertig- oder Kakaoprodukte bezeichnet. Etwa drei Viertel dieser Produkte werden von den anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens weiterverarbeitet. Der Rest – vor allem qualitativ hochwertiger Kakao-Liquor und Markenpulver – geht an die Nahrungsmittelindustrie zur Herstellung von Schokoladenprodukten, Milchprodukten, Getränken und Backwaren.

Nachdem die Restrukturierung der operativen Aktivitäten im Bereich Halbfertigprodukte im dritten Quartal des Geschäftsjahres 2003/04 abgeschlossen war, wurden die an Drittkunden gelieferten Kakaoprodukte auf das Gesamtjahr gesehen etwas mehr gesteigert als die anvisierten 4%, um so die Fixkostenstruktur zu optimieren. Insbesondere der Umsatz mit Kakao-Liquor und Kakaobutter fiel höher aus. Die Verkaufsmenge erreichte 126'316 Tonnen. Das grösste Wachstum wurde in Asien-Pazifik erzielt. Allerdings erhöhte sich das abgesetzte Volumen in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika, wo sich das Wachstum erst in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres einstellte.

Der Verkaufserlös ging um 8,2% auf CHF 564 Millionen zurück. Dieser Rückgang war bedingt durch sinkende Kakaobohnenpreise und Veränderungen im Produktemix, was teilweise jedoch wieder durch eine deutliche Margensteigerung bei den gepressten Produkten, der Kakaobutter und dem Kakaopulver ausgeglichen werden konnte.

Trotz der immer noch schwierigen politischen Lage in der Elfenbeinküste, dem weltweit grössten Erzeuger von Kakaobohnen, waren die Verarbeitungsbetriebe von Barry Callebaut in der Lage, die Qualitätsstandards zu halten und den Produktionsanforderungen während des gesamten Geschäftsjahres nachzukommen. Die Fabrik in Ghana – sie wurde im August 2004 nach ISO 9001 zertifiziert – gewährleistete zusätzliche Liefersicherheit. Durch eine strikte Kostenkontrolle im Verbund mit operativen Restrukturierungen in Kamerun und in Frankreich wurden die Kosten weiter gesenkt.

Die historisch hohe Combined Ratio zusammen mit einer verbesserten Kostenkontrolle führten zu einem deutlichen Beitrag an den Betriebsgewinn aus dem Verkauf von Kakaoprodukten.

Trotz des mehr als zufriedenstellenden Resultats im Berichtsjahr unternimmt der Geschäftsbereich Kakao weitere Anstrengungen, um die Produktionseffizienz zu steigern, das Produktionsnetz in Brasilien, Afrika, Europa und Nordamerika besser zu nutzen sowie die Angebotspalette zu erweitern und so den Bedürfnissen der Kunden noch mehr gerecht zu werden.

Im Kakaoverarbeitungsbetrieb in Swedesboro wurden erhebliche Investitionen getätigt, um die Marktposition in Nordamerika zu stärken und den Schritt hin zu höhermargigen Pulvern zu unterstützen. Investiert wurde in eine neue Pulverlinie für die Produktion von vorkristallisierten Pulvern sowie in eine Super-Pack-Absackanlage, die grössere Füllsäcke für industrielle Kunden zulässt.

Die Revitalisierung von Bendsorp, einer der Kakaopulvermarken der Gruppe, war eine wichtige im Berichtsjahr gestartete strategische Initiative mit dem Ziel, das Produkt klarer von der Barry Callebaut-Pulvermarke abzugrenzen und Bendsorp im höhermargigen Premiumsegment zu positionieren. Erhebliche Investitionen in den F&E-Bereich werden die Neupositionierung der Bendsorp-Marke unterstützen und dazu beitragen, die steigende Nachfrage nach natürlichen und mit gesundem Lebensstil assoziierten Produkten zu decken.

Im brasilianischen Gliedstaat Bahia wurden erstmals qualitativ hochwertige biologische Kakaobohnen mit Zertifikat und konstant anfallendem Volumen geerntet. Diese Initiative war im November 2001 von Barry Callebaut in Zusammenarbeit mit lokalen Kakaobauern und einer neutralen Beratungsfirma gestartet worden. Brasilianische Bio-Kakaobohnen erweitern die von Barry Callebaut angebotene Palette an zertifizierten Bio-Kakaoprodukten als Antwort auf die steigende Verbrauchernachfrage.



## INDUSTRIELLE KUNDEN

Der grösste Geschäftsbereich von Barry Callebaut, Industrielle Kunden, konzentriert sich auf Kundenlösungen für die gesamte Nahrungsmittelindustrie. Dazu zählen insbesondere weltbekannte Markenartikelhersteller. Der Geschäftsbereich bietet massgeschneiderte Dienstleistungen und eine breite Palette von Produkten an – von Schokoladenprodukten bis hin zu Ready-to-use-Füllungen und Glasuren. Mit diesen Produkten stellen die Kunden Schokolade, Süswaren, Milchprodukte, Eiscreme, Konfekt, Frühstücksflocken und Snacks her. Die Nachfrage der Verbraucher zeigt eine Tendenz zu naturbelassenen und authentischen Produkten mit höherem Kakaoanteil. Barry Callebaut ist Weltmarkt- und Kostenführer in diesem Geschäftsbereich.

Der Geschäftsbereich Industrielle Kunden kann erneut auf ein sehr erfolgreiches Jahr zurückblicken. Die Verkaufsmenge stieg nominal um 2,7% auf 524'305 Tonnen. Klammert man die teilweise Einstellung des Verkaufs von Industrieschokolade von Stollwerck mit tiefen bzw. negativen Margen und die Reklassifizierung früherer Lieferungen an Brach's und Luijckx zu firmeninternem Geschäft aus, lag das Volumenwachstum bei 5,7%. Im Vergleich dazu wuchs der weltweite Schokoladenmarkt nur um rund 1%. Angesichts des Rückgangs der Verkaufsmenge um knapp 10'000 Tonnen in Grossbritannien aufgrund des unter Druck stehenden Biskuitmarktes ist dieses Wachstum umso beeindruckender. Es ist das Ergebnis des anhaltenden Outsourcing-Trends in der Nahrungsmittelindustrie und einer stetigen Produktinnovation. Das grösste Wachstum wurde in Frankreich, den Mittelmeerländern, Osteuropa, Nordamerika und vor allem Asien-Pazifik (+34%) erzielt.

Dank des Volumenwachstums, Margenverbesserungen und eines leicht positiven Währungseffekts, der teilweise durch niedrigere Preise für Kakaobohnen wieder kompensiert wurde, stieg der Verkaufserlös um 3,8% auf CHF 1'639,3 Millionen. Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Auswirkungen aus den Akquisitionen von Brach's und Luijckx sowie dem Geschäft von Stollwerck beträgt das organische Wachstum 7%. Wegen den im Vergleich zum Vorjahressommer tieferen Temperaturen konnte die Eiscremeindustrie das Rekordniveau von 2003 nicht egalisieren. Der starke Euro wirkte sich zwar positiv auf den Umsatz in Europa aus, hingegen drückte der schwache US-Dollar auf den Verkaufserlös in Amerika. In Nordamerika legte der Schokoladenkonsum leicht zu, erreichte jedoch nicht das starke Wachstum des Jahres 2002.

Das Volumenwachstum, die kontinuierliche Optimierung der Produktion, eine strikte Kostenkontrolle und die stetige Erhöhung der Marge pro Tonne führten zu einem substanziellen EBIT-Anstieg.

Die Investitionen im Industriekundengeschäft verteilen sich gleichermassen auf reife und aufstrebende Märkte. Im vergangenen Geschäftsjahr konzentrierten sich die Investitionen auf Kapazitätsaufstockungen und Projekte zur Kosteneinsparung in Europa, Nordamerika und Singapur einerseits sowie auf die Entwicklung neuer Märkte andererseits. Barry Callebaut ist stolz darauf, weltweit die meisten bekannten Konsumgüterhersteller im Handelsmarken- und im Premiumbereich beliefern zu dürfen. Das belegt die Kostenführerschaft und die hohen Standards von Barry Callebaut bezüglich Qualität, Innovation und Dienstleistungen.

Trotz der konjunkturellen Erholung in einigen westeuropäischen Ländern und einer guten Wirtschaftslage in Nordamerika wurde im Berichtsjahr weniger für Nahrungsmittel ausgegeben, und die Nahrungsmittelmärkte litten unter einem Preisdruck auf Standardprodukte. Die Ernährungsgewohnheiten ändern sich in Richtung von mehr Convenience, mehr Genuss und mehr gesundheitsfördernden Produkten – Letzteres beeinflusst durch die Strategie der WHO als Antwort auf das weltweite Problem der Übergewichtigkeit. Eine Reihe von Marktsegmenten in den USA und zum Teil auch in Grossbritannien gerieten durch den Trend zu kohlehydratarmen Lebensmitteln ernsthaft unter Druck. In den Bereichen Brot, Feingebäck, Kuchen, Biskuits, Frühstücksflocken und Mahlzeitenersatz tätige Industriekunden mussten ihre Produktinnovationen auf "Low-carb" (kohlehydratarme) Alternativen



ausrichten, wofür Barry Callebaut die entsprechende Schokolade lieferte. Dieser Prozess vollzog sich in den USA schnell, während in Grossbritannien die lokalen Nahrungsmittelhersteller etwas langsamer reagierten.

Die neuen, auf Kundenbedürfnisse massgeschneiderten Produkte von Barry Callebaut bedienten vor allem die steigende Verbrauchernachfrage nach naturbelassenen Produkten ohne Lezithin, Schokolade ohne Zuckerzusatz und Schokolade aus fairem Handel. Eine Reihe von anwendungsbereiten Füllungen im Convenience-Bereich entstanden auf Wunsch unserer Kunden. Zudem wurden mehrere herkunftsreine Origin-Schokoladen und dunkle Schokoladen mit höherem Kakaoanteil (77/85%) vor allem für Anwendungen in der Süswarenindustrie entwickelt.

Der Trend zur Auslagerung der Schokoladenproduktion bis hin zum Formen und Verpacken des Endprodukts bestätigte sich im Berichtsjahr. Als Anbieter von umfassenden Lösungen von der Kakaobohne bis ins Verkaufsregal konnte Barry Callebaut bereits eine Reihe wichtiger Verträge mit grossen Herstellern von Markenprodukten abschliessen. Bei den mittleren und kleinen Unternehmen eröffnen Füllungen und andere Convenience-Produkte zusätzliches Outsourcing-Potenzial. Für grössere, interna-

tional tätige Süswarenhersteller ist Outsourcing aufgrund der kapitalintensiven Anlagen in ihrem Besitz und der vorhandenen Mitarbeiter eine strategische Entscheidung. Der Outsourcing-Prozess in der Schokoladenproduktion findet deshalb in Etappen statt und erstreckt sich über einige Jahre. Häufig findet Barry Callebaut den Einstieg über Spezialitätenprodukte, denn der Umgang mit solchen Nischenprodukten, für die eine wachsende Verbrauchernachfrage besteht, ist sehr komplex. Kostenführerschaft ist und bleibt ein wesentlicher Faktor, wenn es darum geht, den industrieeigenen Markt der grossen Schokoladen- und Süswarenhersteller zu öffnen.

Mit Blick auf die Zukunft plant der Geschäftsbereich Industrielle Kunden durch Innovation, geografische Expansion und Erweiterung der Kundenbasis zu wachsen. Im Berichtsjahr wurden Verkaufsbüros in Moskau und Tokio eröffnet, die bereits erste Erfolge verzeichnen konnten. Russland wird als Tor zu anderen osteuropäischen Ländern dienen. Die Einrichtung eines neuen Vertriebszentrums an der Westküste der USA hat den Geschäftsbereich Industrielle Kunden näher an seine Kunden gerückt und zur Erweiterung der Kundenbasis in den USA beigetragen.



# Gewerbliche Kunden/ Verbraucher- geschäft.

Das Geschäftssegment Gewerbliche Kunden/Verbrauchergeschäft beinhaltet die Belieferung von gewerblichen Verarbeitern im Nahrungsmittelbereich mit innovativen Premiumspezialitäten und Convenience-Produkten sowie die Herstellung qualitativ und geschmacklich hochwertiger, gesunder Produkte für den Endverbraucher. Das Segment gliedert sich in die beiden Geschäftsbereiche Gourmet & Spezialitäten und Verbraucherprodukte (Europa und Nordamerika), die gewerbliche Verarbeiter respektive international tätige Einzelhandelskonzerne bedienen.

### Gewerbliche Kunden/Verbrauchergeschäft

		Veränderung in %	2003/04	2002/03
<b>Verkaufserlös</b>	<b>Mio. CHF</b>	34.0%	1,845.6	1,377.4
Gourmet & Spezialitäten	<b>Mio. CHF</b>	7.9%	514.0	476.4
Verbraucherprodukte	<b>Mio. CHF</b>	47.8%	1,331.6	901.0
<b>Betriebsgewinn (EBIT)</b>	<b>Mio. CHF</b>	-2.6%	99.3	102.0
<b>EBITDA</b>	<b>Mio. CHF</b>	6.0%	159.5	150.5
<b>Segment-Bilanzsumme</b>	<b>Mio. CHF</b>	22.8%	953.4	776.5
<b>Segment-Bilanzsumme</b>	<b>%</b>	-20.6%	10.4%	13.1%

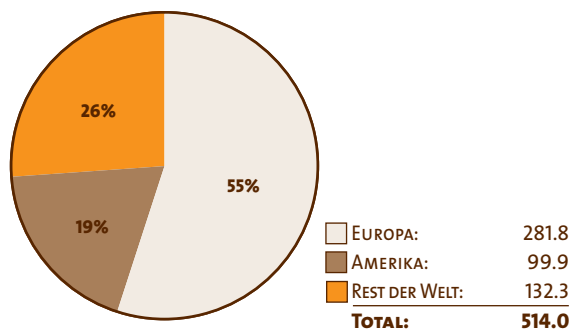
Der Verkaufserlös im Segment Gewerbliche Kunden/Verbrauchergeschäft stieg um 34% oder CHF 468,2 Millionen auf CHF 1'845,6 Millionen. Davon resultieren 29,2% bzw. CHF 402,7 Millionen aus der erstmaligen Konsolidierung von Brach's für das Gesamtjahr und von Luijckx für sechs Monate. Brach's zählt in den USA zu den führenden Herstellern von lose verkauften Süßwaren. Das Unternehmen wurde im September 2003 übernommen. Seine Restrukturierung und Integration in den

Gesamtkonzern ist abgeschlossen. Brach's leistete bereits einen kleinen positiven Beitrag zum Segment-EBIT.

Der Betriebsgewinn (EBIT) für das Segment belief sich auf CHF 99,3 Millionen bzw. 2,6% weniger als im Vorjahr. Beide Geschäfte, Gourmet & Spezialitäten sowie Verbraucherprodukte, leisteten einen positiven Beitrag zum Segmentgewinn, der fast auf dem Niveau des Vorjahres gehalten werden konnte. Diese EBIT-Entwicklung insgesamt ist auf folgende Faktoren zurückzuführen: ein starkes organi-

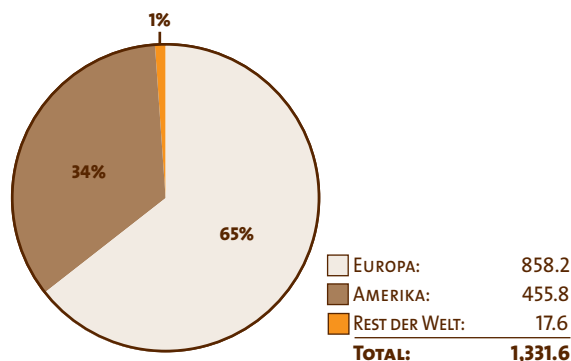
#### Gourmet & Spezialitäten

VERKAUFSERLÖS 2003/04 NACH REGIONEN  
IN Mio. CHF



#### Verbraucherprodukte

VERKAUFSERLÖS 2003/04 NACH REGIONEN  
IN Mio. CHF





ches EBIT-Wachstum des Bereichs Gourmet & Spezialitäten aufgrund des Volumenwachstums, höherer Margen und weiter reduzierter Kosten; die erstmalige Konsolidierung von Luijckx für die ersten sechs Monate; der kleine positive EBIT-Beitrag von Brach's sowie die gehaltene hohe Profitabilität des früheren Verbrauchergeschäfts von BC Nordamerika; kompensiert durch eine unbefriedigende Geschäftsentwicklung des Bereichs Verbraucherprodukte Europa vor allem im dritten und zu Beginn des vierten

Quartals, was noch durch plötzlich deutlich höhere Preise für Haselnüsse verstärkt wurde. Die Segment-Bilanzsumme stieg aufgrund der Akquisition von Brach's um 22,8% auf CHF 953,4 Millionen. Die im Vergleich zum Industriegeschäft relativ geringe Bilanzsumme ist typisch für die weniger kapitalintensiven Aktivitäten dieses Segments in den Bereichen Formen und Verpackung. Der EBIT gemessen an der Bilanzsumme ging auf 10,4% zurück, negativ beeinflusst durch die erwähnten Faktoren.

## GOURMET & SPEZIALITÄTEN

Der Geschäftsbereich Gourmet & Spezialitäten gliedert sich in die drei Sparten Gourmet, Vending Mix und Verbraucherprodukte Afrika. Die Gourmet-Sparte beliefert gewerbliche Verarbeiter wie Chocolatiers, Confiseure, Bäckereien, Hotellerie, Restaurants und Caterer mit innovativen Premiumspezialitäten sowie mit Produkten aus den Bereichen Convenience, Ready-to-use und Ready-to-sell. Ein weiterer Schwerpunkt der Sparte liegt auf der Schulung gewerblicher Anwender, der Entwicklung neuer Rezepte und massgeschneiderter Lösungen für Hersteller von Süßwaren. Die Vending-Mix-Sparte vertreibt Kakao- und Schokoladenmischungen mit Zusatznutzen für Getränkeautomaten. Die Sparte Verbraucherprodukte Afrika produziert dem lokalen Bedarf angepasste Süßwaren- und Schokoladenprodukte und vertreibt auch Drittprodukte.

Der Verkaufserlös für das Geschäftsjahr 2003/04 betrug CHF 514,0 Millionen oder 7,9% mehr als im Vorjahr. Der im März 2003 übernommene Schokoladenhersteller Luijckx wurde für die ersten sechs Monate des Geschäftsjahres zum ersten Mal konsolidiert und trug mit zusätzlichen CHF 25,8 Millionen zum Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs bei. Das organische Wachstum lag demnach bei 4%. Während die Sparte Gourmet ein beträchtliches organisches Wachstum erzielte, wiesen die Sparten Vending Mix und Verbraucherprodukte Afrika eine flache Umsatzentwicklung auf. Alle Regionen trugen zum gesamten Verkaufswachstum bei. In Europa legte der Umsatz um 7,6% zu; in Amerika stieg er um 9,0%, und es konnten Marktanteile hinzugewonnen werden; das Verkaufsteam wird weiter ausgebaut, und die Logistik und die Supply Chain werden optimiert. Die Verbraucher in den USA wollen neue Geschmackserlebnisse und Frische. Dies ist eine Chance für Produkte "Made in Europe", die ein hohes Qualitätsimage genießen. Die Bereiche Süßwaren und "White Table" wurden ebenfalls weiter ausgebaut. In der Region Asien/Pazifik kehrte das Hotellerie-/Restaurant-Geschäft nach der SARS-Krise des Vorjahres wieder zur Normalität zurück.

Dank Volumenwachstum, erheblichen Margenverbesserungen aufgrund der stärkeren Fokussierung auf höhermarginige Segmente wie anwendungsbereite (ready-to-use) und verkaufsfertige (ready-to-sell) Produkte und einem soliden EBIT-Beitrag von Luijckx konnte der EBIT dieses Geschäftsbereichs erneut deutlich zulegen.

Die Entwicklung der Gourmet-Märkte in Europa verlief flach, und der Konkurrenzdruck durch Handelsmarken nimmt zu. Die traditionellen gewerblichen Verarbeiter sind einem starken Konkurrenzdruck durch die schnell wachsenden In-Store-Bäckereien in Supermärkten und die halbindustriellen Nahrungsmittelketten ausgesetzt.

Der Geschäftsbereich Gourmet & Spezialitäten ist in der Lage, beide Marktsegmente zu bedienen. Mit mehreren grossen Einzelhandelsketten konnten langfristige Verträge für die Belieferung ihrer In-Store-Bäckereien, die Kreation spezieller Rezepturen und die Schulung der Mitarbeiter abgeschlossen werden. Das Produktportfolio wurde in zwei Richtungen erweitert: erstens verbesserte und auf den neuesten Stand gebrachte Zutaten für Premiumprodukte (z.B. Karamelschokolade), aus denen renom-

mierte gewerbliche Anwender Spitzenrezepte kreieren; und zweitens anwendungs- und servierbereite sowie Tiefkühlprodukte, die es dem traditionellen gewerblichen Anwender erlauben, seine Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend preisorientierten Umfeld zu behaupten.

Die erfolgreiche Integration des auf die Herstellung qualitativ hochwertiger Schokoladenprodukte und Dekorationen sowie auf die Vermarktung von schmackhaften und Ready-to-Use- und Ready-to-Sell-Produkten spezialisierten niederländisch-belgischen Schokoladenherstellers Luijckx in den Geschäftsbereich Gourmet & Spezialitäten erlaubt es nun, dass die kommerziellen und verkaufsspezifischen Synergien genutzt werden können. So wurden beispielsweise die neuen Verkaufsteams in Polen und in den Niederlanden dem gut eingeführten Luijckx-Aussendienst nachgebildet. In anderen Ländern kam es zu einem intensiven Austausch von Produkte-Know-how, um so das Kundenangebot zu optimieren. Ausserdem wird die Luijckx-Produktpalette in weiteren Ländern – u.a. in Frankreich – auf den Markt gebracht. Die Luijckx-Werke steigern die Flexibilität und beschleunigen die Einführung neuer Produkte, was im Falle eines Outsourcings mehr Zeit gekostet hätte.

Die Sparte Vending Mix (Kakaomischungen für Getränkeautomaten) verzeichnete ein weiteres zufriedenstellendes Jahr, obwohl das Europageschäft immer noch mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Dieses Marktsegment ist durch eine Konsolidierungswelle bei den Automatenbetreibern gekennzeichnet. Produktmässig lässt sich eine Zweiteilung zwischen den kostengünstigen Molkeprodukten und den teureren und wohlschmeckenderen Rezepturen auf der Basis von Milch feststellen.

Die Sparte verfolgte weiterhin ihre Strategie, mehr als die reinen Basismischungen anzubieten. Dazu zählen die Entwicklung eines Schokoladengetränks in einer Tetra-Verpackung und eines neuen Getränkeautomaten für den HORECA-Verkaufskanal. In beiden Produktsegmenten brachte Barry Callebaut äusserst innovative Konzepte und Produkte auf den Markt, die den Ruf des Unternehmens als Marktführer im Schokoladengeschäft weiter festigten.

Zur Stärkung des europäischen Vending-Mix-Geschäfts vereinbarte Barry Callebaut im Juli dieses Jahres mit der dänischen Arla Foods amba die Übernahme der Geschäfte ihrer Tochtergesellschaft AM Foods K/S. AM Foods ist marktführend bei Cappuccino-Mischungen und Barry Callebaut im Schokoladengeschäft. Gemeinsam werden die

beiden Unternehmen auf dem europäischen Markt zu einem führenden Anbieter von Schokoladen- und Cappuccino-Mischungen für Getränkeautomaten, mit fokussierten F&E-Kapazitäten, einer konzentrierten Produktion und einem grossen, erfolgreichen Aussendienst. Ziel ist es, vom schnell wachsenden Ausser-Haus-Konsum in Europa zu profitieren, einer Region, in der Getränkeautomaten im Vergleich zu Nordamerika oder Japan immer noch deutlich

### AM Foods

AM Foods ist auf die Herstellung und den Verkauf von Schokolade- und Cappuccino-Mischungen für Getränkeautomaten spezialisiert. Die Fertigung der Produkte erfolgt in dem nach modernsten Gesichtspunkten ausgestatteten Werk im schwedischen Kågeröd, rund 100 km von Kopenhagen entfernt, wo das Unternehmen auch seinen Sitz hat. AM Foods bietet ein komplettes Produktportfolio von über 100 qualitativ hochwertigen Instantgetränken an, die sowohl als Marken- wie auch als Handelsmarkenprodukte über die Kanäle Vending, Catering und Einzelhandel vertrieben werden. Die Markenprodukte werden unter den Bezeichnungen Caprimo<sup>®</sup> und Ögonblink<sup>®</sup> vertrieben.

Die Verkaufsaktivitäten von AM Foods konzentrieren sich auf die Schlüsselmärkte Europas sowie auf Skandinavien und Osteuropa. Zu den Kunden zählen multinationale Konzerne/Kaffeekonzerne, Vending Mix-Grossisten, Automatenbetreiber und Einzelhändler.

Das Unternehmen produziert seit über 30 Jahren Instantgetränke auf Milchbasis. Durch die Fusion von MD Foods und Arla im Jahr 2000 wurde es zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft von Arla Foods. AM Foods beschäftigt rund 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2002/03 (Abschluss per 30. September 2003) verzeichnete das Unternehmen einen Umsatz von DKK 256 Millionen (CHF 52,2 Millionen/EUR 34,5 Millionen).



weniger verbreitet sind. Die Übernahme erfolgte am 2. September 2004, und AM Foods wurde in Barry Callebaut Schweden umbenannt. Die Konsolidierung erfolgt per 1. September 2004.

Die Geschäftsentwicklung der Sparte Verbraucherprodukte Afrika verlief flach. Das ist auf die schwierige politische Lage in der Elfenbeinküste und den ungünstigen EUR/USD-Wechselkurs zurückzuführen. Der US-Dollar dient in Ländern wie Nigeria als Referenzwährung, wovon dort ansässige Mitbewerber profitierten. Der EBIT nahm jedoch zu.

Die Stärke dieser Sparte liegt in ihrer Fähigkeit, die den Bedürfnissen vor Ort angepasste lokale Produktion von Schokolade, Bonbons und Frühstücksprodukten mit einem

schlagkräftigen und gut etablierten Verkaufsnetz zu kombinieren und dadurch ein effizientes Management der Vertriebskette für unternehmenseigene und Fremdprodukte in über 20 Ländern südlich der Sahara zu gewährleisten. Das vorhandene Produktportfolio wurde durch eine neue Produktlinie ergänzt.

Um dem verstärkten Preisdruck in den USD-basierten Ländern Rechnung zu tragen, haben die drei in der Elfenbeinküste, in Kamerun und in Senegal angesiedelten Gesellschaften Programme initiiert, um Synergien im Einkauf, in der Produktion, im Marketing und in der Markenharmonisierung zu nutzen. Daneben bestehen Pläne, Produkte von Brach's einzuführen.

## VERBRAUCHERPRODUKTE

Im Geschäftsbereich Verbraucherprodukte bietet Barry Callebaut dem internationalen Einzelhandel eigenständige Handelsmarkenkonzepte auf der einen und ausgewählte, erfolgreiche Schokoladen- und Süßwarenprodukte im Markenbereich auf der anderen Seite an. Die Übernahme von Brach's im September 2003 schuf die Plattform zum Aufbau eines attraktiven Süßwarengeschäfts für Endverbraucher in den USA, dem weltweit grössten Süßwarenmarkt, und ergänzte gleichzeitig die Präsenz von Barry Callebaut auf dem europäischen Markt durch die deutsche Stollwerck, die im Jahr 2002 erworben wurde. Der Vorstoss von Barry Callebaut in den Bereich der Verbraucherprodukte stärkt zudem die Fähigkeit des Unternehmens, seinen global tätigen Industriekunden umfassendere Outsourcing-Optionen anbieten zu können, und zwar von der Kakaobohne über Formen bis hin zur Verpackung des fertigen Produkts.

Der von den beiden Verbraucherproduktbereichen Europa und Nordamerika erzielte Verkaufserlös stieg nominal um 47,8% oder CHF 431 Millionen auf CHF 1'331,6 Millionen bzw. auf 32,9% des gruppenweiten Verkaufserlöses. CHF 399,3 Millionen dieses Wachstums resultierten aus der erstmaligen und ganzjährigen Konsolidierung des im September 2003 übernommenen US-Süßwarenherstellers Brach's Confections Holding, Inc. Zudem trugen positive Fremdwährungseffekte zum Anstieg des Verkaufserlöses bei.

Der Bereich Verbraucherprodukte Europa wies zwar ein starkes und über dem Marktdurchschnitt liegendes Volumenwachstum aus; hingegen war die finanzielle Performance nicht zufriedenstellend, zurückzuführen auf den Margendruck vor allem im dritten und zu Beginn des vierten Quartals sowie die stark gestiegenen Preise für Hasel-

nüsse. Die nach wie vor schwache deutsche Binnenwirtschaft führte zu einem überproportionalen, zweistelligen Wachstum von gewissen tiefmargigen Handelsmarkenprodukten, die noch an vereinzelt Kunden verkauft werden, und einer langsamen Entwicklung bei Markenprodukten. Dadurch ergab sich ein tieferer Verkaufserlös pro Tonne und ein ungünstiger Margenmix.

Als Resultat eines aggressiven Restrukturierungsprogramms in Verbindung mit höheren Verkaufspreisen und einer Reduktion der Fixkosten um über 20% leistete Brach's hingegen im ersten Konsolidierungsjahr wie erwartet einen bescheidenen positiven Beitrag zum EBIT. Das frühere Verbrauchergeschäft von BC Nordamerika hielt seine Profitabilität auf hohem Niveau.

Rasche Korrekturmaßnahmen wurden in die Wege geleitet, um die Kostenführerschaft zu erreichen und den

Geschäftsbereich Verbraucherprodukte Europa als bevorzugten und innovativen Dienstleister des internationalen Einzelhandels zu positionieren – dies als Antwort auf dessen schnelle, weltweite Expansion und das steigende Interesse der Verbraucher an Qualität zu tiefen Preisen. Um die Profitabilität zu steigern, werden die Preise von tiefmargigen oder nicht gewinnbringenden Verträgen oder Produkten erhöht oder, wenn dies nicht möglich ist, werden diese Produkte aus dem Sortiment genommen.

Zur Erreichung der Kostenführerschaft konzentriert Barry Callebaut die Fertigung auf wenige Standorte. Jeder Betrieb fokussiert sich auf die Produkte, für die er am besten geeignet ist. Im Rahmen dieser Strategie konzentriert sich die Pralinenherstellung in Deutschland künftig auf das moderne Werk in Norderstedt bei Hamburg, und die Stollwerck-Fabrik in Köln wird per Ende März 2005 geschlossen. Die Produktionsverlagerung und die Schliessung des Werks in Köln sind durch die Restrukturierungsrückstellungen in Höhe von CHF 80 Millionen, die zum Zeitpunkt der Übernahme gebildet wurden, vollumfänglich abgedeckt. Im Berichtsjahr wurde die Restrukturierung weitergeführt. Die damit verbundenen Kosten von CHF 25,8 Millionen waren durch die Restrukturierungsrückstellungen gedeckt, wobei ein kleinerer Betrag aufgelöst wurde, da sich ursprünglich geplante Massnahmen erübrigten.

Im Markengeschäft wurde das Portfolio gestrafft und konzentriert sich nun auf Sarotti als Dachmarke. Die Marke Sarotti wurde einer kompletten Neupositionierung unterzogen, vom Logo bis hin zur Verpackung und zur Optimierung der Produktpalette einschliesslich der Einführung von innovativen Saison-Pralinen und Origin-Produkten. Bei den Schokoladentafeln, dem grössten Segment des deutschen Schokoladenmarktes, konnte sich Sarotti von der fünften auf die dritte Position verbessern. Bisher erfolgreich unter Stollwerck und Sprengel vermarktete Produkte werden nun unter der Marke Sarotti vertrieben.

Eine weitere Herausforderung für den Bereich Verbraucherprodukte Europa liegt im Ausbau des Exportgeschäfts, um die Abhängigkeit von Deutschland zu reduzieren. Der Export ist auf massgeschneiderte Lösungen für grosse internationale Einzelhandelskonzerne fokussiert und richtet sich vor allem auf die drei Regionen Frankreich, Benelux und Grossbritannien aus. Die Angebotspalette verlagert sich vom einzelnen Produkt hin zu kompletten Produkt-

linien, welche die gesamte Schokoladenkategorie abdecken. Die ersten Resultate dieser neuen fokussierten Strategie sind vielversprechend.

Wichtigstes Kaufmotiv für den Verbraucher sind Genuss und Geschmack. Gesundheitsfördernde Produkte bilden immer noch eine Marktnische in Europa. Allerdings sind sie auf dem Vormarsch, nicht zuletzt auch wegen der aktuellen Debatte über Gesundheit und Übergewichtigkeit in Europa. Grossbritannien und die USA zählen zu den führenden Märkten für gesunde Produkte des "Better for you"-Sortiments.

Insbesondere in den USA zeigt sich der Verbraucher zunehmend besorgt hinsichtlich Übergewicht und die schweren daraus resultierenden gesundheitlichen Konsequenzen für die Bevölkerung, die zudem die Gesundheitskosten in die Höhe treiben. Dies führt zu einem Rückgang im Bereich Zucker und einer Zunahme bei der Schokolade. Die Verbraucher stellen ihre Ernährungsgewohnheiten inzwischen dahingehend um, dass sie jenen Produkten den Vorzug geben, die gut schmecken, gleichzeitig aber gesundheitsschädigende Faktoren minimieren. Produkte mit weniger Kalorien und Fett werden daher immer beliebter. Die Nachfrage nach Produkten mit einem niedrigen Kohlenhydratanteil ("low-carb") ist zwar immer noch stark, dürfte aber den Höhepunkt überschritten haben.

Vor diesem Hintergrund konzentrierte sich der Bereich Verbraucherprodukte Nordamerika auf die Kostenoptimierung und eine beschleunigte Produktinnovation.

Ende 2003 wurde das Werk von Brach's in Chicago geschlossen. Das Werksgebäude inklusive Land wurden verkauft. Die Produktion wurde auf andere Betriebsstätten wie Chattanooga und das neue, kosteneffizientere Werk Vernell im mexikanischen Linares verlagert und zum Teil auch ausgelagert. Dafür wurden Restrukturierungsrückstellungen im Ausmass von gegen CHF 20.0 Millionen beansprucht. Das Werk Vernell befindet sich immer noch in der Aufbauphase und wird seine volle Leistung erst in den kommenden Jahren erreichen. Brach's verfügt nun über eine deutlich wettbewerbsfähigere Kostenstruktur. Im Rahmen der Konsolidierung von Unternehmensleitung, Verkauf und Marketing wurde der Unternehmenssitz im Januar 2004 nach Dallas, Texas, verlegt. Ein Teil der Integrationskosten sowie Inbetriebnahmekosten im Werk Vernell wurden durch die Verwendung des Übernahmehadwills in Höhe von CHF 31,2 Millionen gedeckt.





Zur Steigerung des Umsatzwachstums und Stärkung der Produktlinie optimierte der Bereich Verbraucherprodukte Nordamerika die Produktinnovation. Über 75 neue, gesunde und saisonale Produkte werden bis Ende 2004 in die Verkaufsregale gelangen. Zudem wurden Produktverbesserungen vorgenommen. Der Bereich konzentriert seine Anstrengungen auf die Lancierung neuer Schokoladenprodukte, um Marktanteile in diesem grossen und stetig wachsenden Segment des Süswarenmarktes zu gewinnen. Zu den Produktinnovationen zählt u. a. eine erweiterte Version der beliebtesten Brach's-Produkte in einer "Better for you"-Variante, die im Rahmen der "SweetRight"-Linie angeboten wird. Sie enthält Produkte mit reduziertem Zuckergehalt, wenig Kohlehydraten oder ohne Zucker, die ausgezeichnet schmecken und zusätzlichen Nährwert bieten. Daneben wurden herkunftreine Schokoladenriegel und mit Schokolade überzogene Früchte eingeführt. Die Produktqualität wurde erhöht und die Verpackung ausgewählter loser Süsigkeiten optimiert.

Im Vergleich zu anderen Nahrungsmittelsegmenten sind Handelsmarken im Bereich der Schokoladen und Süswaren in den USA unterentwickelt und dürften daher ein starkes Wachstumspotenzial bieten. Der Umsatz bei den "Baking Chips"-Handelsmarken wächst im zweistelligen Bereich. Zur weiteren Umsatzsteigerung wird eine Handelsmarkenlinie der beliebtesten Markenschokoladewaren

auf den Markt gebracht. Erweiterte F&E-Kapazitäten bieten die Möglichkeit, massgeschneiderte Geschmacksprofile zu kreieren und genau auf die Bedürfnisse des Einzelhändlers zugeschnittene Produktspezialitäten zu produzieren.

Das auf die Lieferung von losen Süswaren direkt an den Verkaufspunkt spezialisierte Direct-Store-Delivery-Programm (DSD) wird gegenwärtig weiter ausgebaut. Es wird erwartet, dass das DSD-Geschäft mit der Erschliessung neuer Geschäftskunden und neuer Verbraucherschichten durch immer neue Produktangebote, verbesserte Qualität und erhöhte Umsätze pro Verkaufsgeschäft kontinuierlich weiter wächst. Mit Hilfe des DSD-Programms konnte die Zahl der Fahrten um 10% reduziert werden. Gleichzeitig wurde ein direkter und regelmässiger Service für die Einzelhandelskunden gewährleistet.

Ab September 2004 bietet Brach's den Einzelhändlern ein neues Merchandising-Konzept an, um das im Zusammenhang mit der "Fresh Candy Shoppe"-Linie bestehende Umsatzsteigerungspotenzial mit losen Süswaren sowie mit neuen Verkaufsregalen für Origin-Schokolade auszuschoöpfen. Vorhandene Merchandising-Plattformen werden modernisiert und optimiert und so dem jeweiligen Standort besser angepasst. Die neuen Regale und auch die Nachrüstätze für die bereits vorhandenen Regale unterstreichen das neue "Better for you"-Portfolio der gesünderen Schokoladen und Süswaren.

## Brach's Confections

Brach's Confections zählt zu den führenden Süswarenherstellern in den USA. Das Unternehmen wurde 1904 von Emil J. Brach gegründet und produziert knapp 200 verschiedene Sorten Süswaren, darunter Bonbons, Schokoladen und Fruchtsnacks. Am bekanntesten sind die Produkte StarBrites Mints®, Milk Maid Caramels® und Maple Nut Goodies® sowie die Programme zum Verkauf loser Süswaren Fresh Candy Shoppe und Pick-A-Mix. Brach's produziert in drei Betriebsstätten in den USA. Ein weiteres Werk befindet sich in Nordmexiko. Daneben arbeitet das Unternehmen mit einigen Outsourcing-Partnern zusammen. Der Name Brach's ist ein Haushaltname für Süswaren bei amerikanischen Verbrauchern und geniesst eine gestützte Bekanntheit von 93%. Etwa 60% des Umsatzes werden mit Bonbons, je 20% mit Schokoladenprodukten bzw. Fruchtsnacks erzielt.

Brach's vermarktet ihre Produkte über alle grossen Einzelhandelskanäle, darunter Lebensmittelgeschäfte, Drugstores, Warenhausketten (z. B. Wal-Mart oder Kmart) und Klubketten (Sam's), und ist damit bestens im US-Markt etabliert.

[www.brachs.com](http://www.brachs.com)







JAHRESBERICHT 2003/04

*Lehren, Lernen  
und langjährige Beziehungen schaffen*





S. 38



S. 44



S. 47

# Inhalt.

## ZUKUNFTSORIENTIERTES HANDELN: DIE ZUKUNFT BEGINNT JETZT!

Schokolade und Gesundheit	38
Gesunder Genuss!	39
F&E erschliesst neue Möglichkeiten	41

## INFORMATIONSBESCHAFFUNG: VIELE WEGE FÜHREN ZUR INFORMATION

Was der Markt uns lehrt	42
Kundenlösungen nach Mass für Handelsmarken	44
Eine Symbolfigur im Wandel	46

## KNOW-HOW: WISSEN VERMITTELN UND WISSEN ERLANGEN

Unsere Ambassadoren	47
Martin Berasategui: ein wahrer Schokoladenmeister	48
Wo die Schokoladenexperten von morgen geschult werden	49

## INSPIRATION UND ERFOLG: GEGENSEITIGKEIT ALS HANDLUNGSPRINZIP

Magnum: aus Lust am Eis	51
Die "Flying Chocolate Doctors" als Helfer auf Kundenbesuch	53

## QUALITÄT: ERFAHRUNGSUSTAUSCH BRINGT ERFOLG

Qualität. An jedem Standort, auf jeder Ebene	54
Lernen leicht gemacht mit E-Learning	55

## INNOVATION: GEISTIGE FLEXIBILITÄT SCHAFFT NEUE IDEEN

Dem Lernen und der beruflichen Weiterentwicklung verpflichtet	56
Cross-Training in Nordamerika	58
Know-how-Transfer	58
Personalentwicklung in Singapur	59

## FORTENTWICKLUNG DER GEMEINWESEN, IN DENEN WIR LEBEN UND ARBEITEN

Lehren und Lernen in den Herkunftsländern	60
Barry Callebaut unterstützt Entwicklungsanstrengungen in Ghana	62
Nachhaltiger und verantwortungsvoller Kakaoanbau	62
Anerkennung für herausragende Leistungen und soziales Engagement	64



# Einleitung.

Barry Callebaut schult jede Woche rund 500 Fachspezialisten weltweit aus den Bereichen Gastronomie, Confitserie und Süßwaren. In unseren Chocolate Academies in sieben Ländern lernen erfahrene und angehende Fachleute den Umgang mit Schokolade, wie unsere Produkte zu Süßwaren und Desserts verarbeitet werden und wie aktuelle Marktforschungsdaten über kulinarische Trends genutzt werden können, um neue Spezialitäten für ihre Kunden zu kreieren.

## S. 60

Im Rahmen unserer F&E-Aktivitäten haben wir mehr als 250 Projekte erfolgreich abgeschlossen. Ein Drittel unseres Umsatzes in den letzten drei Jahren wurde mit neuen Produkten erwirtschaftet. Dabei handelte es sich zum einen um Produkte, in welche Erkenntnisse über veränderte Essgewohnheiten und Geschmackspräferenzen der Verbraucher einfließen, und zum anderen um solche, die wir gemeinsam mit unseren Kunden aus der Nahrungsmittelindustrie entwickelt haben.

Im Geschäftsjahr 2003/04 haben wir die Ausbildungs- und Entwicklungsstrategie unseres Unternehmens neu konzipiert, um den Mitarbeitenden von Barry Callebaut weltweit eine klare Richtung vorgeben zu können. Zu den Bausteinen dieser neuen Strategie zählt ein Programm für junge Hochschulabsolventen mit einem guten Abschluss von einer renommierten Universität in unseren wichtigsten Märkten. Mit diesem Programm können wir bereits heute jene talentierten jungen Leute ansprechen, die wir morgen in unserem Management-Team brauchen. Gegenwärtig werden 500 unserer Führungskräfte in unserem neuen gruppenweiten Performance-Management-Prozess ausgebildet. Der Prozess knüpft unmittelbar an die Kernwerte und die strategischen Ziele des Unternehmens an. Darüber hinaus fühlen wir uns der spezifischen Ausbildung und Entwicklung unserer Mitarbeitenden in Afrika und Lateinamerika verpflichtet, d.h. in den Ländern, wo der Kakao angebaut wird.

Ob als Einzelpersonen oder als Gruppe – wir sind aktive Zuhörer im Dialog mit unseren Kunden, Verbrauchern, Teammitgliedern, Aktionären und anderen Shareholders. Dadurch gewinnen wir wertvolle Erkenntnisse und ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen, vor die sich unsere Kunden und Shareholders gestellt sehen. Wir haben uns der Innovation und dem lebenslangen Lernen verschrieben. Zuhören, lehren und lernen – offen sein, Neues erforschen, Wissen austauschen, Neugier und Wissbegier – sind unerlässlich für den Aufbau von langjährigen Geschäftsbeziehungen. Starke Beziehungen zu unseren Kunden, Mitarbeitern und externen Partnern werden dazu beitragen, dass wir unsere Wachstumsziele erreichen und unsere **führende Position in der heutigen wettbewerbsintensiven Schokoladen- und Süßwarenindustrie behaupten können.**



# Zukunftsorientiertes Handeln: Die Zukunft beginnt jetzt!

## Schokolade und Gesundheit

Forschungsberichten zufolge gibt es gute Gründe zu der Annahme, dass Schokolade die Gesundheit positiv beeinflussen kann. Inzwischen weiss man mehr über die Rolle der in Kakao und Schokolade enthaltenen Polyphenole, und dieses Wissen eröffnet neue Wege in der Entwicklung innovativer Produkte. Aktuelle Studien zeigen, dass das Stückchen Schokolade, das wir uns ab und zu genehmigen, weil es gut schmeckt, möglicherweise auch unserer Gesundheit gut tut.

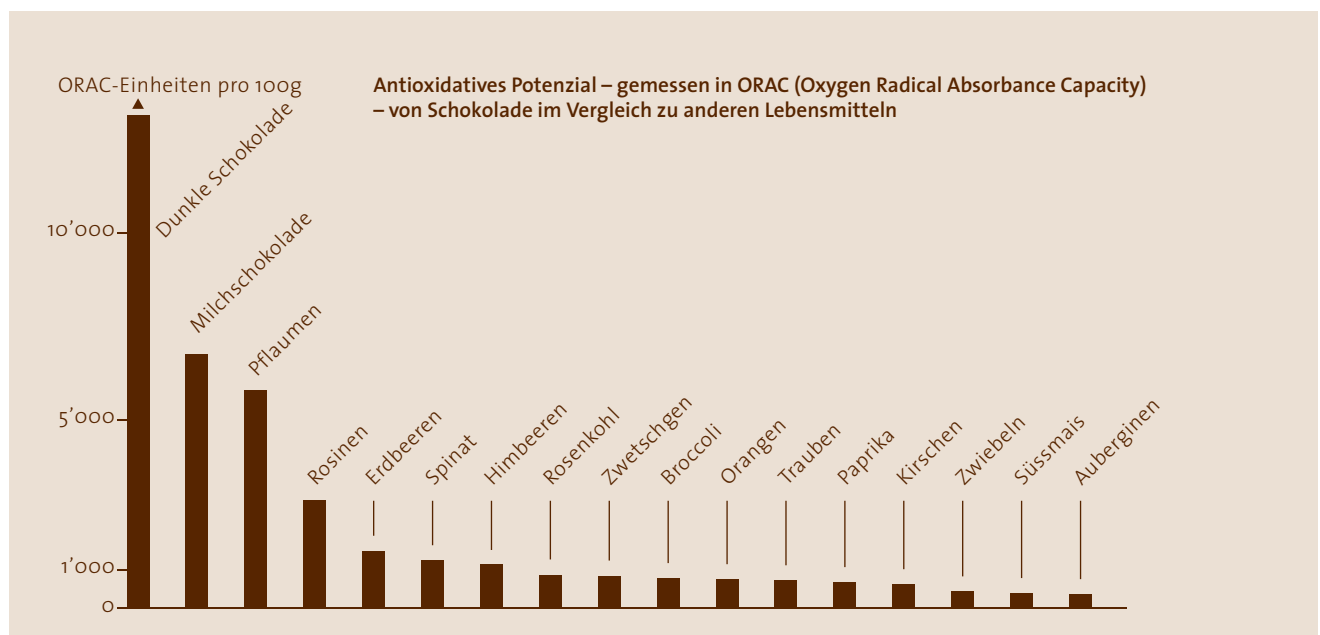


### Verborgenes Geheimnis der Schokolade?

Polyphenole sind natürliche Bestandteile, die in gesunden Pflanzen wie Obst und Gemüse vorkommen. Sie finden sich auch in der Kakao-pflanze. Man nimmt an, dass sie sich entwickelt haben, um die Pflanzen vor Schädlingen und Erkrankungen zu schützen. Der Begriff Poly-

phenole umfasst verschiedene Bestandteile mit unterschiedlichen chemischen Strukturen. Viele haben eine antioxidative Wirkung und unterstützen damit die Körperzellen bei der Bekämpfung der schädlichen freien Radikale. Die Wissenschaft befasst sich seit Jahren mit der Erforschung der Polyphenole. Erste Untersu-

chungen beim Kakao und bei der Schokolade wurden bereits vor 50 Jahren vorgenommen. Die frühe Forschung konzentrierte sich vor allem auf die Rolle der Polyphenole bei Geschmack und Aroma. In jüngerer Vergangenheit verlagerte sich das Augenmerk jedoch auf den potenziellen gesundheitlichen Nutzen.





Die in Kakao und Schokolade enthaltenen Polyphenole zählen zur Klasse der Flavonoide. In unserer Nahrung, zum Beispiel in Obst und Gemüse oder im Rotwein, finden sich über 4'000 Flavonoide. Sie lassen sich in zwei Gruppen unterteilen, deren eine – die Flavanoide – besonders häufig in der Kakaobohne zu finden ist. Im Vergleich zu Tee enthält Schokolade das Vierfache an Flavanolen.

Ausserdem enthalten Kakao und Schokolade in der Regel sehr grosse Mengen an Procyanidinen, d.h. komplexeren Flavanolen. Wie aus Untersuchungen hervorgeht, können diese komplexen Flavanoide als äusserst wirksame Antioxidanzien agieren. Sie scheinen über zusätzliche gesundheitsfördernde Eigenschaften zu verfügen und sich unter anderem positiv auf die Blutplättchen, die Blutgefässe und das Immunsystem auszuwirken.

Die Untersuchungen machen zudem deutlich, dass die in Kakao und Schokolade enthaltenen Flavonoide auch bei kardiovaskulären Erkrankungen wie Herzinfarkt oder Thrombose eine positive Wirkung zeigen können – möglicherweise weil sie die Arterien vor oxidativen Schädigungen schützen. Flavonoide scheinen ausserdem die Bildung von Blutgerinnseln zu reduzieren.

### **Die Vorteile der Schokolade**

Was passiert, wenn wir Schokolade essen? Studien haben gezeigt, dass Schokolade verschiedene chemische Reaktionen im Körper bewirkt. Eine der wichtigsten ist die Ausschüttung von Endorphinen, die ein Gefühl des Wohlbefindens auslösen. Schokolade enthält auch den als Antidepressivum wirkenden Neurotransmitter Serotonin. Andere Substanzen – wie Theobromin und Phenylethylamin – wirken ebenfalls anregend und stimulierend auf den Körper. Zu den in der Schokolade enthaltenen Nährstoffen zählen unter anderem Kalium und Magnesium. Magnesiummangel steht in Zusammenhang mit Bluthochdruck, Herzerkrankungen, Diabetes, Gelenkproblemen und prämenstruellen Störungen. Schokolade enthält zudem mehrere Vitamine wie Vitamin B1, B2, D und E. Zudem enthält sie Fett und sollte deshalb massvoll konsumiert werden. Eine kausale Verbindung zwischen Schokoladenkonsum und Fettleibigkeit konnte in den Studien jedoch nicht nachgewiesen werden. Schokolade könnte tatsächlich sogar dazu beitragen, einen gelegentlichen Heisshunger zu stillen und übermässigen Konsum zu vermeiden.

### **Mythen, die dank moderner Forschung ihre Grundlage verlieren**

Die moderne Forschung hat einige der gängigen Mythen in Bezug auf Schokolade widerlegt. So ist es beispielsweise nicht wahr, dass Schokolade Akne verursacht oder bereits vorhandene Akne verschlimmert. Gesunde Zähne nehmen durch Schokolade keinen Schaden. Die im Kakao enthaltenen Polyphenole scheinen vielmehr dazu beizutragen, die durch Mundbakterien verursachte Plaquebildung zu verhindern. Im Gegensatz zu anderen Nahrungsmitteln, die Schäden an den Zähnen verursachen können – dazu zählen auch Rosinen und sogar Äpfel – bleibt Schokolade nie lange im Mund.

Und schliesslich zeigen die Untersuchungen auf, dass Schokolade nicht zu einer Erhöhung des Cholesterinspiegels führt, insbesondere dann nicht, wenn sie Teil einer gesunden, abwechslungsreichen Ernährung ist.

---

## **Gesunder Genuss!**

**In den letzten Jahren ist das Verbraucherbewusstsein in Bezug auf Lebensmittel stark gestiegen. Viele Konsumenten achten genau darauf, was sie essen, und wissen, was sie von ihrer Nahrung wollen – nämlich mehr Gesundheit! Gesunder Genuss ist möglich, wie Barry Callebaut mit mehreren innovativen Produkten unter Beweis gestellt hat.**

### **Keine Laktose und weniger Zucker**

Viele Verbraucher finden die Idee attraktiv, etwas für den Körper zu tun und sich gleichzeitig gesund und genussvoll zu ernähren. Millionen von Menschen weltweit wählen ihre Nahrungsmittel sorgfältig danach aus, wie viel Geschmack, Nährwert und gesundheitsfördernde Qualitäten sie bieten. Die Beliebtheit von Bio-Produkten veranschaulicht diesen Trend.

### **Ohne Milch, dafür mit dem natürlichen Nährwert von Reis**

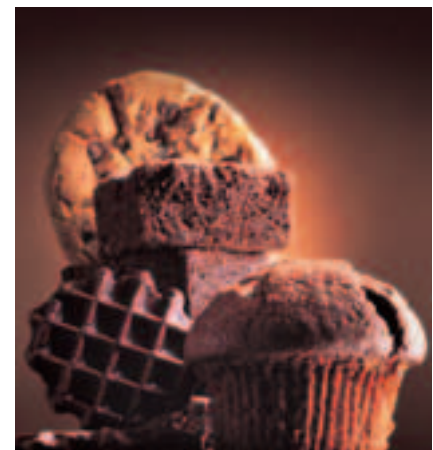
Die laktosefreie Glasur mit Milkschokoladengeschmack von Barry Callebaut wird aus den traditionellen kosher pareve-zertifizierten Zutaten für dunkle Schokolade hergestellt:

Kakaomasse, Kakaobutter, Zucker, Vanille, Sojalecithin und etwa 14,5% Reispulver. Die Glasur ist daher zu 100% pflanzlichen Ursprungs und garantiert frei von Milchprodukten.

Durch die Zugabe von Reispulver zu dunkler Schokolade hat Barry Callebaut ein Produkt geschaffen, das sowohl geschmacklich als auch optisch nur schwer von klassischer Milkschokolade zu unterscheiden ist. Der Mehrwert entsteht aus dem natürlichen, über Jahrhunderte dokumentierten Nährwert des Reises. Reis ist weltweit verfügbar und garantiert GVO-frei. Er lässt sich problemlos anbauen und verarbeiten. Im Gegensatz zu anderen Cerealien und Milchersatzprodukten ist Reis geschmacksneutral. Er ist cholesterinfrei, sehr nahrhaft, leicht verdau-

lich und hat das Image von rein und natürlich.

Zur potenziellen Zielgruppe für laktosefreie Schokoladenglasur zählen Konsumenten, die



vegane, vegetarische oder koschere Nahrungsmittel bevorzugen, Konsumenten, die den Nährwert ihrer Lebensmittel erhöhen wollen und solche, die wegen Milchproteinallergien oder Laktoseintoleranz auf Milchprodukte verzichten müssen.

Laktoseintoleranz wird durch einen Mangel des zur Verdauung von Milchprodukten notwendigen menschlichen Enzyms Laktase verursacht. Etwa 20% der Menschen in Europa sind früher oder später davon betroffen (in Asien und Afrika liegt der Anteil weit höher). Kinder zeigen häufig Symptome, die dann später wieder verschwinden.

Da die Milch durch Reispulver und nicht durch andere Produkte ersetzt wird, ist die Glasur von Barry Callebaut zudem auch frei von Gluten.

#### **Einfache Produktion**

Barry Callebaut entwickelt Produktelösungen, die den Bedürfnissen der gewerblichen

Anwender und jenen der multinationalen Nahrungsmittelhersteller gleichermaßen entsprechen. Laktosefreie Glasuren lassen sich problemlos in verschiedenen Produkten verwenden, da sie dasselbe Gefühl im Gaumen erzeugen und dieselben technischen Eigenschaften aufweisen wie traditionelle Glasuren. Ob vom Konditor, Chocolatier oder aus dem Kaufhausregal – der Kunde kann seine Liebesschokolade genauso geniessen wie immer, einfach nur ohne Laktose.

#### **Verringerung des Zuckeranteils**

Klassische Schokolade enthält einen Zuckeranteil von etwa 30–55%. Der Zucker wird während des Herstellungs- bzw. des Verarbeitungsprozesses zugemischt. Als Zucker wird vorwiegend die aus Zuckerrüben und Zuckerrohr gewonnene Sucrose verwendet. Der Zucker wird als Geschmacksregler und als Füllmittel beigemischt, um ein angenehmes Gefühl im Gaumen zu erzeugen. Eine weitere Zucker-

art, Laktose, ist ein natürlicher Bestandteil von Milchpulver und damit auch in weisser und in Milchsokolade enthalten. Geröstete Nüsse enthalten ca. 4% Zucker.

Viele Konsumenten versuchen, den Zucker aus Gründen der Gesundheit oder des Lebensstils zu reduzieren. Genau für sie hat Barry Callebaut mit grossem Erfolg eine Reihe von Schokoladen und Füllungen ohne Zuckerzusatz



auf den Markt gebracht. Als Süsstoff dient der Zuckerersatz Maltitol. Die Palette reicht von dunkler Schokolade über Milchsokolade bis hin zu Produkten aus weisser Schokolade. Die Produktneuheiten erfüllen die Bedürfnisse der Schokoladenverarbeiter – sowohl im gewerblichen als auch im industriellen Bereich. Die Angebotspalette enthält eine Reihe von Füllungen und Nusspasten, die verschiedenste Anwendungen ermöglichen und der Kreativität praktisch keine Grenzen setzen.

Im August 2004 führte Brach's den Fresh Candy Shoppe II ein. Der Fresh Candy Shoppe II erscheint in einer neuen, frischen Aufmachung und ist für die Kunden von allen vier Seiten her zugänglich. Der Eindruck der Frische wird verstärkt, indem viele Bonbons und Schokoladen, die bislang offen angeboten wurden, nun einzeln verpackt sind, wodurch die Qualität und das Erscheinungsbild verbessert wurden.

Mit dem Fresh Candy Shoppe II werden auch neue, gesündere Alternativen wie etwa die neuen "Better for you"-Süsswaren und -Schokoladen angeboten, die zuckerfreie und kohlenhydratarme Produkte beinhalten. Die alternative Produktlinie unter dem Label "SweetRight®" wird auf dem obersten Regal des Fresh Candy Shoppe II präsentiert, begleitet von entsprechenden neuen Marketingkampagnen.

#### **Konzentrierte Forschung**

Barry Callebaut erforscht die Eigenschaften und Anwendungsmöglichkeiten von Schokolade weiter. Unser Engagement in der Forschung & Entwicklung und im Bereich der Innovation ermöglicht uns eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und versetzt uns in die Lage, die von ihnen gewünschten Produkte und Lösungen zu entwickeln.

**Rich and creamy milk chocolate taste...  
now available lactose-free!**

Great news for your customers who are lactose intolerant: CALLEBAUT'S NEW Lactose Free Milk Chocolate Flavored Coating offers the same wonderful, creamy taste of milk chocolate, but without the milk. Finally, lactose sensitive adults and children who need to avoid milk and other dairy products can enjoy their favorite foods and treats of milk chocolate.

The new Callebaut coating is made with ultra-creamiest dark chocolate, sugar, pure cocoa butter, and instead of milk powder, we use rice powder. It looks and tastes like real milk chocolate, and is so easy to work with as our Callebaut pure chocolate. Callebaut keeps things real, and guarantees 100% dairy free. The new coating has everything you've ever wanted from a delicious, creamy Callebaut milk chocolate... except for the milk!

**Sweet Right**

**CALLEBAUT**  
INSPIRED BY YOUR CRAFTSMANSHIP

www.callebaut.com | For more information: Barry Callebaut USA, Inc. | 1500 South Highway 1 | Phoenix, AZ 85010 | tel: (602) 442-2200 | fax: (602) 442-1949  
Barry Callebaut Canada, Inc. | 2001 Avenue Street - St. Jacques | Suite 202-107 | tel: (416) 279-9100 | fax: (416) 279-8230



## F&E erschliesst neue Möglichkeiten

Barry Callebaut betreibt Grundlagenforschung in den Bereichen Kakao und Schokolade. Die Forschungstätigkeit wird von zwei Centers of Excellence unterstützt. Das eine befindet sich im französischen Louviers und ist auf Kakao spezialisiert, während sich das andere im belgischen Wieze auf Schokoladen und Glasuren konzentriert. Eine Studie wird zurzeit von Barry Callebaut und der Freien Universität in Brüssel (VUB) durchgeführt. Die Forschung konzentriert sich auf den Fermentationsprozess der Kakaobohne und das Potenzial zur Verbesserung des Schokoladengeschmacks und zur Optimierung der Produktionsabläufe.



Der Fermentationsprozess der Kakaobohnen, die für die Schokoladenherstellung gebraucht werden, läuft seit Jahrhunderten gleich ab. In anderen Branchen werden inzwischen kontrollierte "Starterkulturen" benutzt, doch die Schokoladenherstellung beruht noch immer auf dem natürlichen Fermentationsprozess. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Professor Luc De Vuyst, dem Leiter der IMDO-Forschungsgruppe (Research Group of Industrial Microbiology, Fermentation Technology and Downstream Processing) an der Freien Universität Brüssel untersucht Barry Callebaut, was bei der Fermentation der Kakaobohne genau passiert.

Ziel der Forschungsarbeit ist es, spezielle

Starterkulturen ausfindig zu machen und zu selektieren. Dadurch liesse sich die nachfolgende Produktion besser kontrollieren. Beispielsweise könnte der Geschmack der Schokolade verbessert werden oder es liessen sich spezielle Produkte mit besonderen Geschmacksrichtungen oder Charakteristiken herstellen. Die Verwendung von Starterkulturen könnte auch die Weiterverarbeitung nach der Fermentation vereinfachen oder beschleunigen, da einige Schritte aus dem Röst- bzw. dem Conchier-Prozess verkürzt oder ganz wegfallen würden. Zuverlässigere Fermentationsprozesse könnten zudem bessere Erträge für die Kakaobauern bringen und weniger Schwankungen in der Qualität bedeuten.

### **Konservierung der wertvollen Polyphenole**

Ein weiterer Schwerpunkt der Forschung betrifft die Polyphenole und die Frage, wie sie konserviert werden können. Polyphenole enthalten Bestandteile, die eine antioxidative Wirkung haben und den Zellen dadurch helfen, die schädlichen freien Radikale zu bekämpfen. Während der Fermentation geht ein Grossteil der Polyphenole in der Regel verloren. Schokoladenprodukte mit einem höheren Anteil an natürlichen Polyphenolen könnten aber für die Nahrungsmittelindustrie und den gesundheitsbewussten Verbraucher von grossem Interesse sein. Das Fermentationsforschungsprojekt begann im September 2003 und dauert vier Jahre. Die ersten Starterkulturen könnten Ende 2005 verfügbar sein.

## Vermeiden von Fettreif

Der Verbraucher will ein Produkt, das nicht nur gut schmeckt, sondern auch gut aussieht. Ist die Schokolade etwas verfärbt und weist weisse Spuren an der Oberfläche auf, dann erscheint das Produkt weniger ansprechend. Hier handelt es sich um Fettreif. Fettreif entsteht, wenn sich die Kakaobutter von der Schokolade trennt und an der Oberfläche austritt. In der Regel ist dieses Phänomen bedingt durch nicht ganz optimale Verarbeitungsverfahren, zu warme Lagerung oder rasche Temperaturschwankungen. Fett-

reif beeinträchtigt zwar nicht den Geschmack der Schokolade, doch für die Biskuit- und Süsswarenhersteller ist er ein ernsthaftes Problem.

In der Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Ir. Koen Dewettinck und seinem Team an der Universität von Gent in Belgien geht Barry Callebaut der Frage nach, inwieweit sich das Risiko der Fettreifausbildung am fertigen Produkt prognostizieren lässt.

Eine Methode zur Risikoprognose könnte unseren industriellen Kunden, aber auch im Ver-

brauchergeschäft, Zeit und Geld sparen. Die lange Wartezeit zur Feststellung, ob mit den richtigen Anwendungsparametern gearbeitet wurde, bliebe unseren Kunden erspart. Dadurch würde nicht nur Zeit eingespart, sondern auch die Wahrscheinlichkeit gemindert, Ware mehrere Monate an Lager zu haben, die ein hohes Risiko für Fettreifausbildung aufweist.

Bis Ende 2005 hoffen wir über ein laborreifes Prognosemodell zu verfügen, das wir in der Folge zur Industriereife führen werden.

# Informationsbeschaffung: Viele Wege führen zur Information

## Was der Markt uns lehrt

Barry Callebaut betreibt regelmässige Marktforschung, um neue Verbrauchertrends systematisch und frühzeitig zu erfassen. Daraus entstehen schliesslich die Kakao- und Schokoladenprodukte von morgen. Im folgenden Interview äussert sich Dr. Klaus L. Wübberhorst, Vorstandsvorsitzender der GfK Gruppe, zu den neuesten Entwicklungen im Konsumverhalten. Die GfK Gruppe ist in 57 Ländern der Welt präsent und misst pro Monat das Verhalten von nicht weniger als 100'000 Verbrauchern.

*Mit dieser hohen Zahl von Interviews kennen Sie ja das Verhalten der Verbraucher in- und auswendig!*

Ja und nein. Die Marktforschung produziert nicht den gläsernen Konsumenten, sondern sie erfasst generelle Informationen über bestimmte Bevölkerungsschichten und Einkommensklassen, die dann in Produktentwicklung und in Marketingkampagnen umgesetzt werden können.

*Gehen wir einem einheitlichen modernen Lebensstil entgegen?*

Zum Glück nicht! Menschen sind und bleiben verschieden. Es gibt eine ganze Anzahl von Produkten, die Weltmarken sind, die überall ähnlich sind und die auch ziemlich einheitlich beworben werden. Hier beobachten wir eine Tendenz zur Vereinheitlichung auch im Verhalten der Konsumenten.

Auf der anderen Seite zeigt sich gerade im Konsumgüterbereich eine Tendenz zur Regionalisierung. Produkte wie Fette und Öle zum Beispiel werden mehr in südlichen Ländern konsumiert, in den nördlichen Ländern sind es eher Butterprodukte. Und um das nochmals zu komplizieren, wandelt sich auch der Verbraucher in seinem Verhalten. Er kann zum Beispiel bei einem Kaltgetränk zu einer Weltmarke greifen und dazu ein spezifisches regionales Produkt essen.

*Hat es in den letzten zehn Jahren grosse Veränderungen im Konsumentenverhalten gegeben?*

Wenn wir 10 oder 20 Jahre zurückblenden, hatten wir es mit "Otto Normalverbraucher" zu tun, der in seinem Verhalten und seinen Gewohnheiten sehr berechenbar war. Heute dagegen sehen wir uns dem multioptionalen Konsumenten gegenüber, der ein Fitnessfrüh-



stück isst, am Mittag ein Fastfood-Gericht zu sich nimmt, weil er keine Zeit hat, und abends ins beste Restaurant der Stadt geht. Mit anderen Worten: Der heutige Konsument passt seine Ansprüche an, so wie es ihm gerade entgegenkommt.

*Wie betrachtet der heutige Verbraucher das Thema Ernährung?*

Ein Bestandteil der Ernährung ist natürlich, dass sie sättigen muss. Daneben aber hat das Gesundheits- und Wellnessbewusstsein bei der Ernährung zugenommen.



Dr. Klaus Wübbenhorst, CEO von GfK, ist täglich mit Konsumenten in Kontakt.

**Wie passt Schokolade in diese Betrachtungsweise?**

Schokolade wird nie ein Grundnahrungsmittel sein, sondern etwas, das man zusätzlich konsumiert. Alles, was einem gut tut, was einen froh macht, fördert die Wellness des Körpers. Schokolade ist auch Ausdruck bestimmter Situationen – zum Beispiel der kleine Schokoladepfeffer für zwischendurch, um den Hunger zu befriedigen – oder Ausdruck dessen, wie man sich fühlt.

**Wie hat sich das Image von Schokolade verändert?**

Ich glaube, es hat sich positiv verändert. Schokolade wurde erfolgreich mit Sport in Verbindung gebracht, Schokolade stillt den Hunger, trägt zum Genuss bei, und man kann sie auch gemeinsam geniessen. Die problematischen Themen, mit denen man sich als Schokoladenhersteller auseinandersetzen muss, sind die Themen Cholesterin und Kalorienzufuhr.

**Kommt Schokolade auch dem heutigen Lebensstil entgegen, der sich dadurch auszeichnet, dass man viel unterwegs ist und sich immer häufiger ausser Haus verpflegt?**

Einerseits gibt es die Impulskäufe – Sie fahren von A nach B, müssen tanken und haben einen kleinen Hunger. Dann ist Schokolade eines der potenziellen Produkte, die man kauft. Andererseits wird Schokolade aber auch sehr stark im Lebensmittelgeschäft gekauft. Denn Schokolade hat es geschafft, sich als Bestandteil einer Lebensphilosophie zu positionieren, d.h. man muss auch einmal geniessen können. Das Geniessen, der Hedonismus, ist Bestandteil des normalen Lebens.

**Kaufen unterschiedliche Menschen unterschiedliche Produkte?**

Da gibt es eindeutige Unterschiede. Die grössten Einkaufsmengen fallen bei Mehr-Personen-Haushalten mit kleinen Kindern an, Pralinen werden tendenziell von Menschen über 50 sowie von Rentnern gekauft.

Grosse Unterschiede zeigen sich auch zwischen den einzelnen Ländern in Europa. So liegen bei Tafelschokolade die Österreicher pro Käuferhaushalt mit 5,8 kg pro Jahr deutlich vor z.B. Grossbritannien oder Italien. Dies liegt u.a. auch an den Durchschnittspreisen: 100 g Tafelschokolade kosten in Österreich nur 0,55 EUR gegenüber 0,78 EUR in Italien. Obwohl in Russland Tafelschokolade mit durchschnittlich 0,42 EUR pro 100 g am billigsten zu haben ist, gilt dort Schokolade offenbar immer noch als Luxusprodukt.

**Was lehrt der Markt uns als Schokoladenhersteller in Bezug auf künftige Bedürfnisse des Verbrauchers?**

Unsere Verbraucherpanels zeigen, wie Veränderungen in den gesellschaftlichen Strukturen das Einkaufsverhalten verändern. Wir müssen aber noch andere Informationen berücksichtigen wie z.B. demografische Trends. Die Lebenserwartung steigt pro Jahr um drei Monate, d.h. die Bevölkerung wird rasant älter. Zudem wächst die Zahl der kleinen Haushalte, also Single- und Zwei-Personen-Haushalte. Umso kleiner dürften die Packungsgrössen werden. Da Schokolade zudem kein Grundnahrungsmittel ist, sondern häufig einen Impulskauf darstellt, muss das Produkt gut positioniert und attraktiv dargereicht werden. Schliesslich muss das Produkt in den richtigen Kanälen präsent sein.

**Alles, was einem gut tut, fördert die Wellness des Körpers**

**Einkaufsmenge und Durchschnittspreise für Tafelschokolade nach ausgewählten Ländern**

	Einkaufsmenge pro Käuferhaushalt in kg	Durchschnittspreis pro 100g in EUR
ÖSTERREICH	5,8	0,55
DEUTSCHLAND	4,2	0,56
FRANKREICH	4,0	0,80
GROSSBRITANNIEN	2,6	0,74
SPANIEN	2,5	0,58
NIEDERLANDE	2,3	0,62
RUSSLAND	1,6	0,42
ITALIEN	1,2	0,78



### **Wie beeinflussen die Veränderungen in der Distribution das Käuferverhalten?**

50% aller Discountgeschäfte Europas befinden sich heute in Deutschland. Beinahe von jedem Ort aus können Sie dort innerhalb von 15 Minuten einen Discounter erreichen. Deshalb ist der Wettbewerb auch so intensiv. Aber nicht nur in Deutschland sind die Discounter in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Die Frage ist, wie viele Läden ein Konsument bereit ist zu besuchen, um seinen täglichen Bedarf zu decken. Ein Markenartikelhersteller muss sich überlegen, ob er es sich leisten kann, nicht in diesen Kanal zu gehen und sich auf den Fachhandel zu beschränken. Unsere Forschung zeigt, dass es bei bestimmten Produkten durchaus eine Win-Win-Situation gibt. Ein guter Discounter kann es sich möglicherweise nicht leisten, eine Marke nicht zu listen, und umgekehrt kann eine starke Marke genügend Selbstbewusstsein haben, um in den Discount hineinzugehen. Allerdings gilt es dann, seine Preisstrategie durchzuhalten und zu versuchen, aus dem Image, das mit dem Produkt verbunden wird, eine Preisprämie abzuleiten.

### **Bedeutet dieses Wachstum der Discounter auch entsprechende Wachstumschancen für Eigenmarken?**

Eindeutig. Man kann sogar sagen, dass die Discounter zum Teil bereits selber Marken geworden sind. Die grossen Discounter investieren sehr viel in Werbung für sich selber. Dadurch haben sie Markenstatus und in den Augen der Verbraucher eine klare Positionierung im Sinne von "gute Qualität zu günstigen

Preisen" erreicht. Hinzu kommt, dass die Discounter gewisse Eigenmarken im Sortiment haben, die der Konsument auch als Marke wahrnimmt. Der klassische Markenartikelhersteller muss beachten, dass beides – Marke und Eigenmarke – bei den Käufern gleichermaßen etabliert ist.

### **Erfassen Sie in Ihrer Marktforschung auch das Segment der Eigenmarken?**

Ja, allerdings indirekt über unsere Verbraucherpanels. So haben wir genaue Erkenntnisse, wie der Discounter im Vergleich zum Fachhandel abschneidet, auch wenn die Discounter selber etwas zurückhaltend sind, was die Herausgabe von Daten anbelangt.

### **Lässt sich daraus auch ablesen, wie die Eigenmarken eines Discounters gegenüber den Marken abschneiden?**

Der Verbraucher reagiert da mindestens teilweise sehr rational. Bei den Standardprodukten des täglichen Lebens ist er sehr preisbewusst. Hingegen ist er bereit, für etwas, das Richtung Luxus oder Genuss geht, auch etwas mehr auszugeben und dafür ein Markenprodukt zu kaufen. Dieses Verhalten führt denn auch dazu, dass gemäss unseren Daten von

den etablierten gut 20 Marken, die vor 30 Jahren Marktführer waren, heute immer noch 17 Marktführer in ihren Segmenten sind. Das gilt auch für Schokolade. Deshalb sind nachhaltige Markenpflege und Innovation – sei es eine andere Packungsgrösse, sei es eine andere Darreichungsform – so wichtig. Einerseits lässt sich dadurch eine kleine Preisprämie erzielen, andererseits führt das Image, das sich im Kopf des Konsumenten ausgeprägt hat, zum Kaufakt. Allerdings gilt auch hier, dass die Mitte in Bedrängnis gerät. Eine Tafel Schokolade, eine Praline, die sich weder im Preis noch in der Qualität noch in der Erscheinung gross von einer anderen abhebt: da gerät man als Anbieter zwischen die klassischen Markenhersteller, die ein Image verkaufen, und die gut schmeckende Schokolade vom Discounter. Unsere Daten zeigen, dass die ersten ein bis zwei einer Produktkategorie resp. die klar in einer Nische positionierten Produkte gute Wachstumschancen haben. Wir haben sogar weiter festgestellt, dass es in den letzten anderthalb Jahren bei bestimmten Konsumenten einen Trend zurück zum Markenbewusstsein gibt.

## **Über GfK**

Vor 70 Jahren als erstes deutsches Marktforschungsinstitut gegründet, ist die GfK Gruppe mit über 120 operativen Tochterunternehmen, Niederlassungen und Beteiligungen in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten eines der führenden Marktforschungsunternehmen. Als Nummer 1 in Deutschland und Nummer 5 weltweit liefert die Gruppe ihren Kunden aus Industrie, Handel, dem Dienstleistungs- und Mediensektor Informationsdienstleistungen, welche diese nutzen, um sich am Markt zu profilieren.

## **Kundenlösungen nach Mass für Handelsmarken**

**Weltweit sind die Discounter in den letzten Jahren überdurchschnittlich gewachsen. Damit stieg auch die Nachfrage nach Handelsmarken sowie nach umfassenden, kundenexklusiven Handelsmarkenkonzepten von der Produktentwicklung bis zur Promotion am Verkaufspunkt.**

Mit der Akquisition von Stollwerck im Jahr 2002 wurde Barry Callebaut mit einem Anteil von rund einem Drittel in Deutschland zum führenden Anbieter für Handelsmarken. Es ist unser Ziel, zum Dienstleister des Handels zu werden

– von der Herstellung hochwertiger Handelsmarkenprodukte bis hin zur kompletten Vermarktung. Denn erfolgreiche Handelsmarken schaffen die angestrebte höhere Kundenbindung für den Einzelhandel.

### **Baukastensystem "Customer Solutions"**

Die erfolgreiche Vermarktung von Handelsmarken bedingt die gleiche Sorgfalt wie bei klassischen Herstellermarken. Wer erfolgreich neue Produkte und Ideen auf den Markt bringen will, muss zuerst die



Verbraucher kennen: was sie wünschen, was sie nicht wollen, was ihnen fehlt. Deshalb gehen Marktbeobachtung, Marktforschung und Produktentwicklung Hand in Hand.

Neu verfügt das Customer Solutions Team von Stollwerck über den "Catman Browser" des Marktforschungsinstituts GfK. Mit Hilfe des Browsers können tieferegehende Analysen über die jeweiligen Kategorien, Einkaufsstätten und Konsumenten erarbeitet werden. Diese Informationen garantieren unter anderem, dass jedem Handelskunden ein massgeschneidertes Produkt- bzw. Markenkonzept angeboten werden kann.

Erste Gespräche mit Einkäufern zeigen, dass die kundenspezifischen Analysen auf grosses Interesse stossen. Zurzeit sind verschiedene neue Kundenlösungen für nationale und internationale Handelspartner in Entwicklung.

#### Als „Eigenmarkenlieferant des Jahres“ ausgezeichnet

Dass diese Initiativen Früchte tragen, zeigt unter anderem die jüngste Auszeichnung von Stollwerck als „Eigenmarkenlieferant des Jahres 2004“ durch die Drogeriemarktkette Schlecker. Schlecker betreibt in Deutschland mehr als 10'500 Filialen; dazu kommen weitere rund 2'800 Standorte im übrigen Europa.

Kurt Wurster von Schlecker begründete die Preisverleihung im Rahmen eines Festaktes wie folgt: „Wir haben in diesem Jahr klar die Leistungen von Stollwerck als preiswürdig anerkannt, um damit die hohe Qualität der Produkte und die damit verbundene umfassende Serviceleistung auszuzeichnen.“

Damit ist ein wichtiges Stichwort gegeben: Qualität. Denn nicht nur der Preis muss stimmen. Unsere Kunden verlangen

heute auch bei Handelsmarken die Einhaltung hoher Qualitätsstandards, damit die Konsumenten dauerhaft zugreifen. So hat sich Schlecker dem Grundsatz verschrieben, nur Artikel zu listen, die höchstes Verbrauchervertrauen geniessen.

#### Das Angebot auf Verbrauchertrends ausrichten

Bei den Problemlösungen für den Handel geht es immer um die Frage, wie der jeweilige Kunde sein Schokoladenregal für den Konsumenten noch attraktiver machen kann. Dazu gehört, dass das Schokoladenangebot auf neueste Verbrauchertrends ausgerichtet wird.

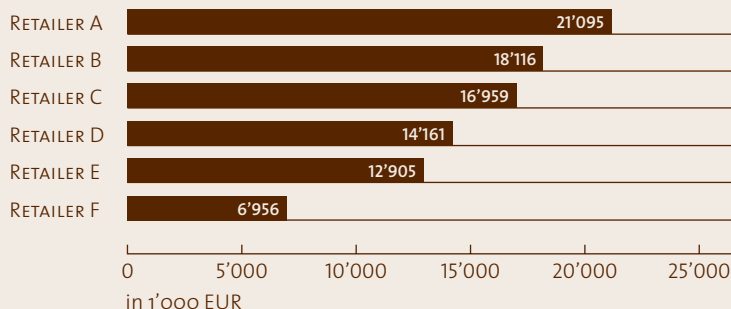
Als Antwort auf das wachsende Gesundheitsbewusstsein und in Anlehnung an den Erfolg von Aloe Vera im Joghurtregal haben wir zum Beispiel für Rewe exklusiv eine Schokolade mit Orange-Biskuitstückchen, angereichert mit Aloe Vera, entwickelt. Dem gleichen Kunden stellen wir im Zuckerwarenssegment exklusiv bunte Schoko-Linsen für Kinder zur Verfügung. Mit einer der grössten europäischen Discountketten konnten wir im vergangenen Geschäftsjahr eine Vereinbarung zur Schaffung exklusiver

Angebote im Bereich Saisonprodukte auf Mittelpreisniveau abschliessen.

Für und mit Marks & Spencer, einer der führenden britischen Einzelhandelsketten, haben wir ein Handelsmarkenkonzept im Premiumbereich entwickelt. Besonders stolz sind wir in diesem Zusammenhang, dass Qualität und Geschmack unserer Produkte von den Spezialisten dieses anspruchsvollen Kunden besser bewertet wurden als das vergleichbare Markenprodukt. Diese jüngsten Erfolge bestärken uns in der Überzeugung, dass wir mit unseren umfassenden Handelsmarkenkonzepten ein rasch wachsendes Marktbedürfnis abdecken.

#### Beispiel für eine Analyse mit dem Catman Browser

Ungenutzter Umsatz bei Premium-Handelsmarken für Tafelschokoladen 2003



## ☉ Eine Symbolfigur im Wandel

Die Entscheidung, Sarotti zur Dachmarke im europäischen Verbrauchergeschäft auszubauen, war mit einem umfassenden Brandrelaunch verbunden. Daraus soll eine Welt entstehen, die für Genuss und Vielfalt steht.



Mit einem Bekanntheitsgrad von 99% in Deutschland (NFO-Infratest 2003) verfügt die 111 Jahre alte Marke Sarotti mit dem traditionellen Mohr als Erkennungszeichen über ein Potenzial, das im Rahmen einer umfassenden Neupositionierung auf den Ebenen Produkt, Preis, Promotion und Platzierung gezielt genutzt werden soll. Der Relaunch soll Sarotti zu noch mehr Eigenständigkeit und einem höheren Profil verhelfen. Gleichzeitig wurden erfolgreiche Produkte, die bisher unter einer Vielzahl anderer Marken im Regal standen, unter das Dach von Sarotti gestellt. Diese Markenkonzentration wird eine bessere Effizienz in der Vermarktung sowie einen höheren "share of mind" für Sarotti beim Verbraucher erlauben.

### *Genussvolle Innovationen*

Das bestehende Sortiment von Sarotti wird um innovative Produktkonzepte, Saisonprodukte und klassische "line extensions" ergänzt. Dazu zählen neue Geschmackserlebnisse, wie etwa Sarotti Caffè Italiano. Dieses neue Konzept mit Kaffeepralinen nach italienischer Art nimmt die Vorliebe der Konsumenten für mediterranes Ambiente und kleine Packungsgrößen auf und richtet sich speziell an die urbane, gut ausgebildete, feminine Kundschaft.

Am augenfälligsten ist das neue Verpackungskonzept. Der zeitgemäss angepasste Auftritt zielt auf ein geschlossenes Erscheinungsbild der breit gefächerten Produktpalette. Die 1922 eingeführte Sarotti-Figur ist und bleibt das zentrale Element; sie versinnbildlicht die Marke und ihre Qualität. Aus dem Fahne tragenden Botschafter des guten Geschmacks wurde ein verführerischer "Magier der Sinne". Die Sarotti-Figur balanciert auf einer orientalischen Mondsichel und jongliert in Anspielung auf traumhaft-köstliche Schokoladenkompositionen mit den Sternen. Das Basissortiment zeigt sich in hellen Schokoladetönen, während sich das Premiumsegment in den eleganten dunkleren Tönen präsentiert. Ein Beispiel dafür ist die kürzlich lancierte Sarotti No. 1 "Origin Chocolate", die

aus traditionellen Anbaugebieten stammt, nach ursprünglichen Rezepten zubereitet und in vier Sorten von bis zu 76% Kakaoanteil angeboten wird.

Parallel zur Aufwertung von Produkt und Erscheinungsbild erfolgte die sorgfältige Preispflege im Handel, um Sarotti insgesamt höher zu positionieren. Speziell für den Handel wurden auch neue Produktkonzepte und Vermarktungsstrategien entwickelt.

### *Erfolgreicher Start*

Die Repositionierung von Sarotti hat sich bereits in messbaren Erfolgen niedergeschlagen. So konnte seit der Lancierung der neuen Produkte und Verpackungen an der Internationalen Süßwarenmesse ISM vom Februar 2004 die Distribution um über 2'000 Points of Sale in Deutschland erweitert werden. In verschiedenen Sortimentsbereichen liess sich der Verkaufserlös substantiell steigern, was neben deutlichen Volumensteigerungen teilweise auch mit den Preiserhöhungen zu tun hat.

## ☉ Genussvolle Innovationen

### **Sarotti Nostalgie Edition No. 6**

Von April bis September 2004 offerierte Barry Callebaut dem Einzelhandel in einer saisonal befristeten Aktion erfolgreich drei fruchtig-frische 100-g-Schokoladetafeln aus der Reihe Sarotti Nostalgie Edition No. 6: Zartbitter à la Panna Cotta Himbeer, Zartbitter Kefir Blutorange und Vollmilch à la Mascarpone Erdbeer.

Insbesondere die heimischen roten Früchte mit ihrem intensiven Beerenaroma kombiniert mit beliebten italienischen Dessertcremes kamen bei den Konsumenten sehr gut an und verstärkten das Saisonsortiment von Sarotti.



# Know-how: Wissen vermitteln und Wissen erlangen

## Unsere Ambassadors

Im Chocolate Ambassadors Club von Barry Callebaut sind 60 hoch spezialisierte und anerkannte Lebensmittelprofis vereint, darunter renommierte Küchenchefs und Restaurantbesitzer, Konditoren und Chocolatiers. Unsere Ambassadors sind in 20 Ländern weltweit zu finden. Jeder von ihnen vertritt eine Gourmetmarke von Barry Callebaut – Cacao Barry, Callebaut oder Carma.



eng mit unseren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zusammen, um neue Produkte zu entwickeln und zu testen. Daneben bringen sie wertvolle Erkenntnisse ein in Bezug auf die Bedürfnisse von Chocolatiers und anderen Gourmet-Profis, machen neue Markttrends aus und eruieren die Verbrau-



Ambassadorsmeeting 2004 in Lyon

Alle unsere Ambassadors teilen dieselbe Leidenschaft für Schokolade. Um Ambassador zu werden, muss man sich in eine Marke verlieben und stolz darauf sein, mit ihr zu arbeiten.

Auf Fachmessen und anderen wichtigen Veranstaltungen der Branche demonstrieren die Barry Callebaut-Ambassadors die Charakteristiken und Vorteile unserer Produkte und zeigen, wie sie kreativ und innovativ verwendet werden können. Sie präsentieren jedoch nicht nur unsere Produkte und informieren andere Branchenprofis über unsere Produktpalette, sondern arbeiten gleichzeitig

chervorlieben in verschiedenen Zielregionen, darunter auch in den Schokoladenmärkten der Zukunft. Um zu gewährleisten, dass die Mitglieder des Chocolate Ambassadors Clubs immer auf dem neuesten Stand sind, erhalten sie regelmässig einen Newsletter mit allen Informationen zu Produktentwicklungen, Veranstaltungen und Schulungen.

## Das World Chocolate Masters

Im Rahmen des von Barry Callebaut initiierten und gesponserten World Chocolate Masters werden Innovation, Kunstfertigkeit und technische Umsetzung ausgezeichnet und gefeiert. Der Wettbewerb baut auf der Tradition der bisher getrennt für die Marken Callebaut und Cacao Barry veranstalteten Wettbewerbe auf und ist die erste internationale Veranstaltung für Spitzenprofis.

2004 wurden Vorausscheidungen in Italien, Kanada, Deutschland, Holland, Polen, Grossbritannien, Brasilien, Frankreich und der Schweiz veranstaltet. Weitere folgten 2005 in Spanien/Portugal, Skandinavien, Australien, den USA, Benelux und in Japan. Die Teilnehmer wurden nach Talent und Kompetenz ausgesucht – Eigenschaften, die vor einem internationalen Expertengremium unter Beweis zu stellen sind. Eine der grössten Herausforderungen des Wettbewerbs ist das Element "Mystery Box". Dabei erhalten die Teilnehmer eine Reihe ihnen zuvor nicht bekannter Zutaten, aus denen sie eine Praline kreieren müssen.

Das Finale der World Chocolate Masters findet 2005 in Paris am Salon du Chocolat statt. Die Gewinner der in 16 Ländern abgehaltenen Vorausscheidungen kämpfen um diese höchste Auszeichnung und ein Preisgeld von EUR 75'000.







Anfänglich lernte **Martin Berasategui** das Kochen von seiner Mutter und seiner Tante, die in der Altstadt von San Sebastián ein kleines Speiselokal für die Fischer am Ort führten. Später kochte er in mehreren Restaurants in ganz Spanien. Acht Jahre lang perfektionierte er seine Kenntnisse als Pâtissier und arbeitete dann als Küchenchef im Restaurant Louis XV von Alain Ducasse in Monaco. Danach kehrte er ins Baskenland zurück und eröffnete sein eigenes Restaurant.

In der elegant restaurierten Villa in Lasarte-Oria, einem Vorort von San Sebastián, kombiniert Martin Berasategui die typisch baskische Küche mit regionalen und traditionellen Produkten. „Als Kind habe ich immer die Bauern mit ihren Wagen zum Markt fahren sehen. Von ihnen kaufe ich noch immer“, erklärt er. Seine kreative, auf frischen regionalen Zutaten basierende Küche begeistert Feinschmecker aus ganz Europa. „Bei uns lernt man die hohe Kunst des Kochens bereits, bevor wir laufen lernen. Sie ist Teil unseres Lebens, wie Rugby oder Fussball in anderen Kulturkreisen“, meint Martin Berasategui. Seine Küche ist bekannt für ihren Purismus und die originelle Zusammenstellung von Geschmacksrichtungen und Aromen.

Martin Berasategui ist jedoch nicht nur bekannt für seinen meisterlichen Umgang mit frischen Lebensmitteln, er gilt zudem als Perfektionist und Liebhaber des Details. Weit reicht sein Ruf als bester Konditor und Pâtissier im Baskenland. So hat er laufend Gelegenheit, Gourmet-Produkte von Barry Callebaut in seinen Kreationen zu verwenden.

## 🍫 **Martin Berasategui: ein wahrer Schokoladenmeister**

Cacao Barry-Ambassador Martin Berasategui gilt als einer der faszinierendsten Küchenchefs Europas. Sein Restaurant im spanischen San Sebastián, seinem Heimatort, darf sich mit drei Michelin-Sternen schmücken. Martin Berasategui besteht darauf, dass jedes Produkt, das in seine Küche kommt, höchsten Qualitätsansprüchen genügt, egal, ob es sich dabei um Herzhaftes oder um Süßes handelt. Im folgenden Interview erläutert Martin Berasategui, welche Rolle die Schokolade in seiner Küche spielt.

***In Ihrer Küche spielt die Qualität der Produkte eine wichtige Rolle. Welche Massstäbe setzen Sie in Bezug auf die Schokolade?***

Dieselben wie für alle Zutaten. Ich ver-lange beste Qualität bei allen Produkten, die in meine Küche kommen. Geschmack, Raffinesse, Aroma, Persönlichkeit ... über diese Kriterien gibt es keine Diskussion. Von der Schokolade erwarte ich Geschmack, Struktur, Feinheit – und dass sie mit Feuer gezähmt werden kann!

***Warum arbeiten Sie mit Produkten von Barry Callebaut?***

Ganz einfach, weil Cacao Barry eine Qualitätsmarke ist. Ich bin immer auf der Suche nach guten Produkten, und es war ohne Zweifel einer der wichtigsten Momente in meinem Leben als Küchenchef, als wir in Kontakt kamen. Darüber hinaus sind die Barry Callebaut-Mitarbeiter, mit denen wir zusammenarbeiten, Profis. Sie hören auf unsere Empfehlungen und kommen selbst unseren kleinsten Wünschen entgegen.

***Was beinhaltet Ihre Rolle als Ambassador?***

Ich evaluiere beispielsweise die Verbesserungen, die sich in der Verwendung dieser köstlichen Produkte erzielen lassen. Daneben führe ich praktische Demonstrationen durch, damit die Leute verstehen, weshalb ich mit diesen Produkten arbeite.

***Welche Schokoladenprodukte verwenden Sie am häufigsten?***

Die herkunftsreinen Origin-Schokoladen Cuba und Tanzania. Nach Versuchen mit einer ganzen Reihe anderer Schokoladen habe ich diese beiden in meinen letzten zwei Dessert-Kreationen verwendet.

***Welchen Aspekt der Schokolade möchten Sie in Ihren Kreationen herausstreichen?***

Am meisten faszinieren mich der Geschmack und die Textur einer guten Schokolade. Dies möchte ich auch in meiner Arbeit unterstreichen.

***Wie hat sich die Verwendung von Schokolade mit den Jahren verändert?***

Es lässt sich eine Entwicklung in der Verwendung von Schokolade feststellen. Inzwischen sehen wir viele neue Möglichkeiten, Schokolade in der Küche einzusetzen. Mir als Küchenchef bietet die Zusammenarbeit mit Barry Callebaut grosse Vorteile. Gemeinsam lassen sich neue Möglichkeiten für die Schokolade entdecken.

***Welche Veränderungen in den Geschmacksvorlieben haben Sie bei Ihren Gästen und den Konsumenten im Allgemeinen festgestellt?***

Mir sind mehrere Veränderungen aufgefallen. Die Zahl der Schokoladenliebhaber steigt stetig. Ich erlebe dies jeden Tag im Restaurant. Der Gast bevorzugt inzwischen reinere und weniger süsse Geschmacksrichtungen. Dem können wir Rechnung tragen, indem wir spezielle Produkte wie die Origin-Schokoladen verwenden, d.h. Schokoladen aus den Kakaobohnen eines bestimmten Landes oder einer bestimmten Region.

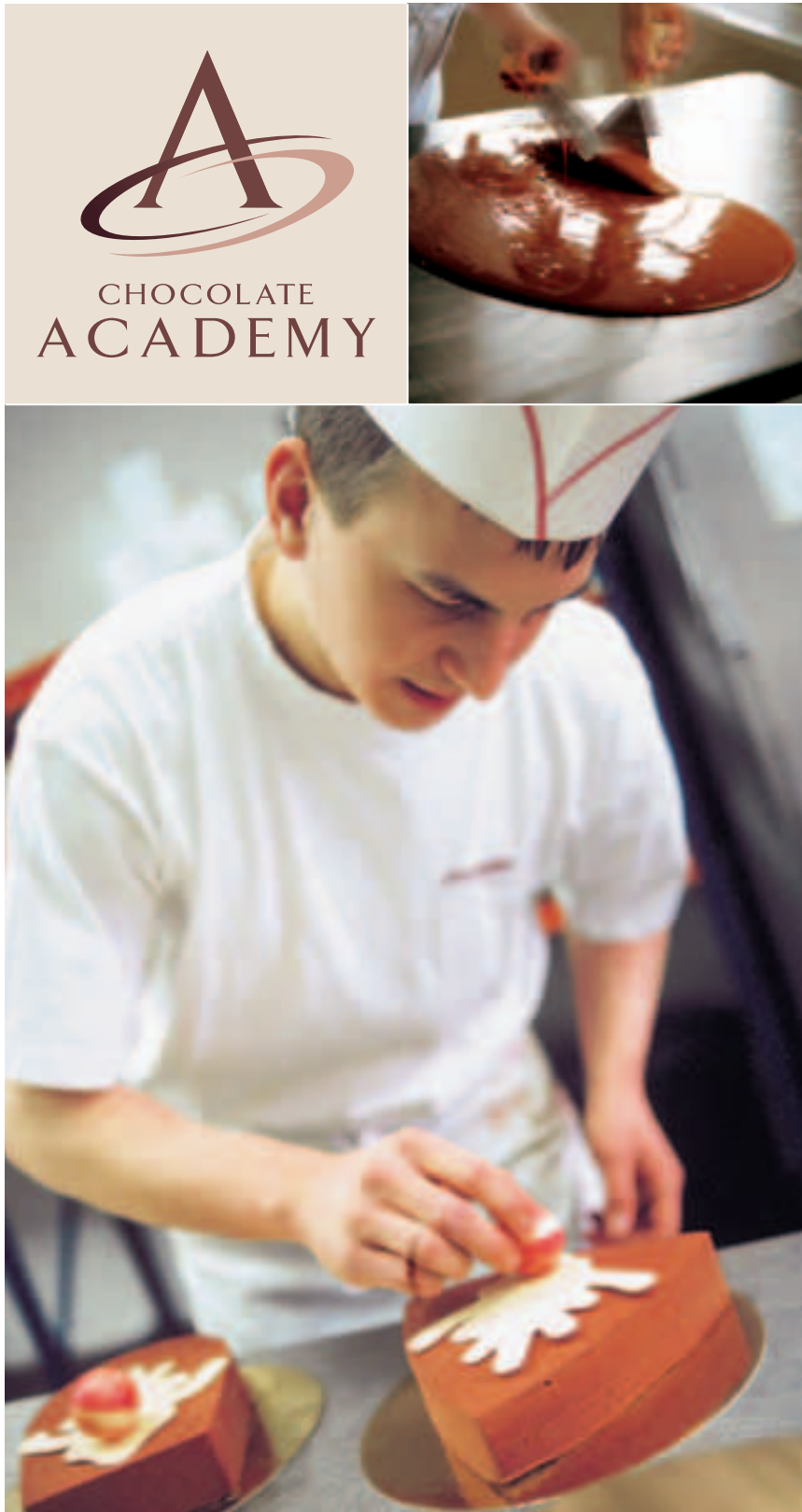
***Wie sieht Ihre Traumkombination aus Schokolade und anderen Lebensmitteln aus?***

Ich würde dem Gast gerne zeigen, dass Schokolade in meiner Küche sowohl mit Fleisch, Fisch und einem Salat serviert werden kann, aber auch als Dessert. Alles hängt von der Ausgewogenheit ab, davon, was ich erreichen will und welches Rezept ich kreieren möchte.



## Wo die Schokoladenexperten von morgen geschult werden

Die Chocolate Academies von Barry Callebaut in Wieze (Belgien), Meulan (Frankreich), Dübendorf (Schweiz), Singapur, St. Hyacinthe (Kanada), Łódz (Polen) und Banbury (Grossbritannien) sind auf die Bedürfnisse unserer gewerblichen Kunden ausgerichtet. Unsere internen technischen Berater in den Academies schlagen eine Brücke zwischen zwei Kulturen – der kreativen Welt der Chocolatiers und Konditoren und der Geschäftswelt mit ihren Marken und Zahlen. Ziel ist, Barry Callebaut und die Produkte des Unternehmens weltweit zu promoten.



### *Die Experten der Schokoladenkunst*

Die technischen Berater oder “Demonstratoren” schulen jährlich Tausende von erfahrenen oder angehenden Fachspezialisten in der Kunst des Temperierens von Schokolade, der Herstellung von Hohlfiguren und der Anwendung von Kuvertüre. Die Kurse und Workshops werden u.a. in Englisch, Französisch, Deutsch, Holländisch, Spanisch und Italienisch durchgeführt. Die technischen Berater beantworten die Fragen unserer Kunden und beraten sie bei der Anwendung unserer Produkte. Sie entwickeln und testen Dutzende von Rezepten, um sicherzustellen, dass die Anforderungen der Kunden in Bezug auf Qualität, Haltbarkeit und Anwenderfreundlichkeit erfüllt werden. Ausserdem reisen sie Tausende von Kilometern, um die Produkte von Barry Callebaut auf internationalen Ausstellungen, Fachmessen und bei Kunden und Distributoren vorzustellen.

### *Lob und Anerkennung aus der Branche*

Alle Demonstratoren von Barry Callebaut verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung und mehrjährige Erfahrung in der Welt der Schokolade und des Gebäcks. Zusammen haben sie zahlreiche nationale und internationale Auszeichnungen und Preise im kulinarischen Bereich gewonnen.

Dank ihrer internationalen Reputation werden sie häufig eingeladen, um Workshops auf Fachmessen abzuhalten oder als Jurymitglieder bei den wichtigsten internationalen Schokolade-, Back- oder Dessert-Wettbewerben mitzuwirken – ein weiterer Beweis für ihr Renommee in der Fachwelt.

### *Insider im Schokoladengeschäft*

Die Demonstratoren von Barry Callebaut sind vom Fach. Sie kennen die vielfältigen Arbeiten wie Schmelzen, Mischen, Schlagen und Unterziehen in den geschäftigen Backstuben und Restaurantküchen. Sie wissen um die Probleme, mit denen sich unsere Kunden konfrontiert sehen, kurz: sie “sprechen dieselbe Sprache”.



Philippe Marand und Philippe Bertrand: unsere Demonstratoren an der Chocolate Academy in Frankreich

Unsere Demonstratoren arbeiten zwischen zwei und 32 Jahren im Unternehmen, und alle fühlen sich dem Dienst am Kunden verpflichtet. Zwischen den Demonstratoren, dem Verkauf und der Marketingabteilung der Gruppe besteht eine enge Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit ist äusserst wertvoll und wichtig für die wirtschaftliche Seite der Kundenbeziehungen.

***Talent zum Lehren, Liebe zum Lernen***

Wissensvermittlung ist ein wichtiger Teil der Arbeit. Die Demonstratoren von Barry Callebaut vermitteln ihre Lerninhalte so lebendig und interaktiv, dass die Workshopteilnehmer sich häufig für weitere Workshops einschreiben.

“Die Fachkenntnis in Sachen Schokolade ist wichtig bei dieser Arbeit. Genauso wichtig

ist es jedoch auch, wie dieses Wissen vermittelt wird. Können Sie unterrichten, kommunizieren und die Teilnehmer motivieren?“, fragt Patrick Mertens von Barry Callebaut Belgien. “Wir sagen den Teilnehmern in unseren Seminaren und Workshops: ‘Wir haben keine Geheimnisse. Wir sind für Sie da – fragen Sie uns!’”

***Konzentration auf den Kundendienst***

In der Regel gewähren die Demonstratoren ihre technische Hilfe und Unterstützung Kunden aus dem Gourmet-Bereich. Bei Bedarf können sie jedoch auch unsere Kunden aus dem Industriebereich unterstützen.

Auf die Bedürfnisse des Kunden zu hören hat höchste Priorität. Dazu François Stahl von Barry Callebaut Schweiz: “Es ist wichtig, dass wir hören, was unsere Kunden sagen, und ver-

stehen, was sie meinen. Dabei ist es nicht von Bedeutung, was wir gerne machen. Wichtig ist, dass der Kunde brauchen kann, was wir entwickeln. Wir müssen den Kunden stets über unsere Produkte und deren vielseitige und potenzielle Anwendungsmöglichkeiten informieren“, erklärt er weiter. “Wir wollen das Wissen unserer Kunden erweitern und damit gleichzeitig neue Türen und Tore öffnen.”

Die Barry Callebaut-Institute mit ihren Chocolate Academies, Anwendungslabors und Forschungs- und Entwicklungs-Einrichtungen gelten bei den Profis der Fachwelt als Innovationspools.

# Inspiration und Erfolg: Gegenseitigkeit als Handlungsprinzip

## **Magnum: aus Lust am Eis**

**Barry Callebaut und Unilever Ice Cream arbeiten seit nahezu 80 Jahren in der Entwicklung von Produkten zusammen, die attraktiv fürs Auge und köstlich für den Gaumen sind. Innovationen unter dem berühmtem Herz-Logo von Unilever können auf eine reiche Tradition in der Lust am Eis zurückgreifen.**

Im schnelllebigen Eiscremebusiness ist die Marke Magnum bereits seit Jahren ein Star. Seit Magnum vor etwa 15 Jahren als erste Eiscreme für Erwachsene, konzipiert für den ultimativen Genuss, auf den europäischen Markt kam, ist sie zu einem weltweiten Phänomen geworden. Zur Erfolgsgeschichte beigetragen haben Produktinnovationen wie Magnum Intense oder das Sommer-Special "Die 7 Sünden" mit interessanten neuen Glasurkombinationen. Barry Callebaut ist aktiv an diesen Innovationserfolgen beteiligt, indem wir neue Ideen liefern, eine Testplattform sowie technisches Know-how auf lokaler und globaler Ebene zur Verfügung stellen.

### *Die Geburt eines Stars*

"Die ursprüngliche Idee war sehr einfach", erinnert sich Lieven De Visscher, Mitglied des F&E-Teams bei Barry Callebaut, das zusammen mit Unilever am Magnum-Original gearbeitet hatte. "Unilever wollte eine Schokoladenglasur, damit das Eis nicht am Papier festkleben würde. Also schlugen wir vor, 'warum nicht eine echte Schokolade für die Glasur verwenden, die das Produkt aufwertet?'" Bis dahin hatten die Eiscremehersteller Milkschokolade von weniger hoher Qualität für die Glasur verwendet – wichtig war ja das Eis. "Durch die Verwendung von zwei Sorten von dunklerer und hellerer Milkschokolade konnten wir zusammen ein allgemein ansprechendes Produkt entwickeln", so Lieven De Visscher.

Die Einführung von Magnum eröffnete Unilever neue Verbrauchermärkte. "Die Fokussierung auf eine gute Schokolade dehnte den Markt von Kindern auf Erwachsene aus", meint Paul Van Vooren, Corporate Account Manager bei Barry Callebaut.



Courtesy Unilever

Der Weg von einem lokalen Verkaufschlager zu einem internationalen Markenprodukt erforderte jedoch noch ganz andere Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Produk-

tion. Hier bot Barry Callebaut in mehrerlei Hinsicht Rat und Unterstützung.

"Eines der Hauptprobleme für jeden Nahrungsmittelhersteller ist die gleichbleibende





Courtesy Unilever

## Unilever Eiscreme

Mit einem Marktanteil von über 17% ist Unilever Weltmarktführer im Eiscreme-geschäft. Das internationale Eiscreme-geschäft erzielt einen Umsatz von 5 Milliarden Euro. Unilever verkauft Eiscreme in 40 Ländern weltweit. Unilever-Eiscreme ist in den verschiedenen Ländern unter verschiedenen Markennamen bekannt, darunter *Wall's* in Grossbritannien und Südostasien, *Streets* in Australien, *Kibon* in Brasilien, *Algida* in Italien, *Langnese* in Deutschland und *Ola* in den Niederlanden. Gemeinsam produzieren sie Marken wie Magnum, Cornetto, Solero und Carte d'Or, vereint unter dem Herz-Logo.

Produktqualität an allen Fabrikationsstandorten. Zu den Stärken von Barry Callebaut zählt die enge Zusammenarbeit zwischen unseren einzelnen Produktionsstätten. Wir können vor Ort die richtige Schokolade liefern. Dies reduziert die Kosten für den Kunden und beschleunigt die Produktion. Zudem können wir uns darauf verlassen, dass alle unsere Produktionsstätten dieselbe Qualität liefern“, erklärt Alex Landuyt, F&E Manager Europa und Asien bei Barry Callebaut.

### **Think Tank für Innovationen**

“Das Know-how von Barry Callebaut im Bereich der Schokolade, seine Fokussierung auf die Qualität und seine technische Fachkenntnis bei der Problembewältigung und der Lösungsfindung machen das Unternehmen seit Jahren zu einem wertvollen Partner für uns“, meint Don F. Darling, Vice President Entwicklung Eiscreme bei Unilever.

Als bei einigen Magnums die Schokoladenglasur aufgrund örtlicher Bedingungen Risse bildete, wurde das Problem vom Barry Callebaut-Team schnell erkannt und gemeinsam mit Unilever gelöst. Barry Callebaut ist

nicht nur stets darum bemüht, das Qualitätsniveau zu halten, sondern kann den Kunden auch in Bezug auf Möglichkeiten zur Kostenreduktion beraten.

Die Vorlieben der Verbraucher ändern sich ständig. Damit ändern sich auch die Anwendungen für Schokolade immer wieder. Barry Callebaut lädt die Markenverantwortlichen

und Abteilungsleiter von Unilever zu speziellen “Innovationsmeetings” ein, an denen die technischen Berater von Barry Callebaut die neuesten Techniken für das Arbeiten mit Schokolade zeigen und Ideen für künftige Anwendungen vorstellen. Eine weitere Quelle für kreative Ideen und Inspiration sind die rund

um den Globus agierenden Chocolate Ambassadors von Barry Callebaut.

Allen diesen Aktivitäten liegt das gemeinsame Bestreben zu Grunde, zusammen die Wachstumsziele von Unilever im Eiscreme-geschäft zu erreichen, indem dem Verbraucher Lebensfreude und ein Erlebnis durch den Eisgenuss vermittelt wird und er so für einen kurzen Moment der Hektik des modernen Alltags entfliehen kann.

**Das Know-how von Barry Callebaut, seine Fokussierung auf die Qualität und seine technische Fachkenntnis machen das Unternehmen seit Jahren zu einem wertvollen Partner für uns**



## Die “Flying Chocolate Doctors” als Helfer auf Kundenbesuch

Eine der wichtigsten Verpflichtungen unseren Kunden gegenüber ist die Lieferung von qualitativ hochwertigen Kakao- und Schokoladenprodukten. Eine weitere ist es, Know-how, Erfahrung und kreative Ideen anzubieten, die unseren Kunden helfen sollen, das Beste aus unseren Produkten zu machen und sie auf neue und innovative Weise zu verwenden.

### 1'600 Rezepte

Barry Callebaut hat über 1'600 verschiedene Rezepte für Kakao- und Schokoladenprodukte. Diese umfassen Rezepte auf der Basis von herkunftstreuen Origin-Schokoladen und von Blends sowie Rezepte für flüssige, feste und pulverförmige Produkte. Inhalt und Umfang dieser Rezeptdatenbank veranschaulichen das hohe Niveau und die technische Komplexität des Schokoladenmarktes. Die Bedürfnisse zu verstehen, die der Kunde heute hat und morgen haben könnte, ist von entscheidender Bedeutung. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, Probleme zu lösen, die mit einem Rezept oder während eines Produktionsschrittes auftauchen können.

Was geschieht also, wenn etwas schief läuft? Hier kommen unsere “Flying Chocolate Doctors” zum Einsatz – wie etwa Michaël Gijsselaer vom Barry Callebaut-Institut in Wieze, Belgien. Er ist unser “Mann für alle Fälle”. “Wir bieten eine Vielzahl von Produkten an, und unseren Kunden sind keine Grenzen gesetzt, wie sie diese in ihren eigenen Erzeugnissen verwenden”, erklärt Michaël Gijsselaer. “Wenn also ein

Problem auftaucht, sind wir bei Bedarf sofort zur Stelle.” Der Kunde ruft normalerweise dann an, wenn ein Problem intern nicht gelöst werden kann. Vielleicht hält der Schokoladenüberzug eines Kekses nicht richtig, oder eine neue Produktionsanlage funktioniert nicht wie geplant.

Michaël Gijsselaer fährt dann zum jeweiligen Unternehmen und trifft sich mit Produktionsleitern und Betriebsmitarbeitern. “Beide sind wichtig”, sagt er. “Das Management erklärt, was sie vom Produkt erwarten, dagegen können die Produktionsmitarbeiter besser beschreiben, was in der Produktion passiert.”

Das erste Gespräch zeigt meist schon die ersten Lösungsansätze. “Indem ich einem Kunden gut zuhöre, kann ich oft die Bereiche erkennen, die als mögliche Ursache des Problems in Frage kommen”, sagt Gijsselaer. Die “Flying Chocolate Doctors” von Barry Callebaut haben umfassende Erfahrung aus den unternehmenseigenen Anwendungslabors und der täglichen Lebensmittelproduktion. Sie kennen auch die neuesten Produktionstechniken und haben praktische Erfahrung, um den Kunden zu erklären, wie und warum diese Techniken funktionieren.

### Das Know-how des Fachmanns

“Schokolade lebt. Viele Probleme entstehen, weil das Wissen fehlt, wie Schokolade hergestellt und verwendet wird”, sagt Michaël Gijsselaer. “Für viele Kunden ist die Schokolade nur ein Teil eines grösseren Prozesses, der unter anderem den Backvorgang und das Marketing umfasst. Und für viele ist Schokolade eine Zutat, die ein Produkt aufwertet, sie haben aber wenig Fachwissen auf diesem Gebiet. Also brauchen sie von Zeit zu Zeit das Know-how eines Fachmanns.”

Michaël Gijsselaer verbringt 80% seiner Zeit damit, Kunden in Sachen Schokolade zu beraten, und den Rest für die Entwicklung von neuen Produkten. “Kunden bitten uns manchmal, uns neue Produkte oder neue Anwendungen für eine Schokolade auszudenken”, sagt er. “Ich bespreche mich dann mit den Kollegen in unserem Labor und teste einige Möglichkeiten, bevor ich den Kunden wieder kontaktiere. Das Team hier ist hoch qualifiziert und äusserst kreativ. Das macht meine Arbeit interessant und lohnenswert. Ausserdem gibt es uns eine weitere Möglichkeit, unseren Kunden grossartige Produkte zu bieten.”



## Ein Tag im Leben von Michaël Gijsselaer

Für Michaël Gijsselaer sind nur ganz wenige Tage “typischer Alltag”, denn die Fragen, mit denen er konfrontiert wird, sind von Kunde zu Kunde ganz unterschiedlich. Er ist meist bei einem Kunden oder auf dem Weg dorthin. So nimmt er zum Beispiel den Abendflug von Belgien nach Italien, checkt am späten Abend in einem Hotel ein und schläft ein paar Stunden. Um sieben Uhr früh ist er oft bereits an einem Meeting beim Kunden. Ein oder zwei Stunden später wird er sich mit den Mitarbeitern in der Produktion austauschen, um mögliche Lösungen zu finden. Er organisiert Tests und wertet danach die Resultate aus. Unter Umständen werden anschliessend noch weitere Tests durchgeführt. “Meistens weiss ich, wonach ich suche, bevor ich anfangen”, sagt er. “Ich mache keine Versuche, um dann ‘mal weiter zu sehen’.”

Je nach Komplexität und Bedeutung des Problems verbringt Michaël Gijsselaer bis zu zwei Tage beim Kunden. Die Lösung könnte entweder in der Anpassung des Produktionsprozesses oder in der Änderung des Rezepts liegen. “Es kann sein, dass wir nur eine einzige Variable ändern müssen, wie etwa die Konsistenz der von uns gelieferten Schokolade.” Wie auch immer, Ziel ist es, die Ausfallzeit zu begrenzen und die anschliessende Produktion zu verbessern – und letztendlich langfristige Geschäftsbeziehungen mit unseren Kunden aufzubauen.

# Qualität: Erfahrungsaustausch bringt den Erfolg

## Qualität. An jedem Standort, auf jeder Ebene

Unsere Kunden wählen Barry Callebaut, um ein Qualitätsprodukt zu erhalten. Wir sind stolz darauf, dass wir unsere Verpflichtung zur Qualität in allen Produktionsstätten weltweit erfüllen können. Zudem ist Qualität eine Voraussetzung für den Erfolg in der Schokoladen- und Süßwarenindustrie.

Barry Callebaut will jedem Kunden das perfekte Produkt in Verbindung mit bester Serviceleistung bieten. Zwei Grundsätze unterstreichen unsere Verpflichtung zur Qualität: Erstens stehen die Erwartungen unserer Kunden zuoberst, und zweitens garantieren wir sichere und feine Produkte für den Endverbraucher. Um zu gewährleisten, dass die Erwartungen der Kunden erfüllt werden, unterziehen wir unsere Produkte strengsten Kontrollen in Sachen Geschmack, Zusammensetzung, technische Eigenschaften und Verarbeitung. Unsere Produkte entsprechen den höchsten Standards und Vorschriften zur Nahrungsmittelsicherheit. Diese Standards und die Verfahren, mittels deren sie erfüllt und verifiziert werden, bilden das Herzstück unserer Qualitätsgarantie für alle unsere Produkte.

Unser gruppenweites Qualitätsmanagement-Team koordiniert und stellt sicher, dass die Vorschriften und Richtlinien unseres Qualitätssystems vor Ort an den verschiedenen Standorten wirkungsvoll umgesetzt werden. Unabhängige Prüfer bestätigen die Übereinstimmung der lokalen Qualitätssysteme mit der internationalen Norm ISO 9001.

Die ISO-Zertifizierung bescheinigt die Erfüllung der vereinbarten, unternehmensweit gültigen Qualitätsstandards am jeweiligen Standort. Die Qualitätspolitik von Barry Callebaut deckt alles ab, angefangen von der Mitarbeiterschulung nach Schlüsselindikatoren (KPIs) bis hin zur strikten Anwendung der geltenden Vorschriften für gentechnisch veränderte Organismen, koschere Produkte und Bio-Zutaten. Diese Anforderungskriterien unterliegen der steten Kontrolle und Überprüfung. Gleiches gilt auch für Auflagen an die Nahrungsmittelsicherheit wie z. B. die Analyse der Risiken und kritischen Kontrollpunkte (HACCP).

### ISO-Zertifizierung in Afrika

Qualität beginnt ganz am Anfang: bei der Kakaobohne. Die ISO-Zertifizierung für alle Produktionsstätten von Barry Callebaut in Afrika ist im Gang. Bis Ende 2004 dürften alle Fabriken für industrielle Produkte im Besitz dieser Zertifizierung zu sein.

Barry Callebaut Ghana wurde am 4. August 2004 zertifiziert, SACO in der Elfenbeinküste im Oktober 2003, SIC in Kamerun im Dezember 2003 und Chocosen in Senegal



Charity A. Sackitey, Manager Qualitätssicherung, Barry Callebaut Ghana

im Mai 2003. Die beiden Fabriken für Verbraucherprodukte, Chococam in Kamerun und Chocodi in der Elfenbeinküste, werden ihre Zertifizierung voraussichtlich Anfang 2005 erhalten.

Das Werk von Barry Callebaut in Ghana wurde 1998 eröffnet.







E-Learning ermöglicht den Mitarbeitenden von Brach's flexibles Sicherheitstraining.

Die Erhöhung der Sicherheit sowie des Bewusstseins unserer Mitarbeiter für Sicherheit ist uns ein grosses Anliegen. Patrick Semtner, Personalleiter unseres Werks in Chattanooga, Tennessee/USA, führte vor kurzem ein auf E-Learning gestütztes Sicherheitstrainingsprogramm ein.

Das Programm läuft auf einer speziell für Brach's konzipierten Webseite. Jeden Monat können die Mitarbeiter online gehen und das monatliche Sicherheitstraining absolvieren. Zu den Themenkreisen zählen Lärmschutz, Brandschutz, Wartungs-/Blockiersysteme, persönliche Schutzausrüstung, Gefahrenkennzeichnung und Checklisten, pathogene Mikroorganismen, Flurförderzeuge, Ergonomie, Sturzgefahr, Fahrsicherheit und Elektroschutz. Die in Englisch und Spanisch angebotenen Kurse umfassen Themen zur Sicherheit in Fabriken, Büros, Verkaufs- und Lagerräumen und auf der Strasse.

Nach Abschluss des Kurses muss der Teilnehmer eine Prüfung absolvieren, wobei mindestens 75% der gestellten Aufgaben korrekt gelöst werden müssen. "Das Internet ist nur eines der Instrumente, die wir für das Sicherheitstraining nutzen", erklärt Patrick Semtner. "Unser Projekt bietet umfassende Schulungs- und Qualitätstrainingsprogramme an und entspricht den von der OSHA (Occupational Safety and Health Administration) vorgegebenen Standards. Es lässt sich einfach umsetzen und von den Mitarbeitern einfach nutzen." Laut Patrick Semtner macht das Training Spass, und die Mitarbeiter geniessen die Flexibilität, mit der sie die jährlichen Sicherheitsvorgaben erfüllen können.

Die Kurse können nach Belieben genommen werden, wann immer Zeit dafür ist. Jeder, der über einen Computer und einen autorisierten Zugang verfügt, kann das System nutzen. Das Programm ist personalisiert, das

heisst die Teilnehmer können sich nacheinander durch die verschiedenen Kurse arbeiten. "Das Programm dient der konsequenten Schulung aller Mitarbeiter. Es leistet einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung der Unfallraten, der Entschädigungsleistungen und der gesamten Schulungs- und Ausbildungskosten", sagt Patrick Semtner.

# Innovation: Geistige Flexibilität schafft neue Ideen

## Dem Lernen und der beruflichen Weiterentwicklung verpflichtet

Barry Callebaut will eine Umgebung schaffen, in der fortwährendes Lernen, unternehmerisches Handeln und Kreativität einen reichen Nährboden finden. Unsere Ausbildungs- und Entwicklungsstrategie zielt darauf ab, Barry Callebaut zu einem der weltweit innovativsten, professionellsten und leistungsstärksten Unternehmen zu machen.



### *Marbach: Unser Trainings-Center of Excellence*

Im vergangenen Jahr haben wir die Ausbildungs- und Entwicklungsstrategie unseres Unternehmens überarbeitet, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Barry Callebaut weltweit eine klare Richtung vorgeben zu können. Das Ausbildungszentrum in Marbach ist das Herzstück dieser Strategie und bietet Mitarbeitenden auf allen Unternehmensstufen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern, Erfahrungen auszutauschen und ein grenzüberschreitendes, globales Wissensnetz aufzubauen.

### *Neue Initiativen für die Managemententwicklung*

Die Ausbildungsprogramme für unsere Führungskräfte werden zurzeit neu konzipiert, um die Umsetzung unserer globalen Strategie zu unterstützen und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beim Erwerb all jener Fähigkeiten und Fertigkeiten zu helfen, die es heute braucht, um im Wettbewerb noch erfolgreicher zu sein. Die neuen Programme bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, mehr über Barry Callebaut und die Schokoladenindustrie zu lernen, vermittelt dem Top-Management







einen besseren Überblick über das im Unternehmen vorhandene Führungstalent und stimulieren das intellektuelle Wachstum, das dem unternehmerischen Fortschritt zugrunde liegt.

Das Basis-Führungsprogramm besteht aus einer umfassenden, in zwei Stufen gegliederten Lernerfahrung, welche die teilnehmenden Manager in zwei aufeinanderfolgenden Jahren absolvieren. 2004/05 werden zusätzlich kürzere Fachseminare und Workshops angeboten, die das Basisprogramm ergänzen. Angeboten werden Spezialthemen wie Führungsseminare, Marketing, Projektmanagement und Kurztrainings für potenzielle junge Manager.

Unsere neue Lernphilosophie wird die Basis dafür schaffen, dass wir auch weiterhin talentierte Fachkräfte für unser Unternehmen begeistern und unsere Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter zu künftigen Führungskräften ausbilden können.

#### **Programm für Hochschulabsolventen**

Ein Schlüsselement bei der Schaffung unseres Lernumfeldes besteht darin, dass wir das Interesse junger Hochschulabgänger wecken, die über einen guten Studienabschluss und internationale Erfahrung verfügen sowie ein grosses Interesse an der Schokoladenindustrie haben. 2004 wurde das neue Programm für Hochschulabsolventen in Marbach gestartet. Es bietet sechs talentierten Universitätsabgängern im Rahmen eines intensiven Zweijahresprogramms die Möglichkeit, in verschiedenen Funktionen sowie an einem Standort ausserhalb ihres Heimatlandes Erfahrungen zu sammeln. Den Teilnehmern werden Mentoren und Betreuer von Barry Callebaut

zur Seite gestellt, die ihnen helfen werden, das Maximum aus dieser spannenden und einmaligen Lernerfahrung herauszuholen.

Das Programm ermöglicht uns, Beziehungen zu knüpfen und unsere Präsenz an führenden Universitäten rund um die Welt zu erhöhen. Im Rahmen von Jobmessen und weiteren Events zur Personalrekrutierung haben wir so die Chance, vor Ort talentierte Absolventen für Barry Callebaut zu interessieren.

#### **Mitarbeiter bilden Mitarbeiter aus**

Das von uns in Marbach geförderte Lernumfeld erstreckt sich auch auf die lokalen Standorte. So führte beispielsweise das Forschungs- und Entwicklungsteam im französischen Meulan ein Seminar durch, das dazu diente, den Kolleginnen und Kollegen sein Fachgebiet näher zu bringen.

An einem ganztägigen Einführungsseminar erhielten Kolleginnen und Kollegen aus dem Pricing, dem Verkauf, dem Verkaufsinendienst, dem IT-Bereich und der Verwaltung einen Einblick in die Forschung und Entwicklung. Vierzig Mitarbeitende nahmen die Gelegenheit wahr, zu erfahren, wie Produkte entwickelt, getestet und codiert werden und welchen Regulierungen und Standards dieser Prozess unterworfen ist, wenn es darum geht, statt Kakaobutter andere pflanzliche Fette in der Schokolade zu verwenden.

Auch ein Besuch im Degustationslabor stand auf dem Programm, wo die Teilnehmer lernten, wie Flüssigkeitsgrad, Geschmack, Struktur und Zusammensetzung die Kreation eines feinen Schokoladenproduktes beeinflussen. Und schliesslich wurde auch noch richtig mit Schokolade gearbeitet. Die Teilnehmer lernten, wie man Schokolade temperiert, wie sie zu Tafeln geformt wird und wie Pralinen mit Ganachefüllung hergestellt werden. Diese Art der Wissensvermittlung auf lokaler Ebene ist ein gutes Beispiel dafür, wie Marbach die globalen Lern- und Entwicklungsstrategien inspirieren kann.

## Cross-Training in Nordamerika

Als das Werk von Barry Callebaut in Pennsauken, New Jersey/USA, im Jahr 2003 eine grössere Umstrukturierung vornahm, führten das Management und die Gewerkschaften ein Cross-Training-Programm für alle Mitarbeitenden ein. Die Idee dahinter war, die Mitarbeitenden für verschiedene Arbeitsgebiete und Aufgaben zu befähigen.

Die Fabrik verarbeitete früher Kakao und stellte sowohl flüssige als auch geformte Schokolade her. Heute spezialisiert sie sich ausschliesslich auf die Herstellung von Flüssigschokolade. Aus diesem Grund änderte sich die Tätigkeit fast für alle Mitarbeitenden.

### *Neue Fertigkeiten, höhere Wertschätzung*

Die Ausbildungsprogramme für die Mitarbeitenden in der Schokoladenproduktion, im Rohwarenlager, in der Tankerbeladung und in der Abwasseraufbereitung werden seit Dezember 2003 auch den Mitarbeitern im Lagerhaus, in der Reinigung und in weiteren Bereichen angeboten. "Die Mitarbeitenden haben jetzt die Möglichkeit, neue Kenntnisse zu erwerben, und steigern damit ihren Wert für Barry Callebaut", so der Personalleiter des Werks, Edward Stephany.

Obwohl durch das Cross-Training zusätzliche Kosten entstehen, lohnt sich die Investition in den Augen von Edward Stephany. Die Ausbilder müssen sich neben ihren regulären Aufgaben Zeit nehmen für die Ausbildung. Und die Auszubildenden müssen Stellvertreter für ihre Arbeit finden, während sie für ein neues Arbeitsgebiet geschult werden. "Wir betrachten dies als eine Investition in unsere Belegschaft und in die Zukunft. Die Ergebnisse – höhere Flexibilität und Produktivität – sprechen für sich", sagt Edward Stephany. Cross-Training

vermittelt den Mitarbeitenden auch ein umfassenderes Bild über das Werk und die anfallenden Arbeiten insgesamt. Ausserdem trägt dieses übergreifende Training zum Teamgeist bei, den es braucht, um in dieser wettbewerbsintensiven Branche vorne mit dabei zu bleiben.

Die Mitarbeitenden sind begeistert. "Es macht die Arbeit viel interessanter", meint der Lagerist Larry Robinson. Jerry Cheevers, ein weiterer Mitarbeiter im Lagerhaus, fügt hinzu: "Für unser Unternehmen ist es gut, Mitarbeiter zu haben, die verschiedene Arbeiten erledigen

können. Ausserdem kann das Cross-Training uns eine verbesserte Job-Sicherheit geben."

### *Neue Möglichkeiten und Flexibilität*

Cross-Training bietet den Mitarbeitenden neue Möglichkeiten und ermöglicht flexiblere Einsatzpläne. Einige Mitarbeitende, die jetzt höher qualifiziert sind, verdienen auch mehr, andere freuen sich über einen befriedigenderen Arbeitsalltag. Für Barry Callebaut liegen die Vorteile in einer bedeutend niedrigeren Ausfallzeit aufgrund von Absenzen in der Produktion und einer höheren Flexibilität.



## Know-how-Transfer

Als die Süswarenproduktion in Nordamerika vom Werk in Chicago nach Chattanooga, Tennessee, verlagert wurde, bedeutete das mehr als nur die Anlieferung der Rohstoffe an eine neue Adresse. Die Mitarbeitenden in Chattanooga mussten nun 7'500 Tonnen Schokolade verarbeiten, 40% mehr, als sie zu bewältigen gewohnt waren. Transferiert werden mussten auch das Wissen und die Kenntnisse über neue Produktionstechniken.

In Chattanooga werden heute in Schokolade

gegossene und gewendete sowie mit Schokolade überzogene Produkte hergestellt. Verschiedenste technologische Verbesserungen wurden anlässlich der Produktionsverlagerung eingeführt. Der gesamte Umzug – vom Aufbau der Infrastruktur über die Einrichtung der Betriebsanlagen bis zur maximalen Produktionskapazität in allen Bereichen – war in weniger als 18 Monaten vollzogen.

Die Schulung für die neue Produktion dauerte zwischen drei und sechs Monaten. Das

Management des Werks Chicago, Maschinenführer an Schlüsselstellen sowie Produktionsmitarbeiter mit spezifischem Know-how im Bereich Süswarenherstellung arbeiteten in dieser Zeit eng zusammen, um Probleme so weit wie möglich zu minimieren. Mehrere Manager und Maschinenführer zogen nach Chattanooga um und schufen damit ein Fundament an Fachwissen, das der zukünftigen Ausbildung der Mitarbeitenden im Werk zugute kommen wird.

## Personalentwicklung in Singapur

Seit 1998 arbeitet Singapur am Aufbau eines nationalen Standards für die Personalentwicklung. Unternehmen, die diesen Standard befolgen, erhalten die Auszeichnung "People Developers". Auch Barry Callebaut Asien-Pazifik hat engagiert die Umsetzung dieses Konzepts an die Hand genommen.



Barry Callebaut Asien-Pazifik hat das nationale Ausbildungs- und Entwicklungsprogramm im Jahr 2004 eingeführt mit dem Ziel, den People-Developer-Standard bis 2006 zu erreichen. Dazu müssen acht Voraussetzungen erfüllt werden:

- Ausbildungspläne für die Mitarbeiter, die auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind
- Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeiter
- Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen
- Information der Mitarbeiter über die Ausbildungspläne
- Vermittlung der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch strukturierte Einarbeitung
- Strikte Kontrolle der Personalentwicklungsaktivitäten, damit sie planungsgemäss umgesetzt werden
- Systeme, welche die Mitarbeiter bei der praktischen Anwendung des Erlernten unterstützen
- Effizienzanalyse zur Optimierung künftiger Pläne

Laut Carolyn Cheo, Human Resources Manager, sind die Unternehmensziele festgelegt, und die Beratungsphase ist abgeschlossen. In einem nächsten Schritt gilt es nun, die Ziele der einzelnen Abteilungen zu definieren, den Schulungsbedarf zu analysieren und nach Prioritäten zu gewichten und die Pläne zur Karriereentwicklung für alle Mitarbeitenden in Übereinstimmung mit den mittelfristigen Unternehmenszielen zu formulieren.

### *Anerkennung und Unterstützung*

Dieses Programm dient der Realisierung einer ganzen Reihe von Zielen. Unter anderem sollen Motivation und Effizienz der Mitarbeiter gesteigert und ein effizienter Teamgeist gefördert werden. Ein Teil der Kosten wird vom Staat Singapur übernommen, da das Programm auf alle Mitarbeitenden ausgerichtet ist und nicht nur auf das Management.

Der People-Developer-Standard wird dazu beitragen, dass Barry Callebaut auch weiterhin eine interessante Wahl für talentierte Jobsuchende ist. Damit wird unserem Wunsch, ein

bevorzugter Arbeitgeber zu sein, Rechnung getragen. Angesichts der Herausforderungen und des Potentials in Asien ist es von vorrangiger Bedeutung, talentierte Mitarbeiter anziehen und auch halten zu können. Die Umsetzung des People-Developer-Standards dient Barry Callebaut daher auch dazu, das Profil des Unternehmens auf dem Stellenmarkt zu stärken.



# Fortentwicklung der Gemeinwesen, in denen wir leben und arbeiten

## Lehren und Lernen in den Herkunftsländern

Barry Callebaut hat Produktionsstätten in mehreren Kakaoanbauländern. Wir setzen uns dafür ein, den Mitarbeitern in diesen Herkunftsländern Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten und daneben Ausbildungsprogramme für Kinder und Jugendliche vor Ort zu unterstützen.

### Elfenbeinküste



Barry Callebaut hilft in der Bekämpfung von AIDS, das sich weiterhin in vielen afrikanischen Ländern ausbreitet.

Seit den späten 1980er Jahren engagiert sich SACO (Société Africaine de Cacao SA), eine Tochtergesellschaft von Barry Callebaut, in der Elfenbeinküste dafür, das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter für AIDS und HIV zu schärfen, obwohl sich die breite Öffentlichkeit nur widerwillig mit diesen Themen auseinandersetzt. Im Jahre 2002 hat SACO einen Fonds eingerichtet, um Mitarbeiter, die medizinische Betreuung benötigen, finanziell zu unterstützen. Der Fonds wird einzig von SACO gespiesen und soll auch in Zukunft den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Im Rahmen eines AIDS-Programms, das 2003 lanciert wurde, wurden freiwillige Mitarbeiter rekrutiert und geschult, damit sie ihre Kollegen für die Themen AIDS und HIV sensibilisieren und sie über Unterstützungsmöglichkeiten beraten können. Weiter bietet SACO auch Kurse zur Erstellung eines Haushalts-

budgets an, um so Schulden zu vermeiden.

#### *Niemand wird allein gelassen*

Als Teil einer ehrgeizigen und strukturierten AIDS-Aufklärungskampagne organisierte SACO für 20 freiwillige Mitarbeiter ein fünfjähriges Ausbildungsprogramm zu Fragen im Zusammenhang mit HIV. Diese freiwilligen Mitarbeiter sprechen nun direkt Mitarbeiter in den vier Niederlassungen von SACO an, um zur Verbesserung der Kenntnisse über die Krankheit beizutragen und, wenn nötig, Unterstützung anzubieten. Sie koordinieren ihre Aktivitäten mit den Programmen, die von der Regierung geleistet werden, um gemeinsam mehr erreichen zu können.

Trotz fallender Medikamentenpreise ist die Behandlung von AIDS für die meisten Menschen in der Elfenbeinküste immer noch unerschwinglich. Um Mitarbeiter zu unterstützen,

die auf Hilfe angewiesen sind, plant SACO zusammen mit den Mitarbeitern die Einrichtung eines Solidaritätsfonds. Das Ziel ist zunächst die finanzielle Hilfe für Mitarbeiter, die sich die nötige medizinische Behandlung nicht leisten können. So können die Mitarbeiter weiterhin arbeiten, und ihre Familien werden nicht durch zusätzliche Kosten belastet.

“Wir möchten unsere Mitarbeiter ermutigen, Hilfe und Unterstützung zu beanspruchen, wenn sie sie brauchen, und sich weder zurückzuhalten noch zu schämen, wenn sie krank werden. SACO hat noch nie jemanden wegen AIDS entlassen. Seit wir die Kosten für die Behandlung übernehmen, hatten wir unter den Mitarbeitern, die sich einer Behandlung unterziehen, keine Todesfälle zu verzeichnen, die auf HIV zurückzuführen waren”, sagt Georges Boka, Personalleiter bei SACO. “Mitarbeiterbeiträge zum

Fonds werden das Bewusstsein für AIDS schärfen und hoffentlich andere Organisationen ermutigen, ähnliche Programme einzurichten. Es ist vorgesehen, dass die Mitarbeitenden einen bestimmten Prozentsatz der Behandlungskosten selber tragen.“

Wie Juliette-Romance Koffi, eine der Organisatorinnen des Projekts, erklärt, ist das Programm Teil einer grösseren Kampagne gegen die Ausbreitung von HIV: “Einige Mitarbeiter sind mit dem Virus infiziert, zeigen aber keine Krankheitssymptome. Wir versuchen, sie auf die Zukunft vorzubereiten. Das Freiwilligen-Komitee war entschlossen, dies gemeinsam zu tun.”

## Brasilien



Das ‘New Life Project’ wurde von Barry Callebaut-Mitarbeiter Abdias Prates für gefährdete Jugendliche gegründet.

Trotz Regierungsprogrammen, die den Einwohnern Zugang zu Bildung und Ausbildung verschaffen, fehlt es in kleineren Städten – wie in Ilhéus im Bundesstaat Bahia – häufig an der entsprechenden Infrastruktur. Barry Callebaut erfuhr dies aus erster Hand: Etwa 60% der in der Fabrik beschäftigten Mitarbeiter hatten ihre Sekundarbildung nicht abgeschlossen. Neben persönlichen Benachteiligungen und einem geringeren Einkommenspotenzial bedeutete dies auch, dass die Beschäftigten es schwerer haben würden, sich in neue Arbeitssituationen einzupassen und Stellen zu besetzen, die ein höheres Anforderungsniveau voraussetzen.

### **Fokussierung auf Bildung und Ausbildung**

Hier wollte Barry Callebaut etwas tun und legte mit dem Sozialdienst des Industrieverbandes (SESI) ein ehrgeiziges Ausbildungsprogramm

### **Ziel: schuldenfrei**

Das Risiko, sich privat zu verschulden, ist hoch unter vielen afrikanischen Mitarbeitern. In schlechten Zeiten wird in Afrika die ganze Familie mobilisiert, um zusammen eine Lösung für ein Problem zu finden, das anderswo als individuelle Angelegenheit angesehen würde. Alle tragen etwas bei. In wirtschaftlich schlechten Zeiten kann es passieren, dass Familienmitglieder mit einem festen Job plötzlich für eine grosse Anzahl Menschen finanziell verantwortlich werden. Um nicht das Gesicht zu verlieren, machen sie Schulden, um ihren Verpflichtungen der Familie gegenüber nachkommen zu können.

Das Ergebnis kann sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber verheerend sein. Ein Mitarbeiter, der sich um seine finanzielle Situation sorgt, ist womöglich weniger produktiv und könnte leichter einen Unfall erleiden. Seit 2002 organisiert SACO Ausbildungskurse für Mitarbeiter und zum Teil auch Ehepartner im Werk in San Pedro. Die Kurse lehren, wie man ein Haushaltsbudget verwaltet und wie man für besondere Umstände vorausplant. Die Ergebnisse waren leicht zu quantifizieren: Fast alle Teilnehmer eröffneten im Anschluss an den Kurs ein Sparkonto.

### **Gefährdete Jugendliche**

Daneben unterstützt Barry Callebaut ein vom SESI unterstütztes gemeinnütziges Programm für gefährdete Jugendliche. Das Programm ermutigt Kinder und Jugendliche, ihre Schulausbildung abzuschliessen oder eine Lehre zu machen, und versucht damit, gefährdete junge Menschen wieder in den Schoss der Gesellschaft zurückzuführen.

Abdias Prates, ein Mitarbeiter von Barry Callebaut, initiierte ein weiteres Projekt, um die Jugendlichen in der Schule zu halten. Er startete das New Life Project, ein Sportprogramm für benachteiligte Jungen in seiner Nachbarschaft. Solange sie die Schule regelmässig besuchten, konnten die Kinder am Training, an den Wettkämpfen und sonstigen Veranstaltungen teilnehmen. Dieses informelle Programm entwickelte sich schliesslich zu einer Organisation mit NGO-Status und wurde von der brasilianischen Regierung als Projekt von öffentlichem Nutzen anerkannt. Barry Callebaut zählte zu den ersten Unternehmen, die das Projekt unterstützten. Abdias Prates arbeitet zurzeit daran, das New Life Project auszuweiten, um auch andere Aspekte der Bildung zu berücksichtigen. Geplant sind Kurse wie Grundkenntnisse im Umgang mit Computern, Nähen oder handwerklichen Fertigkeiten. Kinder und Jugendliche werden zudem aufgeklärt über Hygiene, Gesundheit und die Risiken von Drogenmissbrauch.

Der Erfolg des New Life Projects hat auch andere Mitarbeiter von Barry Callebaut dazu angeregt, sich einzubringen und einen dynamischen Gemeinschaftsgeist im Unternehmen entstehen zu lassen.

## Barry Callebaut unterstützt Entwicklungsanstrengungen in Ghana

**Ghana ist nach der Elfenbeinküste der weltweit zweitgrösste Kakaoproduzent. Als Mitglied des Ghana Investors Advisory Council (GIAC) bringt Barry Callebaut Know-how sowohl als ausländischer Investor wie als lokaler Produzent ein und leistet einen Beitrag zur Armutsbekämpfung.**

Ghana hat eine Bevölkerung von rund 21 Millionen und ein jährliches Bevölkerungswachstum von 1,36%. Das Pro-Kopf-Einkommen in Ghana betrug im Jahr 2004 USD 450, und das Bruttoinlandprodukt wuchs um 5,1%. Obwohl das Land über eine Fülle natürlicher Ressourcen verfügt, beruht die Binnenwirtschaft immer noch weitgehend auf der Landwirtschaft, die 35% zum Bruttoinlandprodukt beiträgt. Etwa 60% der arbeitenden Bevölkerung ist in der Landwirtschaft tätig – in der Regel als Kleinbauern.

Barry Callebaut bezieht jährlich über 50'000 Tonnen Kakao aus Ghana und betreibt eine Verarbeitungsanlage in Tema. Als Mitglied des GIAC unterstützen wir Ghana in seinen Anstrengungen, die Armut zu bekämpfen und das Land für ausländische Investoren attraktiv zu machen. Zu den Mitgliedern des GIAC zählen Persönlichkeiten aus der nationalen und der internationalen Wirtschaft. Sie agieren als "Denkfabrik" und geben ihre Empfehlungen zur Förderung inländischer und aus-

ländischer Investitionen direkt dem Präsidenten des Landes ab.

Der GIAC wurde von Präsident J.A. Kufuor mit Unterstützung des Internationalen Währungsfonds (IWF) und der Weltbank ins Leben gerufen, um das Investitionspotenzial des Landes zu unterstreichen und aufzuzeigen, dass Ghana bereits ein gutes Teilstück auf dem Weg zu einer anlegerfreundlichen Reformpolitik zurückgelegt hat.

Zwei Themen, von denen die Kakaoindustrie des Landes unmittelbar betroffen ist, sind Kinderarbeit und Landreform. Da der Grossteil des Kakaos auf kleinen Landflächen, die dem jeweiligen Bauern gehören, wächst, hängt die weitere Entwicklung der Industrie in starkem Masse davon ab, wie einfach sich der Erwerb oder der Verkauf von Land gestaltet.

Land ist für Investoren nicht leicht verfügbar. Informationen zur Nutzung von landwirtschaftlichen oder sonstigen Flächen können nicht abgerufen werden, der Erwerb von Land gestaltet sich schwierig, und die Regis-

trierungsverfahren sind kompliziert und langwierig. Der GIAC hat der Regierung daher empfohlen, den Zugang zu Informationen über die Verfügbarkeit von Land zu erleichtern, ein zentrales Büro für die Landverwaltung einzurichten, die Registratur zu dezentralisieren, die Kaufverfahren zu vereinfachen und die Umsetzung des Projekts zur Landadministration zu beschleunigen.

Die Kakaoindustrie in Ghana untersteht traditionell staatlicher Kontrolle. Auf Drängen der Weltbank und anderer Geldgeber hat die ghanesische Regierung bereits grosse Reformen im Kakaosektor durchgeführt. Dadurch wurde die Effizienz gesteigert, und die Bauern erhalten mehr Geld. Dies führte zu einer Wende im Kakaoanbau und kennzeichnet den Beginn eines nachhaltigen Wachstums der ghanesischen Kakaoindustrie. Der Bau weiterer Kakaoverarbeitungsanlagen und Fabriken für den Export von Kakaoprodukten ist geplant.

## Nachhaltiger und verantwortungsvoller Kakaoanbau

**Barry Callebaut hat 2001 das sogenannte Industrieprotokoll mitunterzeichnet. Dieser Sechs-Punkte-Aktionsplan gewährleistet, dass Kakao verantwortungsvoll angebaut und verarbeitet wird, ohne missbräuchliche Kinderarbeit. Ein wichtiger Meilenstein war die Unterzeichnung des verbindlichen Memorandums, in dem sich die wichtigsten beteiligten Stakeholder – Branchenvertreter, Regierungen, führende Arbeits- und Landwirtschaftsexperten, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Konsumentenverbände und andere Interessengruppen – zur Zusammenarbeit verpflichteten.**

Ein weiterer Meilenstein war 2002 die Gründung der International Cocoa Initiative (ICI), einer gemeinnützigen Stiftung, die von einem Ausschuss von Branchenvertretern und anderen, nichtstaatlichen Stakeholdern gelenkt wird. Sie wurde gegründet, um die Anstrengungen zu beaufsichtigen und fortzuführen, welche die schlimmsten Formen von Kinderarbeit im Anbau und in der Verarbeitung von Kakaobohnen und Kakaoprodukten beseitigen sollen.

Der letzte Meilenstein des Protokolls – die Zertifizierung – steht für den 1. Juli 2005 an.

Die Zertifizierung ist ein System zur kontinuierlichen Überwachung und Massnahmenergreifung und wird regelmässig von unabhängigen Drittparteien überprüft. Im Hinblick darauf wurde eine Reihe von Pilotprojekten in Westafrika lanciert. Die besten Konzepte sollen dann in einem grösseren Rahmen umgesetzt werden.

Um erfolgreich sein zu können, muss der gewählte Ansatz den Realitäten des Kakaoanbaus entsprechen. Die typische Kakao-pflanzung ist ein kleiner Familienbetrieb, der entweder der Familie gehört oder von ihr geführt

wird. In Westafrika, wo über 65% der weltweiten Kakaoernte herkommen, gibt es 1,2–1,5 Millionen Kakao-pflanzungen, die mehr als 10 Millionen Menschen ernähren.

Die Pilotprojekte testen verschiedene Ansätze. Die ersten Projekte, in die mittlerweile Zehntausende von Kakao anbauenden Familien eingebunden sind, wurden 2003 lanciert. Sie fallen in zwei Kategorien: verantwortungsvolle Arbeitspraktiken und Intervention gegen Kinderarbeit sowie die Stärkung der bäuerlichen Gemeinschaften.



### **Verantwortungsvolle Arbeitspraktiken und Intervention gegen Kinderarbeit**

Diese Programme, die von der International Labor Organization (ILO) und der International Cocoa Initiative durchgeführt werden, fördern verantwortungsvolle Arbeitspraktiken und bekämpfen Vorfälle von missbräuchlicher Kinderarbeit mit verschiedenen Mitteln. Dazu gehören:

- Gemeinsame Prävention – Bekämpfung der Ursachen von Kinderarbeit auf Gemeindeebene.
- Sozialer Schutz – Direkte Unterstützung der Bauernfamilien; Schutz von Kindern und Jugendlichen unter 18 Jahren vor ungeeigneter Arbeit und Ausbildung für andere Tätigkeiten.
- Unterstützende Regelungen und Entwicklungsplanung – Sicherstellung, dass Kinderarbeit systematisch von allen Stakeholdern bekämpft wird
- Kapazitäten schaffen – Sensibilisierung der lokalen Agrarbehörden, um potenziell problematische Situationen zu erkennen und zu bekämpfen.
- Überwachung von Kinderarbeit – Ausbildung von Inspektionsorganisationen; Kontrollen auf Kakaopflanzungen.
- Verbreitung von Know-how – Zusammentragen von “best practices” für verantwortungsvolle Arbeitspraktiken; regionale Verbreitung der Information durch die Gemeinschaften.
- Sensibilisierung – Förderung von international akzeptierten Arbeitsbedingungen unter den Kakaobauern.

#### **Stärkung der bäuerlichen Gemeinschaften**

Diese Pilotprojekte zielen auf die Lebenskraft der lokalen Gemeinschaften. Sie sollen die wirtschaftliche Lage der Kakaobauern und Arbeiter auf dem Land verbessern und ihnen bessere Ernährung, medizinische Versorgung und Ausbildung

ermöglichen. Diese Programme werden durch die nationalen Netzwerke des Sustainable Tree Crops Program (STCP) geleitet, einer strategischen Entwicklungszusammenarbeit in Westafrika zwischen Bauern, der globalen Schokoladen- und Kakaoindustrie, Regierungen, Forschungsinstituten und der öffentlichen Hand.

#### **Die ICI fungiert als Katalysator, um einen Konsens zugunsten von wirkungsvollen Massnahmen aufzubauen. Unsere Motivation bilden die Bedürfnisse der Kinder in den Anbauländern sowie das Engagement der Stakeholders für verantwortungsvolle Arbeitsstandards im Kakaoanbau**

(Peter McAllister, Geschäftsführender Direktor, ICI)



Peter McAllister, Geschäftsführender Direktor ICI, und Katherine Owen, ICI Programmkoordinatorin, im Dorf Beposa in West-Ghana

Elemente der Pilotprojekte sind:

- Schaffung/Stärkung von lokalen Gemeinschaften und Bauernorganisationen – Gründung von Bauernvereinigungen; Ausbildung im Bereich Finanzen und Marketing; verbesserter Zugang zu Krediten.
- Marktinformationssysteme – Testen von verschiedenen Systemen, damit die Bauern Kakao effizienter anbauen können; Terminieren der Kakaoverkäufe, damit die Bauern von den Preisschwankungen profitieren können; Erzielen eines grösseren Anteils am Weltmarktpreis für Kakao.
- Weitergabe von Technologie – Förderung einer diversifizierten Landwirtschaft; Bekämpfung von Krankheiten und anderen Problemen, welche die Produktivität einer Pflanzung mindern; Ausbildung der Bauern in sicherer und nachhaltiger Schädlingsbekämpfung.
- Ausbildung über Radio
- Radioprogramme über sichere Anbaumethoden für die Bauern; Schulung der Kinder zu Hause; Förderung von verantwortungsvollen Arbeitspraktiken.

Die Programme, die zu einer Verbesserung des bäuerlichen Einkommens führen sollen, zeigen bereits Resultate. Im Mittelpunkt des Sustainable Tree Crops Program (STCP) in Kamerun stehen die Orte, an denen die Bauern ihre Ernte verkaufen. STCP-Vertreter haben lokale Landwirt-

schaftsverbände in Wirtschaftsplanung, Marketing und Buchhaltung ausgebildet und dann im ganzen Land 300 Verkaufsstellen errichtet, an denen die Bauern ihren Kakao als Gruppe verkaufen konnten. Das Ergebnis: Die Bauern verdienen ungefähr 15% mehr für ihre Kakaoernte.

In den Kakaoländern Westafrikas werden auch Projekte, die gefährdeten Kindern helfen sollen, realisiert. Diese Projekte stehen unter der Führung der (ILO) als Teil der WACAP (West Africa Cocoa/Agriculture Program) Initiative.

#### **Entwicklung von Zertifizierungsstandards**

Die Zertifizierung ist die letzte Forderung des Protokolls und ein wichtiger Aspekt in den Bemühungen der Branche, die Sicherheit der Kinder im Kakaoanbau zu gewährleisten. Die Zertifizierung ist ein System der kontinuierlichen Überwachung, unabhängiger Prüfung durch Drittparteien, verbessernder Massnahmen und regelmässiger Berichterstattung in Übereinstimmung mit ILO-Konvention. Das Projekt wird den Fortschritt in einem ganzen Land “zertifizieren” und nicht einzelne Pflanzungen oder Schiffsladungen.

Wir sind erfreut darüber, dass konkrete Schritte eingeleitet worden sind, um das Leben und das Wohlergehen der Kakaobauern und ihrer Familien zu verbessern. Wir verpflichten uns, unseren Teil zu den Massnahmen beizutragen. Innerhalb unserer Gruppe werden wir weiterhin Arbeitsstandards anwenden, die entweder den lokalen Standards entsprechen oder darüber liegen. Wir verurteilen Sklaverei und gefährliche Kinderarbeit aufs Schärfste. Keine derartigen Praktiken sind innerhalb der Barry Callebaut-Gruppe bekannt noch würden sie toleriert werden.

## 📌 Anerkennung für herausragende Leistungen und soziales Engagement

Der jährlich vergebene Chairman's Award zeichnet langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die sich in herausragender Weise für das Unternehmen eingesetzt und in ihrem privaten Umfeld soziales Engagement unter Beweis gestellt haben. Die Auszeichnung wurde 1995 von Klaus Jacobs, dem Gründer der KJ Jacobs AG, ins Leben gerufen. Im Jahr 2004 erhielten sieben Barry Callebaut-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter die Auszeichnung und wurden anlässlich einer feierlichen Übergabe in der Schweiz geehrt.



**Hinten, von links nach rechts:** Daniel Baillargeon, Jerry Hagedorn, Andreas Jacobs (Verwaltungsratspräsident KJ Jacobs AG), Patrick De Maeseineire (CEO Barry Callebaut AG), Andreas Schmid (Verwaltungsratspräsident Barry Callebaut AG)

**Vorne, von links nach rechts:** Guido Elskens, Monique Mertens, Juliette-Romance Koffi, William Collins Ampofo, Katarzyna Kazmierczak

### **Guido Elskens**

Supervisor im Unterhalts-Bereich  
Wieze, Belgien

Seit 1989 im Unternehmen tätig.

Guido Elskens widmet einen Grossteil seiner Freizeit dem belgischen Roten Kreuz. Er gibt Kurse in erster Hilfe. In seiner Funktion als Mitarbeiter des Roten Kreuzes ist Guido Elskens häufig bei Fussballspielen, Demonstrationen und anderen öffentlichen Veranstaltungen im Einsatz. Daneben ist er auch ausgebildet für erste Hilfe bei Naturkatastrophen.

### **William Collins Ampofo**

Mechaniker  
Tema, Ghana

Seit 2001 im Unternehmen tätig.

William Collins Ampofo arbeitet in seiner Freizeit unentgeltlich für die kirchliche NGO-

Organisation "Echoing Hills" in Accra, die sich der Unterstützung von Familien von Behinderten verschrieben hat. Die Organisation berät Angehörige, die sich um die Pflege ihrer behinderten Familienmitglieder kümmern. Daneben montiert und repariert er Rollstühle für die Behinderten der Gemeinde.

### **Daniel Baillargeon**

Teamleiter und Maschinist  
St. Albans, Vermont, USA

Seit 1998 im Unternehmen tätig.

Daniel Baillargeon ist in drei gemeinnützigen Einrichtungen tätig. Er ist aktiv in der Pfadfinderbewegung, und er und seine Frau Wanda stellen sich als Pflegeeltern für bedürftige Kinder zur Verfügung. Daneben ist Daniel Baillargeon aktiver Sponsor der Anonymen Alkoholiker.

### **Jerry Hagedorn**

Berater und ehemaliger Chief Financial Officer, Brach's

Dallas, Texas, USA

Seit 1992 im Unternehmen tätig.

Jerry Hagedorn und seine Frau leiten im Raum Chicago eine der grössten unabhängigen Spendenaktionen für die amerikanische Krebsliga.

### **Monique Mertens**

Personalwesen und Lohnbüro  
Wieze, Belgien

Seit 1987 im Unternehmen tätig.

Monique Mertens ist Mitbegründerin und aktives Mitglied des Theaters "De Minne", das in ihrer Gemeinde eine wichtige soziale Rolle spielt. Daneben ist sie in der Pfadfinderbewegung engagiert.

### **Katarzyna Kazmierczak**

Verkaufsassistentin im Export  
Łódź, Polen

Seit 1999 im Unternehmen tätig.

Katarzyna Kazmierczak engagiert sich für den Tierschutz. Sie verbringt mehrere Abende pro Woche in einem Heim für herrenlose Hunde und Katzen, treibt Gelder auf, um Futter für die Tiere zu kaufen, und hilft mit, ein neues Heim für die Tiere zu finden.

### **Juliette-Romance Koffi**

Supply Chain Manager und Gewerkschaftsvertreterin

Abidjan, Elfenbeinküste

Seit 1996 im Unternehmen tätig.

Juliette-Romance Koffi engagiert sich für den Kampf gegen AIDS und andere sexuell übertragbare Krankheiten und versucht, das allgemeine Bewusstsein für diese Krankheiten zu schärfen. Daneben ist sie Mitglied einer religiösen Vereinigung, die kranken Menschen im Spital moralische und materielle Unterstützung bietet.







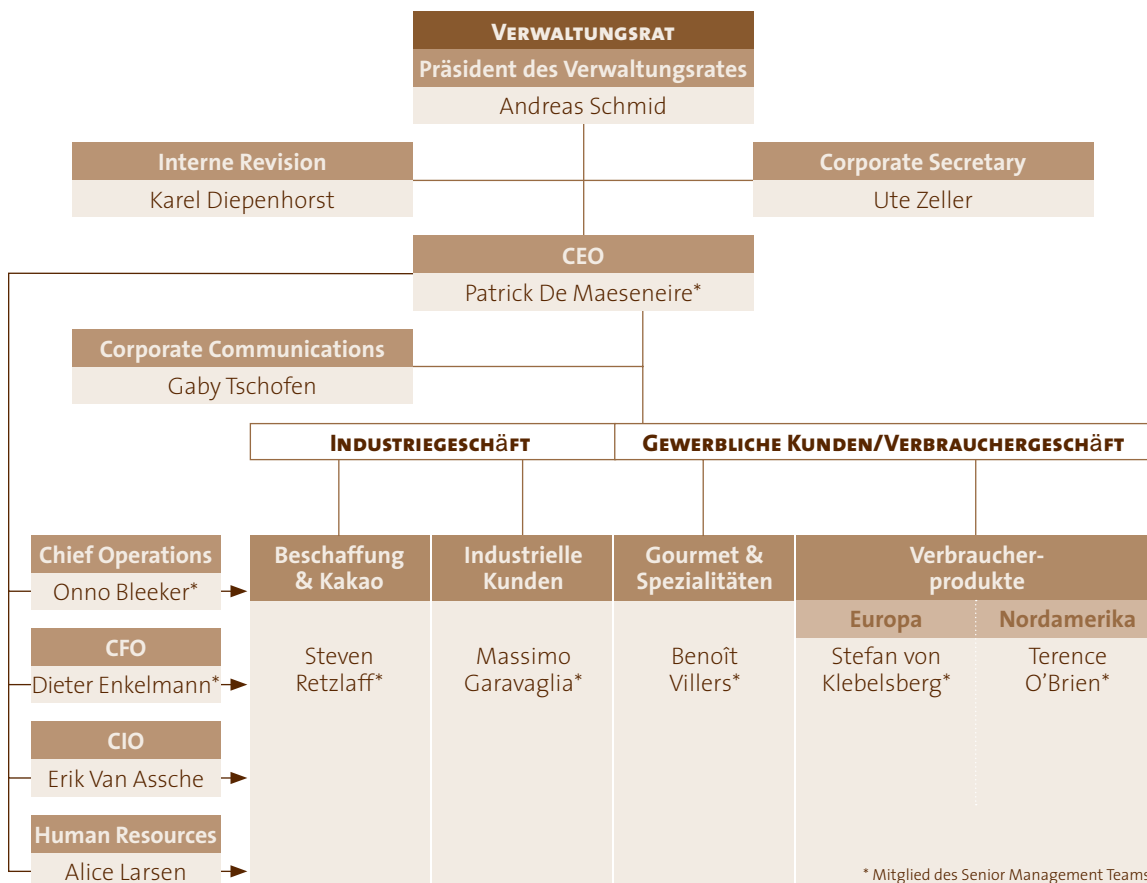
# Corporate Governance.

Dieser Bericht richtet sich nach den Anforderungen der Richtlinie der Schweizer Börse betreffend Informationen zur Corporate Governance.

Die Prinzipien und Regeln von Barry Callebaut zur Corporate Governance sind in den Statuten der Gesellschaft, dem Organisationsreglement und den Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse niedergelegt. Sie werden regelmässig durch den Verwaltungsrat überprüft und den Erfordernissen angepasst.

## KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

Die Barry Callebaut-Gruppe ist in zwei strategische Geschäftssegmente unterteilt. Das folgende Diagramm gibt einen Überblick über die operative Konzernstruktur per September 2004:



Die Berichterstattung der Barry Callebaut-Gruppe erfolgt nach Geschäftssegmenten und Regionen.

Informationen über börsenkotierte Firmen, grössere Tochtergesellschaften und bedeutende Aktionäre von

Barry Callebaut sind auf Seiten 91 und 92 der Konzernrechnung zu finden. Es gibt keine Kreuzbeteiligungen mit 5% oder mehr des ausgegebenen Aktienkapitals.



## KAPITALSTRUKTUR

Die von der Corporate-Governance-Richtlinie der SWX verlangten Informationen über die Kapitalstruktur sind auf Seite 100 (Aktienkapital), Seite 84 (Bewegungen

des Aktienkapitals) und Seiten 106 (Optionen) der Konzernrechnung zu finden.

## VERWALTUNGSRAT

Der Verwaltungsrat ist in letzter Instanz verantwortlich für die Geschäftspolitik und die Geschäftsführung von Barry Callebaut. Der Verwaltungsrat bestimmt die Grundsätze der Strategie, der Rechnungslegung, der Organisation und der Finanzierung und ernennt das Senior Management Team, das für die operative Geschäftsführung von Barry Callebaut verantwortlich ist.

Per 1. September 2004 setzte sich der Verwaltungsrat aus fünf nichtexekutiven Mitgliedern zusammen.

Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der Generalversammlung der Barry Callebaut AG für eine einjährige Amtsperiode gewählt und können für weitere Amtsperioden wiedergewählt werden.

NAME	NATIONALITÄT	FUNKTION	MITGLIED SEIT
Andreas Schmid	Schweiz	Präsident	1998
Dr. Andreas Jacobs	Deutschland	Vizepräsident	2003
Rolando Benedick	Schweiz	Verwaltungsratsmitglied	2001
Dr. Johann Christian Jacobs	Deutschland	Verwaltungsratsmitglied	2001
Andreas W. Keller	Schweiz	Verwaltungsratsmitglied	1999

### Andreas Schmid

Präsident des Verwaltungsrates  
1998 Eintritt Barry Callebaut  
Schweizer Staatsangehöriger

Andreas Schmid (1957) wurde 1998 zum CEO der KJ Jacobs AG (Adecco SA, Barry Callebaut AG, C.J. van Houten & Zoon AG, Brach's Confections Holding Inc.) ernannt. 1999 übernahm er die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten und CEO der Barry Callebaut AG. Am 1. Juni 2002 gab er die Funktion des CEO ab, hat aber weiterhin das Verwaltungsratspräsidium der Barry Callebaut AG inne.

Er begann seine Karriere 1984 bei der Schweizerischen Bankgesellschaft. Nach einer Tätigkeit als Assistent eines Schweizer Industriellen war er von 1989 bis 1992 Chief Executive Officer und Managing Director von Kopp Plastics (Pty) Ltd. in Südafrika. Anschliessend hatte er bis 1993 verschiedene Stabs- und Linienfunktionen innerhalb der Jacobs-Gruppe inne. Von 1993 bis 1997 trug Andreas Schmid bei Mövenpick als Mitglied der Konzernleitung die Verantwortung für die Division Konsumgüter.

Andreas Schmid ist ebenfalls Verwaltungsratspräsident der Kuoni Reisen Holding AG und der Unique (Flughafen Zürich AG) sowie Verwaltungsratsmitglied der Stollwerck AG. Er ist auch Mitglied des Beirats der Credit Suisse AG.

Andreas Schmid hat ein Lizentiat in Rechtswissenschaften und studierte Betriebswirtschaft.

### Dr. Andreas Jacobs

Vizepräsident  
Verwaltungsratsmitglied seit 2003  
Deutscher Staatsangehöriger

Andreas Jacobs (1963) ist seit 1992 unabhängiger Unternehmer mit einer Beteiligung an verschiedenen Unternehmen (Pasito AG, Zürich; Minibar AG, Baar; Schmidlin AG, Aesch; «Deutsche See» GmbH & Co. KG, Bremerhaven und zusätzlichen kleineren Beteiligungen an verschiedenen weiteren Firmen). Von 1991 bis 1993 war er als Berater und Projektleiter bei der Boston Consulting Group in München tätig.

Er ist Verwaltungsratspräsident der KJ Jacobs AG und von Brach's Confections, Inc. sowie Vizepräsident der Infront Holding AG.

Andreas Jacobs hat Rechtswissenschaften an den Universitäten Freiburg im Breisgau, München und Montpellier studiert und promovierte an der Universität Freiburg zum Dr. iur. in europäischem Wettbewerbsrecht. Anschliessend erwarb er das Master of Business Administration an der Insead in Fontainebleau.

### **Rolando Benedick**

Verwaltungsrat seit 2001

Schweizer Staatsangehöriger

Rolando Benedick (1946) ist seit 1989 CEO der Manor-Gruppe, bestehend aus den zur Maus Frères Holding gehörenden drei Ketten Manor Warenhäuser, FLY Schweiz und Athleticum Sportmärkte. Seit 2000 ist er zudem Verwaltungsratspräsident der Manor AG. Ferner präsidiert er die Tessiner Warenhauskette Manor Sud SA (früher Innovazione).

Nach Abschluss des Gymnasiums und verschiedener Praktika bei renommierten Detailhandelsfirmen in Deutschland, Frankreich und der Schweiz trat Rolando Benedick 1967 in den Manor-Konzern ein. 1970 wurde ihm die Verantwortung für die Planung und Realisierung des Shopping-Centers und Warenhauses in Monthey übertragen und anschliessend die Direktion des Geschäftes in Sion. Von 1973 bis 1989 war er Leiter der Direktion der Tessiner Warenhauskette Innovazione.

Rolando Benedick ist auch Verwaltungsratsmitglied der Messe Schweiz, der VSIG (Vereinigung des Schweizerischen Import- und Grosshandels) und der Handelskammer beider Basel.

### **Dr. Johann Christian Jacobs**

Verwaltungsrat seit 2001

Deutscher Staatsangehöriger

Christian Jacobs (1962) ist seit 2002 Partner der internationalen Anwaltskanzlei White & Case, Feddersen in Hamburg. Er berät nationale und internationale Unternehmer in den Bereichen Fusionen & Übernahmen, Unternehmensstrukturierungen in Bezug auf Unternehmensfragen,

Finanzmarkt und Steuerrecht, sowie bei Generationswechsel. Von Mitte 1992 war Christian Jacobs Partner in den Anwaltskanzleien Huth Dietrich Hahn in Hamburg und Büsing, Müffelmann & Theye in Bremen. Christian Jacobs war 1990/1991 bei der Unternehmensberatung Roland Berger in Tokio tätig. In den Jahren 1988/1989 arbeitete er in der Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommission.

Er ist Präsident des Verwaltungsrates der Jacobs Stiftung, der Stollwerck AG und Vizepräsident des Beirats der Berlin & Co. KGaA.

Christian Jacobs hat Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Freiburg im Breisgau, München und Aix-en-Provence studiert und wurde an der Universität Freiburg zum Dr. iur. promoviert.

### **Andreas W. Keller**

Verwaltungsrat seit 1999

Schweizer Staatsangehöriger

Andreas W. Keller (1945) trat Mitte der 1970er Jahre in die Handelsgesellschaft Eduard-Keller-Gruppe ein. Nachdem er einige Jahre in Thailand und in den USA gearbeitet hatte, stiess er 1984 zum Managementteam am Hauptsitz. Seit 1993 ist er Verwaltungsratspräsident der Eduard-Keller-Gruppe und seit 1996 Verwaltungsratspräsident der Diethelm-Gruppe. Im Juni 2000 fusionierten die beiden Unternehmen zur Diethelm Keller Holding AG.

Er präsidiert auch die Zürcher Handelskammer sowie die Zürich Freilager AG und ist Mitglied des Beirats der Credit Suisse AG.

Andreas Keller ist ausgebildeter Rechtsanwalt.



## ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst an der ersten Sitzung nach der ordentlichen Generalversammlung. Der Verwaltungsrat wählt den Präsidenten und den Vizepräsidenten. Der Verwaltungsrat trifft sich so häufig, wie es der Geschäftsverlauf verlangt, mindestens aber viermal pro Geschäftsjahr.

Der Präsident lädt die Mitglieder schriftlich zu den Sitzungen ein, wobei er sie über die Traktanden informiert und entsprechende Beschlussanträge, eine zusammengefasste Einschätzung und Abstimmungsempfehlungen hinzufügt. Die Einladungen werden mindestens zehn Arbeitstage vor der Sitzung versandt. Jedes Verwaltungsratsmitglied kann vom Präsidenten verlangen, eine sofortige Sitzung einzuberufen. Zusätzlich zu den Sitzungsunterlagen erhalten die Verwaltungsratsmitglieder die Monatsabschlüsse.

Auf Verlangen eines Verwaltungsratsmitglieds können Mitglieder des Senior Management Teams eingeladen werden, an der Verwaltungsratssitzung teilzunehmen. Der Verwaltungsrat kann per Mehrheitsbeschluss bestimmen, dass weitere Drittparteien bei der Sitzung teilweise oder vollständig teilnehmen können.

Beschlüsse werden mit einfachem Mehr der anwesenden oder vertretenen Verwaltungsratsmitglieder getroffen. Die Mitglieder können sich nur durch andere Verwaltungsratsmitglieder vertreten lassen. Bei Gleichstand der Stimmen ist ein Antrag als nicht beschlossen zu betrachten. Beschlüsse, welche an Verwaltungsratssitzungen getroffen wurden, werden protokolliert.

Im letzten Geschäftsjahr wurden 9 Verwaltungsratssitzungen abgehalten.

Der Verwaltungsrat hat folgende Ausschüsse gebildet:

### **Board Committee**

Andreas Schmid (Präsident),  
Andreas Jacobs, Johann Christian Jacobs und  
Patrick G. De Maeseneire

Die Hauptaufgabe des Board Committee ist die Unterstützung des Verwaltungsrats in der Wahrnehmung seiner Verantwortung gegenüber der Unternehmung und deren Tochtergesellschaften, Angestellten und Aktionären und in

der Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften.

Im letzten Geschäftsjahr wurden 8 Ausschusssitzungen abgehalten.

### **Audit, Finance, Risk, Quality & Compliance Committee**

Andreas W. Keller (Präsident),  
Andreas Schmid und Andreas Jacobs

Die Hauptaufgabe des Audit, Finance, Risk, Quality & Compliance Committee ist die Unterstützung des Verwaltungsrats in der Wahrnehmung seiner Verantwortung in Bezug auf die Grundsätze der Rechnungslegung, die Finanzberichterstattung, die internen Kontrollverfahren, die Einhaltung der rechtlichen und regulatorischen Vorschriften sowie das Qualitätsmanagement. Darüber hinaus genehmigt der Ausschuss die grundsätzlichen Prinzipien und Richtlinien des Risikomanagements, überprüft die Absicherungs- und Finanzierungsstrategien und die Grundlagen, auf deren Basis der Verwaltungsrat die Risikotoleranzen und die Handelslimiten festsetzt, sowie die Eignung der für das Risikomanagement eingesetzten Instrumente und Techniken.

Im letzten Geschäftsjahr wurden 5 Ausschusssitzungen abgehalten.

### **Nomination & Compensation Committee**

Rolando Benedick (Präsident),  
Johann Christian Jacobs und Andreas Schmid

Dem Nomination & Compensation Committee obliegt die Selektion, Ernennung, Kompensation, Beurteilung und, falls nötig, der Ersatz von Führungskräften in Schlüsselpositionen sowie die Nachfolgeplanung. Der Ausschuss überprüft ausserdem die Entschädigungen für die Verwaltungsratsmitglieder und stellt ein transparentes Auswahlverfahren für die Verwaltungsratsmitglieder sicher. Ebenso ist er für die Lösung potenzieller Interessenkonflikte von Mitgliedern des Senior Management Teams und des Verwaltungsrats zuständig.

Im letzten Geschäftsjahr wurden 3 Ausschusssitzungen abgehalten.

Die Verwaltungsratsmitglieder können jegliche Informationen verlangen, die zum Ausführen ihrer Tätigkeit notwendig sind. Ausserhalb der Sitzungen kann jedes Verwaltungsratsmitglied von den Mitgliedern des Senior Management Teams Informationen über den Geschäftsverlauf der Gruppe anfordern. Die Anfragen für Informationen müssen an den Verwaltungsratspräsidenten gestellt werden.

Der Aufgabenbereich der internen Revision umfasst die Überprüfung und Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollverfahren und die Qualität der Ausübung der zugeteilten Verantwortungen. Die interne Revision, welche vom Management unabhängig ist, kommuniziert ihre bedeutenden Feststellungen an das Audit, Finance, Risk, Quality & Compliance Committee. Im letzten Geschäftsjahr wurden gewisse Aufgaben der internen Revision von Dritten durchgeführt.

## SENIOR MANAGEMENT TEAM

Der Chief Executive Officer steht dem Senior Management Team vor, welches aus acht Personen besteht.

Die Mitglieder des Senior Management Teams üben keine bedeutenden Tätigkeiten ausserhalb der Barry Callebaut-Gruppe aus.

Barry Callebaut und die KJ Jacobs Group, Zürich, haben einen Dienstleistungsvertrag abgeschlossen, wonach

KJ Jacobs Group der Barry Callebaut-Gruppe gewisse Management-, Beratungs- und Flugdienstleistungen sowie auch Schulungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Im letzten Geschäftsjahr belief sich der von Barry Callebaut gemäss diesem Vertrag bezahlte Betrag auf CHF 1,5 Millionen.

NAME	NATIONALITÄT	FUNKTION	MITGLIED SEIT
Patrick G. De Maeseneire	Belgien	Chief Executive Officer	2002
Onno J. Bleeker	Niederlande	Chief Operations Officer	2002
Dieter A. Enkelmann	Schweiz	Chief Financial Officer	2003
Massimo Garavaglia	Italien	Industrielle Kunden	September 2004
Terence O'Brien	USA	Verbraucherprodukte Nordamerika	2003
Steven Retzlaff	Schweiz und USA	Beschaffung & Kakao	September 2004
Benoît Villers	Frankreich	Gourmet & Spezialitäten	1999
Stefan von Klebelsberg	Österreich und Deutschland	Verbraucherprodukte Europa	November 2004

per September 2004

### Patrick G. De Maeseneire

Chief Executive Officer

Belgischer Staatsangehöriger

Patrick G. De Maeseneire (1957) ist seit 1. Juni 2002 CEO der Barry Callebaut AG. Er kam von der Adecco S.A., wo er seit 1998 tätig war, zunächst als General Manager für die Benelux-Länder und seit Juni 2001 als President of Professional Staffing & Managed Services in New York. Davor war Patrick De Maeseneire in verschiedenen Positionen bei Wang Belgium, Apple Computers und Arthur Andersen tätig.

Er studierte Ingenieurwissenschaften an der Universität Brüssel und Marketing Management an der Universität Gent sowie Business Management an der London Business School und an der Insead in Fontainebleau.

### Onno J. Bleeker

Industrielle Kunden

Niederländischer Staatsangehöriger

Onno J. Bleeker (1957) wurde im August 2002 zum Business Unit President und Mitglied des Senior Manage-





ment Teams mit Verantwortung für das weltweite Industriegeschäft bei Barry Callebaut AG ernannt.

Onno Bleeker begann seine Karriere bei Verba, einem Handels- und Vertriebsunternehmen im Nahrungsmittelsektor, das für Callebaut in den Niederlanden als Vertriebspartner tätig war. Er wurde zum Partner und General Manager von Verba ernannt. Verba wurde 1988 an Callebaut verkauft. Zwischen 1989 und 2001 hatte Onno Bleeker verschiedene Führungspositionen im oberen Management bei Callebaut inne, ab 1996 – nach der Fusion von Cacao Barry und Callebaut – bei der Barry Callebaut-Gruppe. Von Januar 2002 bis August 2002 war Onno Bleeker Partner und Managing Director bei Mebrom Gas and Components International N.V., einem internationalen Verteiler von industriellen und kühlenden Gasen und Komponenten.

Onno Bleeker studierte Wirtschaft an der London Business School.

### **Dieter A. Enkelmann**

Chief Financial Officer

Schweizer Staatsangehöriger

Dieter A. Enkelmann (1959) wurde 2003 zum Chief Financial Officer (CFO) ernannt. Von 1997 bis Anfang 2003 war er für die Swiss Re in Zürich (Schweiz) tätig, zunächst als Leiter des Bereichs Corporate Financial Management und Investor Relations, ab 2001 als CFO der Geschäftseinheit Financial Services. Von 1985 bis 1997 war er bei der Credit Suisse Group in verschiedenen Positionen im Bereich Investment Banking in Zürich und London tätig.

Dieter Enkelmann hat einen Abschluss in Rechtswissenschaften der Universität Zürich.

### **Massimo Garavaglia**

Industriekunden

Italienischer Staatsangehöriger

Massimo Garavaglia (1966) wurde per 10. September 2004 zum Leiter des Geschäftsbereichs Industrielle Kunden und Mitglied des Senior Management Teams der Barry Callebaut AG ernannt.

Von 1990 bis 1992 war er Verkaufsleiter von E. Oreggia, eines italienischen Nahrungsmittelimporteurs. Nach seinem

Wechsel zu Callebaut Italia SpA im Jahr 1992 war er bis August 2003 Country Manager für Italien. Nach der Fusion von Callebaut mit Cacao Barry 1996 war er Country Manager Italien für Barry Callebaut bis 2003. Von 2003 bis September 2004 zeichnete er als Manager verantwortlich für den Mittelmeerraum, Nahost und Osteuropa.

Massimo Garavaglia schloss sein Studium an der Universität Bocconi in Mailand, Italien, mit dem Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften ab.

### **Terence O'Brien**

Verbraucherprodukte Nordamerika

Staatsangehöriger der USA

Terence O'Brien (1963) wurde 2003 zum Chief Executive Officer der Brach's Confections Holding, Inc. ernannt und wurde nach der Akquisition von Brach's durch Barry Callebaut Mitglied des Senior Management Teams von Barry Callebaut mit Verantwortung für Verbraucherprodukte Nordamerika.

Von 1985 bis 1987 bekleidete er innerhalb des Ausbildungsprogramms für Produktionsmanagement bei General Electric verschiedene Positionen in den Bereichen Engineering und Produktion. Von 1989 bis 1997 war er bei Frito-Lay in verschiedenen Führungsfunktionen in den Bereichen Finanzen, Brand Management und Verkauf und schliesslich als nationaler Verkaufsdirektor tätig. Anfang 1997 trat Terence O'Brien in die kürzlich börsennotierte Beaconey, Inc. als Chief Operating Officer ein. Er wechselte anschliessend in der Funktion des Senior Vice President Verkauf und Kundenmarketing zu Suiza Foods in eine Geschäftseinheit, die heute als Dean Branded Foods Group firmiert.

Terence O'Brien ist Mitglied des Verwaltungsrates der kotierten American Italian Pasta Company sowie des exekutiven Marketing- und Verkaufsausschusses der Vereinigung "Grocery Manufacturers of America".

Er besitzt einen Hochschulabschluss in Ingenieurwissenschaften der Universität Clarkson und ein MBA von der Wharton School der Universität Pennsylvania.

### **Steven Retzlaff**

Beschaffung & Kakao

Staatsangehöriger der USA und der Schweiz

Steven Retzlaff (1963) wurde per 10. September 2004 zum Leiter des Geschäftsbereichs Beschaffung & Kakao und Mitglied des Senior Management Teams der Barry Callebaut AG ernannt.

Er begann seine berufliche Laufbahn 1987 bei KPMG Peat Marwick in San Francisco als Revisor und wurde 1990 zum Supervising Audit Senior ernannt. Von 1990 bis 1993 arbeitete er als Supervising Audit Senior und Audit Manager für KPMG Fides Zürich. Danach wechselte er für drei Jahre zur JMP Newcor AG in Zug als Leiter des Bereichs European Finance and Operations. Im Mai 1996 stiess Steven Retzlaff zu Barry Callebaut als CFO von Barry Callebaut Sourcing AG. Von 1999 bis 2001 arbeitete er als CFO Swiss Operations (BC Sourcing AG und BC Schweiz AG). Von 2001 bis 2003 war er CFO des Geschäftsbereichs Kakao, Beschaffung & Risikomanagement. Neben dieser Tätigkeit leitete er von 2003 bis 2004 den Bereich Kakao, bevor er sich in der Folge ausschliesslich auf diese Funktion konzentrierte.

Er ist Mitglied des Verwaltungsrates der European Cocoa Association (ECA).

Steven Retzlaff ist Wirtschaftsprüfer (CPA) und hat einen Hochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften. Daneben studierte er am Institute of European Studies in Madrid/Spanien und an der Insead in Fontainebleau/Frankreich.

### **Benoît Villers**

Gourmet & Spezialitäten

Französischer Staatsangehöriger

Benoît Villers (1956) ist seit Mitte 2001 President Gourmet & Spezialitäten. Seit 1987 arbeitete er in verschiedenen Positionen in Belgien und Italien für Cacao Barry, die 1996 mit Callebaut fusionierte. Von 1996 bis 1997 war er General Manager von Barry Callebaut Frankreich und wurde 1997 zum Mitglied des Senior Management Teams ernannt. Er bekleidete zwischen 1997 und 1998 die Position des Executive Vice President Verkauf und Marketing, von 1999 bis 2000 die Position des Executive Vice President

Südeuropa, asiatisch-pazifischer Raum, Naher Osten, und zwischen 2000 und 2001 war er President Kakao.

Benoît Villers begann seine Karriere 1981 als Credit Analyst für Natexis Bank und arbeitete danach zwischen 1985 und 1987 als Finanzanalyst für die öffentliche Verwaltung Frankreichs.

Er besitzt einen Hochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften und graduierte am Institut Sciences Politiques.

### **Stefan von Klebelsberg**

Verbraucherprodukte Europa

Österreichischer und

deutscher Staatsangehöriger

Stefan von Klebelsberg (1959) wurde per November 2004 zum Leiter des Geschäftsbereichs Verbraucherprodukte Europa und Mitglied des Senior Management Teams der Barry Callebaut AG sowie zum Vorstandsvorsitzenden der Stollwerck AG ernannt.

1987 kam Stefan von Klebelsberg zur Suchard Tobler GmbH in Bremen/Deutschland, wo er 1990 zum Verkaufsleiter des Geschäftsbereichs Warenhäuser ernannt wurde. Im gleichen Jahr wechselte er zur Hochland AG in Heimenkirch/Deutschland, wo er ab 1995 Verkaufsleiter war und 1998 in den Aufsichtsrat berufen wurde. Seit 2001 war er Vorstandsvorsitzender der Chupa Chups van Melle GmbH & Co. KG in Bonn/Deutschland. Im Rahmen seiner Tätigkeit war er insbesondere mit der Umstrukturierung des gesamten Unternehmens und der Fusion und Integration der beiden Unternehmen Chupa Chups und van Melle befasst.

Er ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Personalberatungsgesellschaft Gaude AG in Königstein, Deutschland.

Stefan von Klebelsberg erwarb das Lizentiat der Sozial- und Handelswissenschaften der Universität Innsbruck/Österreich.



## ENTSCHÄDIGUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

Der Verwaltungsrat hat in letzter Instanz Verantwortung für die Entschädigung des Verwaltungsrats und des Senior Management Teams. Das Nomination & Compensation Committee unterstützt den Verwaltungsrat in der Wahrnehmung seiner Verantwortung.

Das Nomination & Compensation Committee ist dafür zuständig, dass Barry Callebaut eine Gesamtentschädigung offeriert, welche der Leistung der Gruppe wie auch der einzelnen Individuen Rechnung trägt, um kompetente Mitglieder des Verwaltungsrats und der obersten Führungsebene anziehen und behalten zu können. Die aktuelle Gesamtentschädigung besteht aus drei Teilen: aus Verwaltungsrats honoraren oder Salären, leistungsabhängigen Bonuszahlungen und Aktien von Barry Callebaut.

Jährlich, gewöhnlich vor der Verwaltungsratssitzung im Dezember, legt der Ausschuss die leistungsabhängige Komponente, auf der Basis des abgelaufenen Geschäftsjahres, sowie das Entschädigungssystem für das folgende Kalenderjahr fest. Der Ausschuss präsentiert seine Feststellungen dem Verwaltungsrat zur Verabschiedung.

### Verwaltungsrat

Im Geschäftsjahr 2003/04 belief sich die Summe aller Entschädigungen an die Verwaltungsratsmitglieder, einschliesslich Verwaltungsrats honoraren, leistungsabhängigen Bonuszahlungen bezüglich Leistungen im vorhergehenden Geschäftsjahr, Honoraren für Mitgliedschaft in Verwaltungsratsausschüssen und Pauschalspesen, auf CHF 1,5 Millionen. Im Rahmen des Aktienbeteiligungsplanes von Barry Callebaut wurden 4'600 Aktien von Barry Callebaut AG an die Verwaltungsratsmitglieder für Leistungen im vorhergehenden Geschäftsjahr übertragen. Neben den oben erwähnten Entschädigungen erhielten die Verwaltungsratsmitglieder keine weiteren Entschädigungen.

Die Gesamtentschädigung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats belief sich auf CHF 73'000. Es wurden 200 Aktien der Barry Callebaut AG übertragen.

Mitglieder des Verwaltungsrates hielten direkt und indirekt per 31. August 2004 10'740 Aktien der Barry Callebaut AG.

Barry Callebaut AG und ihre Gruppengesellschaften haben per 31. August 2004 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an Verwaltungsratsmitglieder bzw. ihnen nahe stehende Personen gewährt.

Das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtentschädigung erhielt eine jährliche Entschädigung von CHF 1,0 Millionen sowie 4'000 Aktien der Barry Callebaut AG aufgrund Leistungen im abgelaufenen Geschäftsjahr.

### Senior Management Team

Im Geschäftsjahr 2003/04 belief sich die Summe aller Entschädigungen an die Mitglieder des Senior Management Teams, einschliesslich des jährlichen Grundsalärs und leistungsabhängiger Bonuszahlungen bezüglich Leistungen im vorhergehenden Geschäftsjahr auf CHF 5,9 Millionen. Im Rahmen des Aktienbeteiligungsplanes von Barry Callebaut wurden 11'334 Aktien von Barry Callebaut AG an die Mitglieder des Senior Management Teams für Leistungen im vorhergehenden Geschäftsjahr übertragen. Neben den oben erwähnten Entschädigungen erhielten die Mitglieder des Senior Management Teams keine weiteren Entschädigungen.

Die Gesamtentschädigung an ehemalige Mitglieder des Senior Management Teams, welche ihre Funktion im Geschäftsjahr 2002/03 oder früher abgaben, belief sich auf CHF 380'000. Im Rahmen von Barry Callebauts Aktienoptionsplan wurden 7'000 Aktien an ehemalige Mitglieder des Senior Management Teams transferiert.

Mitglieder des Senior Management Teams hielten direkt oder indirekt per 31. August 2004 25'734 Aktien der Barry Callebaut AG. Es wurden keine Optionen zum Bezug von Barry Callebaut-Aktien unter dem Aktienoptionsplan ausgeben. Angaben zum Aktienoptionsplan finden sich auf Seite 105 der Konzernrechnung.

Barry Callebaut AG und ihre Gruppengesellschaften haben per 31. August 2004 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an Mitglieder des Senior Management Teams bzw. ihnen nahe stehende Personen gewährt.

## MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

Jede Aktie der Barry Callebaut AG berechtigt zu einer Stimme an der Generalversammlung. Stimmrechte können erst ausgeübt werden, nachdem der Aktionär im Aktienbuch der Barry Callebaut AG als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen ist.

Kein Aktionär mit mehr als 5% des Aktienkapitals kann im Aktienbuch als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen werden in Bezug auf die Aktien, welche er darüber hinaus hält. Gruppierungen, die im Hinblick auf eine Umgehung der Bestimmung über die Beteiligungsgrenze koordiniert vorgehen, gelten als eine Person. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von der Beteiligungsgrenze bewilligen.

Aktionäre können ihre Aktien im Namen eines durch die Barry Callebaut AG genehmigten Nominees eintragen lassen und ihre Stimmrechte ausüben, indem sie dem Nominee Instruktionen geben, in ihrem Namen zu stimmen. Ein Nominee wird für mehr als 3% des Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, solange er die Namen, Adressen und Aktienbestände all derjenigen Personen bekannt gibt, für deren Rechnung er 0,5% oder mehr des Aktienkapitals hält. Kein Nominee wird für mehr als 8% des Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen.

Für die Aufhebung der Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien ist eine befürwortende Mehrheit von zwei Dritteln der an der Versammlung vertretenen Stimmen zur Beschlussfassung erforderlich.

Ein Aktionär kann sich an der Generalversammlung nur durch seinen gesetzlichen Vertreter oder mittels schriftlicher Vollmacht durch einen anderen stimmberechtigten Aktionär, den Organvertreter, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder einen Depotvertreter vertreten lassen.

Die statutarischen Regelungen zum besonderen Quorum bei Beschlüssen der Generalversammlung und zur Einberufung der Generalversammlung richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften in der Schweiz.

Aktionäre mit Stimmrecht, die Aktien im Nennwert von CHF 1 Million vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Die Traktandierung muss mindestens 60 Tage vor der Versammlung unter Angabe des Verhandlungsgegenstandes und der Anträge des Aktionärs schriftlich eingereicht werden.

Aktionäre, die am in der Einladung spezifizierten Datum im Aktienbuch als Aktionäre mit Stimmrecht eingetragen sind, erhalten die Einladung zur ordentlichen Generalversammlung.

## KONTROLLWECHSEL UND ABWEHRMASSNAHMEN

Ein Anleger, der ein Drittel aller Stimmrechte erwirbt, hat gemäss schweizerischem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel ein Übernahmeangebot für alle ausstehenden Aktien zu unterbreiten. Barry Callebaut hat von der Möglichkeit, diese Regelung abzuändern oder darauf zu verzichten, nicht Gebrauch gemacht.

Die Anstellungsverträge für die Mitglieder des Senior Management Teams enthalten keine Kontrollwechselklauseln.

Barry Callebaut sieht für ihre oberste Führungsebene keine "goldenen Fallschirme" vor. Die Kündigungsfrist für die Mitglieder des Senior Management Teams beträgt 6–12 Monate. Während dieser Frist sind sie salär- und bonusberechtig.

## REVISIONSSTELLE

Seit dem Geschäftsjahr 2002/03 amtet Ernst & Young AG, Zürich, als Revisionsstelle der Barry Callebaut AG, Zürich, und als Konzernprüfer. Die Revisionsstelle und der Konzernprüfer werden jeweils für eine einjährige Amtsdauer von der Generalversammlung gewählt. Der amtierende Mandatsleiter von Ernst & Young AG übt seine Funktion bei Barry Callebaut seit dem Geschäftsjahr 2003/04 aus.

Ernst & Young AG als Revisionsstelle und Konzernprüfer erhielt für diese Dienstleistung eine Entschädigung von CHF 2,5 Millionen im letzten Geschäftsjahr. Für interne Revision und damit verbundene Ausgaben erhielt Ernst & Young 0,5 Millionen; für Steuer- und weitere Beratungsarbeiten CHF 1,0 Millionen.

Das Audit, Finance, Risk, Quality & Compliance Committee unterstützt den Verwaltungsrat in seiner Beaufsichtigung der Revisionsstelle. Die Hauptverantwortung des Ausschusses liegt darin, die externe Revision vorzuschlagen, ihre Qualifikation und Unabhängigkeit zu überprüfen, die Revisionshonorare zu genehmigen, den Revisionsumfang zu überwachen und die Rechnungslegungsgrundsätze und Grundsatzentscheide sowie den jährlichen Finanzbericht und Anhang zu überprüfen.

## INFORMATIONSPOLITIK

Barry Callebaut ist der kontinuierlichen und offenen Kommunikation mit ihren Aktionären, potenziellen Investoren und anderen Stakeholdern auf der Basis von Transparenz und Gleichbehandlung verpflichtet, d.h. gleichzeitige Information über kursrelevante Tatsachen und keine selektive Information.

Wir veröffentlichen detaillierte Informationen über unsere Geschäftstätigkeit in unseren Jahresberichten, Quartalsberichten und Pressemitteilungen sowie an Medienkonferenzen, Analystenkonferenzen und an der Generalversammlung. Darüber hinaus treffen wir regelmässig (potenzielle) Investoren in Einzelgesprächen, und wir präsentieren Barry Callebaut an Industrie- sowie Investorenkonferenzen.

Alle Präsentationen sind erhältlich auf unserer Website [www.barry-callebaut.com](http://www.barry-callebaut.com), die laufend aktualisiert wird.

Auf Seiten 2 und 129 sind die Ansprechpartner und die wichtigsten Termine für das laufende Geschäftsjahr aufgeführt.







# Konzernrechnung.

mit Bericht des Konzernprüfers

<b>KONZERNRECHNUNG</b>	<b>79</b>
Konzernbilanz/Aktiven	80
Konzernbilanz/Passiven	80
Konzernerfolgsrechnung	81
Konzerngeldflussrechnung/Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	82
Konzerngeldflussrechnung/Geldfluss aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit	83
Veränderung des Konzerneigenkapitals	84
<b>ANHANG ZUR KONZERNRECHNUNG</b>	<b>85</b>
Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze	85
Organisation und Geschäftstätigkeiten	90
Konzerngesellschaften	90
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	92
Vorräte	92
Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte	93
Übriges Umlaufvermögen	93
Sachanlagen	94
Beteiligungen	94
Immaterielles Anlagevermögen	95
Bankverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	95
Rückstellungen	96
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	97
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	97
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	99
Cashflow-Hedging und Hedging-Rückstellungen	99
Minderheitsanteile	100
Aktienkapital	100
Übrige betriebliche Erträge/Übrige betriebliche Aufwendungen	101
Finanzaufwand, netto	101
Nichtbetrieblicher Ertrag, netto	102
Steuern	102
Gewinn pro Aktie	103
Geldfluss aus Akquisitionen	104
Leistungen an Arbeitnehmer	104
Informationen zu Geschäftssegmenten und geografischen Gebieten	107
Finanzielles Risikomanagement	109
Nahestehende Parteien	110
Verpflichtungen, Eventualverbindlichkeiten und Finanzinstrumente mit nicht bilanzierten Risiken	111
Ereignis nach dem Bilanzstichtag	112
<b>BERICHT DES KONZERNPRÜFERS</b>	<b>113</b>

# KONZERNBILANZ

## Aktiven

Per 31. August 2004			
Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
<b>Umlaufvermögen</b>			
Flüssige Mittel		37,450	36,502
Kurzfristige Geldanlagen – Dritte		1,101	257
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3	387,359	326,091
Vorräte	4	987,501	1,068,612
<i>davon Kakaobohnen-Vorräte</i>		381,959	435,414
Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte	5	28,138	19,589
Übriges Umlaufvermögen	6	219,035	211,707
		<b>1,660,584</b>	<b>1,662,758</b>
<b>Anlagevermögen</b>			
Sachanlagen	7	746,095	663,747
Beteiligungen	8	5,000	5,025
Immaterielles Anlagevermögen	9	316,803	361,355
Latente Steueraktiven	21	18,931	11,452
Übriges Anlagevermögen		13,049	8,370
		<b>1,099,878</b>	<b>1,049,949</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>2,760,462</b>	<b>2,712,707</b>

## Passiven

Per 31. August 2004			
Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>			
Bankverbindlichkeiten	10	39,225	35,481
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	10	286,250	459,298
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		273,773	308,209
Geschuldete Steuern		26,418	19,577
Rückstellungen	11	38,610	47,957
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	12	369,177	295,193
		<b>1,033,453</b>	<b>1,165,715</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>			
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	13	659,481	575,154
Latente Steuerverbindlichkeiten	21	41,884	47,139
Verbindlichkeiten aus Leistungen an Arbeitnehmer	24	171,644	128,353
Rückstellungen	11	36,474	21,050
Übrige langfristige Verbindlichkeiten		9,709	9,410
		<b>919,192</b>	<b>781,106</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>1,952,645</b>	<b>1,946,821</b>
<b>Minderheitsanteile</b>	16	<b>6,891</b>	<b>6,727</b>
<b>Eigenkapital</b>			
Aktienkapital	17	517,000	517,000
Gewinnvortrag und Reserven		283,926	242,159
		<b>800,926</b>	<b>759,159</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>2,760,462</b>	<b>2,712,707</b>

# KONZERNERFOLGSRECHNUNG

Für das Geschäftsjahr 2003/04

Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
<b>Betrieblicher Ertrag</b>			
Umsatz aus Verkäufen und Dienstleistungen		4,048,887	3,571,260
Übrige betriebliche Erträge	18	24,247	25,702
<b>Total betrieblicher Ertrag</b>		<b>4,073,134</b>	<b>3,596,962</b>
<b>Betrieblicher Aufwand</b>			
Materialaufwand		2,567,475	2,430,930
Personalaufwand		475,218	406,099
Werbung und Verkaufsförderung		126,589	73,370
Abschreibungen auf Sachanlagen	7	103,304	87,651
Abschreibungen auf Goodwill und anderem immateriellem Anlagevermögen	9	33,265	36,788
Übrige betriebliche Aufwendungen	18	539,002	353,416
<b>Total betrieblicher Aufwand</b>		<b>3,844,853</b>	<b>3,388,254</b>
<b>Betriebsgewinn (EBIT)</b>		<b>228,281</b>	<b>208,708</b>
Finanzaufwand, netto			
	19	(92,420)	(80,244)
Nichtbetrieblicher Ertrag, netto			
	20	(173)	1
<b>Konzerngewinn vor Steuern und Minderheitsanteilen</b>		<b>135,688</b>	<b>128,465</b>
Steuern			
	21	(19,362)	(24,984)
<b>Konzerngewinn vor Minderheitsanteilen</b>		<b>116,326</b>	<b>103,481</b>
Minderheitsanteile			
	16	(724)	(237)
<b>Konzerngewinn</b>		<b>115,602</b>	<b>103,244</b>
Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)			
	22	22.41	20.00
Verwässerter Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)			
	22	22.36	19.97
Dividende pro Aktie (CHF/Aktie)			
		- <sup>1</sup>	7.00

<sup>1</sup> Für das Geschäftsjahr 2003/04 schlägt der Verwaltungsrat eine Kapitalreduktion und Rückzahlung von CHF 7.80 pro Aktie vor.



# KONZERNGELDFLUSSRECHNUNG

Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit

Für das Geschäftsjahr 2003/04			
Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
Konzerngewinn vor Steuern und Minderheitsanteilen		135,688	128,465
Berichtigungen für:			
Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Anlagen		136,569	124,439
Auflösung von Wertminderungsaufwand		(2,114)	(1,845)
(Gewinn)/Verlust aus Fremdwährungsumrechnungen		576	(2,166)
Zinsertrag		(13,494)	(10,795)
Zinsaufwand		97,563	89,929
Erträge aus Verkauf von Sachanlagen		(5,633)	–
Übriger nichtbetrieblicher Aufwand (Ertrag)		173	(1)
Auflösung von Rückstellungen		(6,799)	(17,473)
<b>Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen im Nettoumlaufvermögen</b>		<b>342,529</b>	<b>310,553</b>
(Zunahme) Abnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		1,090	5,353
(Zunahme) Abnahme von Vorräten		143,530	(138,221)
(Zunahme) Abnahme von übrigem Umlaufvermögen		37,297	62,710
(Zunahme) Abnahme von übrigem Anlagevermögen		(17,448)	2,730
Zunahme (Abnahme) von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		(57,616)	67,995
Zunahme (Abnahme) von übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		2,091	(35,635)
Zunahme (Abnahme) von übrigen langfristigen Verbindlichkeiten		(74,507)	(6,396)
Zunahme (Abnahme) Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte		(8,549)	(61,913)
Elimination des Einflusses von Bewegungen unrealisierter Währungsdifferenzen auf das Umlaufvermögen		(5,355)	5,994
Elimination des Einflusses von abgegrenzten Zinsen		(12,743)	(2,199)
<b>Betrieblicher Geldfluss</b>		<b>350,319</b>	<b>210,971</b>
Bezahlte Zinsen		(84,620)	(87,577)
Bezahlte Ertragssteuern		(33,102)	(24,192)
Realisierter Gewinn (Verlust) aus Fremdwährungsumrechnungen		4,775	(3,828)
<b>Netto-Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>237,372</b>	<b>95,374</b>

# KONZERNGELDFLUSSRECHNUNG

## Geldfluss aus Investitionstätigkeit

Für das Geschäftsjahr 2003/04			
Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
Investitionen in Sachanlagen		(86,515)	(69,012)
Erlös aus Veräusserung von Sachanlagen und übrigen Aktiven		10,215	13,137
Ausgaben für Entwicklungsprojekte		(3,481)	(125)
Akquisitionen von Tochtergesellschaften	23	(6,354)	(37,056)
Akquisition von Minderheitsanteilen		(561)	(15,655)
Erhaltene Zinsen		13,295	10,642
<b>Netto-Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>(73,401)</b>	<b>(98,069)</b>

## Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit

Zunahme (Abnahme) von Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung		(266,793)	(432,048)
Zunahme von Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung		188,715	482,815
(Abnahme) von Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung		(35,298)	(17,483)
(Zunahme) langfristiger Geldanlagen		(106)	(6)
Abnahme (Zunahme) kurzfristiger Geldanlagen		(845)	120
Dividendenzahlungen		(36,148)	(35,636)
Bezahlte Dividenden an Minderheitsaktionäre		(121)	(383)
Erwerb eigener Aktien		(32,718)	(13,203)
Veräusserung eigener Aktien		15,902	9,459
<b>Netto-Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>(167,412)</b>	<b>(6,365)</b>

Einfluss der Änderung der Minderheitsanteile		724	157
Einfluss der Fremdwährungsumrechnungen auf die flüssigen Mittel		(79)	(2,286)
<b>Netto-Zunahme (Abnahme) der flüssigen Mittel</b>		<b>(2,796)</b>	<b>(11,189)</b>
Flüssige Mittel am Anfang der Periode		1,021	12,210
<b>Flüssige Mittel am Ende der Periode</b>		<b>(1,775)</b>	<b>1,021</b>

Flüssige Mittel		37,450	36,502
Bankverbindlichkeiten		(39,225)	(35,481)
<b>Flüssige Mittel gemäss Definition für die Geldflussrechnung</b>		<b>(1,775)</b>	<b>1,021</b>

## VERÄNDERUNG DES KONZERNEIGENKAPITALS

Per 31. August 2004	Aktien- kapital	Gesetzliche Reserven	Gewinn- (Verlust-) Vortrag	Eigene Aktien	Hedging- Rück- stellungen	Kumulative Umrechnungs- differenzen	Total
Tausend CHF							
Stand 31. August 2002	517,000	240,507	(47,274)	(32)	–	(16,694)	693,507
Bezahlte Dividenden			(35,636)				(35,636)
Erwerb eigener Aktien				(13,203)			(13,203)
Veräusserung eigener Aktien			(3,721)	13,180			9,459
Umrechnungsdifferenzen						(720)	(720)
Cashflow-Absicherungen (Anhang 15)					2,508		2,508
Konzerngewinn des Geschäftsjahres			103,244				103,244
<b>Stand 31. August 2003</b>	<b>517,000</b>	<b>240,507</b>	<b>16,613</b>	<b>(55)</b>	<b>2,508</b>	<b>(17,414)</b>	<b>759,159</b>
Bezahlte Dividenden			(36,148)				(36,148)
Erwerb eigener Aktien				(32,718)			(32,718)
Veräusserung eigener Aktien			(7,097)	22,999			15,902
Umrechnungsdifferenzen						(17,894)	(17,894)
Cashflow-Absicherungen (Anhang 15)					(2,977)		(2,977)
Konzerngewinn des Geschäftsjahres			115,602				115,602
<b>Stand 31. August 2004</b>	<b>517,000</b>	<b>240,507</b>	<b>88,970</b>	<b>(9,774)</b>	<b>(469)</b>	<b>(35,308)</b>	<b>800,926</b>

Gemäss Schweizerischem Recht dürfen gesetzliche Reserven im Betrag von CHF 113.2 Mio. (2002/03: CHF 103.4 Mio.) nicht an die Aktionäre ausgeschüttet werden.

Die eigenen Aktien sind zu gewichteten durchschnittlichen Anschaffungskosten bewertet und werden in Übereinstimmung mit IFRS vom Eigenkapital in Abzug gebracht. Der Marktwert per 31. August 2004 betrug CHF 8.9 Mio. (2002/03: CHF 0.06 Mio.).

# KONSOLIDIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

## Basis der Präsentation

Die konsolidierte Jahresrechnung der Barry Callebaut AG und ihrer Tochtergesellschaften wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS, ehemals International Accounting Standards) sowie den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts erstellt. Für Konsolidierungszwecke erstellen die Barry Callebaut AG und ihre Tochtergesellschaften (die Gruppe) Jahresrechnungen, die auf historischen Werten basieren, ausgenommen wie unten in den Bewertungsgrundsätzen aufgeführt.

Die Gruppe optierte weder für die frühzeitige Anwendung von IAS 1, 2, 8, 10, 16, 17, 21, 24, 27, 28, 32, 33, 36 und 38 (alle überarbeitet in 2003) noch von IFRS 2 und 3.

## Konsolidierungsmethode

Die konsolidierte Jahresrechnung der Gruppe beinhaltet alle Aktiven, Passiven, Erträge und Aufwendungen der Barry Callebaut AG und der von ihr kontrollierten Gesellschaften. Kontrolle liegt normalerweise vor, wenn eine Gesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50% der Stimmrechte einer anderen Gesellschaft besitzt oder sonst die Macht hat, die Kontrolle über die Geschäftstätigkeit auszuüben. Die Anteile der Minderheiten am Eigenkapital und am Konzerngewinn werden in der Konzernbilanz beziehungsweise in der Konzernersfolgsrechnung separat ausgewiesen. Sämtliche wesentlichen konzerninternen Transaktionen und Beziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert. Im Laufe des Geschäftsjahres erworbene Gesellschaften werden ab dem Zeitpunkt konsolidiert, an dem die Gruppe die Kontrolle erwirbt und veräusserte Gesellschaften werden bis zum Datum der effektiven Veräusserung in die Konzernrechnung einbezogen.

## Fremdwährungsumrechnung

Sämtliche Aktiven und Passiven der in Fremdwährung erstellten Bilanzen von Gruppengesellschaften werden zum Jahresendkurs umgerechnet. Aufwendungen und Erträge der in Fremdwährung erstellten Erfolgsrechnungen werden zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet. Die sich daraus ergebenden Umrechnungsdifferenzen werden direkt der Gewinnreserve im Eigenkapital zugewiesen beziehungsweise belastet.

## Transaktionen in Fremdwährung

Während des Geschäftsjahres in Fremdwährung getätigte Transaktionen werden zum Kurs am Transaktionsdatum in die jeweilige Lokalwährung umgerechnet. Monetäre Aktiven und Passiven in Fremdwährung werden zum Jahresendkurs in die jeweilige Lokalwährung umgerechnet. Kursgewinne und -verluste, die sich aus der Umrechnung von Transaktionen ergeben, werden erfolgswirksam erfasst. Falls sie mit kommerziellen Transaktionen zusammenhängen oder mit der Bewertung von

Finanzinstrumenten zur Absicherung von kommerziellen Transaktionen, werden solche Fremdwährungsgewinne und -verluste unter Materialaufwand ausgewiesen. In allen übrigen Fällen werden Fremdwährungsgewinne und -verluste unter Finanzertrag und Finanzaufwand ausgewiesen.

## Flüssige Mittel

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände, Bankguthaben sowie uneingeschränkte Geldanlagen bei Banken mit Fälligkeit innerhalb der nächsten 90 Tage.

Für den Zweck der Geldflussrechnung beinhalten die flüssigen Mittel Callgeldanlagen bei Banken und übrige kurzfristige, hochliquide Anlagen, abzüglich kurzfristiger Bankverbindlichkeiten.

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Anschaffungswert abzüglich angemessener Delkredererückstellungen bilanziert.

Spezifische Wertberichtigungen werden für Forderungen gemacht, deren Begleichung als zweifelhaft betrachtet wird. Zusätzlich werden für die restlichen Forderungen aufgrund von Erfahrungswerten über uneinbringliche Forderungen generelle Wertberichtigungen gebildet.

## Derivative Finanzinstrumente und Absicherungsaktivitäten (Hedging)

Die Gruppe verwendet derivative Finanzinstrumente wie Devisentermingeschäfte und Zinssatzswaps zur Absicherung von Risiken im Zusammenhang mit Veränderungen von Fremdwährungskursen und Zinssätzen. Solche derivative Finanzinstrumente werden zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) bewertet. Diese derivativen Finanzinstrumente stellen generell eine wirksame Absicherung gegen die Risiken der zugrunde liegenden Position dar.

Der beizulegende Zeitwert von Devisentermingeschäften wird auf der Grundlage von aktuellen Devisenterminkursen von Kontrakten mit ähnlichem Verfallprofil am Bilanzstichtag berechnet. Der beizulegende Zeitwert von Zinssatzswaps wird auf der Grundlage von Marktwerten ähnlicher Instrumente festgelegt.

Für Zwecke der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften (Hedge Accounting) werden Sicherungsgeschäfte als Absicherung des Cashflows (Cash Flow Hedge) klassiert. Solche Sicherungsgeschäfte dienen zur Absicherung des Risikos von Schwankungen der Cashflows, welches einem bestimmten erfassten Vermögenswert bzw. Schuld oder einer vorhergesehenen Transaktion zugeordnet werden kann.

In Bezug auf eine Absicherung des Cashflows wird der Teil des Gewinns oder Verlust aus einem Sicherungsinstrument, der als wirksames Sicherungsinstrument bestimmt ist, direkt im

## KONSOLIDIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Eigenkapital erfasst. Der ineffektive Teil wird unverzüglich in der Erfolgsrechnung erfasst.

Resultiert eine vorhergesehene Transaktion im Ansatz eines Vermögenswertes oder einer Schuld, dann werden zum Zeitpunkt der Erfassung des Vermögenswertes oder der Schuld die direkt im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste aus dem Eigenkapital entfernt und bei der Erstbewertung der Anschaffungskosten oder des sonstigen Buchwerts des Vermögenswerts oder der Schuld berücksichtigt. Für alle anderen Absicherungen des Cash-flows werden die Beträge, die direkt im Eigenkapital erfasst waren, in das Ergebnis derjenigen Berichtsperiode umgebucht, in welcher das Grundgeschäft das Periodenergebnis beeinflusst.

Die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften wird eingestellt, wenn das Sicherungsinstrument ausläuft, veräussert wird, beendet oder ausgeübt wird sowie wenn das Sicherungsgeschäft die Kriterien für eine Bilanzierung von Hedge Accounting nicht mehr erfüllt. In diesem Fall verbleibt der kumulative Gewinn oder Verlust aus dem Sicherungsinstrument, der direkt im Eigenkapital erfasst wurde, als gesonderter Posten im Eigenkapital, bis die vorgesehene Transaktion eingetreten ist. Sofern der Eintritt des abgesicherten Grundgeschäfts nicht mehr erwartet wird, werden die Nettogewinne oder -verluste, die direkt im Eigenkapital berücksichtigt wurden, im Periodenergebnis erfasst.

Falls die derivativen Finanzinstrumente nicht als Sicherungsinstrumente im Rahmen von Hedge Accounting eingesetzt werden, werden Gewinne oder Verluste, welche sich aus einer Veränderung des beizulegenden Zeitwerts ergeben, direkt über die Erfolgsrechnung verbucht.

Der Marktwert der derivativen Finanzinstrumente, welche sich auf Verpflichtungen aus offenen physischen Kakaoterminkontrakten beziehen, ist in der Position *Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte* enthalten. Der Marktwert aller anderen derivativen Finanzinstrumente ist im *Übrigen Umlaufvermögen* oder in den *Übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten* enthalten.

### Vorräte

Vorräte werden zu Anschaffungskosten oder zum tieferem netto realisierbaren Marktwert bilanziert. Die Anschaffungskosten setzen sich aus Materialkosten, Personaleinzelkosten und Produktionsgemeinkosten zusammen und werden zur Durchschnittswert-Methode oder FIFO-Methode bestimmt. Der netto realisierbare Marktwert entspricht dem geschätzten Verkaufspreis abzüglich Kosten für die Produktfertigung sowie Einzelkosten für den Verkauf und den Vertrieb.

### Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte

Diese Position enthält den Marktwert der offenen physischen Kaufs- und Verkaufsverpflichtungen, Kakaotermingeschäfte, Kakaovorräte und zugehörige Devisenterminkaufs- und -ver-

kaufgeschäfte. Die angewandte Marktbewertung erfolgt auf strukturierter Basis, um die periodengerechte Erfassung der Aufwände und Erträge zu verbessern.

Physische Kaufs- und Verkaufsverpflichtungen von Kakao-Produkten werden zum Marktwert bewertet. Die Bewertung wird durch Vergleich des aktuellen Terminmarktpreises am Bilanzstichtag mit dem geltenden Marktpreis zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorgenommen. Diese Bewertung schliesst unrealisierte Handelserfolge (Gewinne und Verluste) aus, welche erst realisiert werden, wenn die Kontrakte erfüllt werden.

Um das Matching der offenen physischen Verpflichtungen zu verbessern, werden Kakaovorräte (Kakaobohnen, Kakaolikör, Kakao-Cakes, Kakaobutter, Kakaopulver und die Anteile von Kakaorohmaterial in Halb- und Fertigfabrikaten), welche mit offenen Verkaufsverpflichtungen zusammenhängen ebenfalls zum Marktwert bewertet. Die Marktbewertung, welche in dieser Position enthalten ist, wird durch Vergleich des aktuellen Terminmarktpreises zum Bilanzstichtag mit dem vorherrschenden Terminmarktpreis zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses ermittelt.

Diese Position enthält ferner den Marktwert der Devisentermin-Kaufs- und -verkaufsgeschäfte, welche abgeschlossen werden, um Risiken in fremden Währungen im Zusammenhang mit offenen physischen Verpflichtungen abzusichern. Gewinne und Verluste, welche aus der Veränderung des Marktwertes resultieren, werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Der Marktwert aller anderen Finanzinstrumente, welche nicht zur Absicherung von physischen Kakaovorräten oder damit zusammenhängenden Verpflichtungen abgeschlossen werden, werden als *Übriges Umlaufvermögen* oder als *Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten* klassiert.

### Beteiligungen und finanzielle Aktiven

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, an welchen die Barry Callebaut Gruppe einen Anteil zwischen 20% und 50% hält und bei denen die Gruppe Einfluss auf die finanzielle und betriebliche Geschäftspolitik hat, werden gemäss der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen. Die Beteiligung wird zum Wert des anteiligen Eigenkapitals erfasst und der anteilige Gewinn oder Verlust der assoziierten Gesellschaft wird erfolgswirksam erfasst. Goodwill aus Beteiligungskäufen von assoziierten Gesellschaften wird gleich erfasst wie Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften.

Alle übrigen finanziellen Aktiven werden in Übereinstimmung mit IAS 39 "*Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung*" verbucht. Entsprechend werden finanzielle Aktiven für Bewertungszwecke in folgende Kategorien unterteilt: bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen, zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte oder Schulden, zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmaren Zahlungen sowie einer festen

# KONSOLIDIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Laufzeit, die das Unternehmen bis zur Endfälligkeit halten will und kann, ausgenommen vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen, werden als bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen klassiert. Finanzinstrumente, welche hauptsächlich mit der Absicht erworben wurden, einen Gewinn aus kurzfristigen Schwankungen des Preises zu erzielen, werden als zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte klassiert. Alle übrigen finanziellen Aktiven, ausser Darlehen und Forderungen, werden als zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassiert.

Alle Käufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten werden am Handelstag erfasst. Finanzielle Vermögenswerte werden erfasst, wenn die Gruppe Vertragspartei zu vertraglichen Regelungen wird, und werden bei der erstmaligen Erfassung zu Anschaffungskosten angesetzt, die dem beizulegenden Zeitwert (Fair Value) der gegebenen Gegenleistung inklusive Transaktionskosten entsprechen. Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, und zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte, werden anschliessend zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) bewertet, welcher dem auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis am Bilanzstichtag entspricht, ohne Abzug von beim Verkauf oder einer anders gearteten Veräusserung gegebenenfalls anfallenden Transaktionskosten.

Gewinne oder Verluste aus der Bewertung von zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten zum beizulegenden Zeitwert werden bis zum Verkauf oder Abgang im Eigenkapital erfasst. Zu diesem Zeitpunkt wird der kumulative Gewinn oder Verlust im Periodenergebnis erfasst.

Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen werden zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode bewertet.

Finanzielle Vermögenswerte werden unter Anwendung der gewichteten Durchschnittsmethode ausgebucht, wenn die Gruppe die Verfügungsmacht über die vertraglichen Rechte, aus denen der finanzielle Vermögenswert besteht, verliert. Die Verfügungsmacht wird verloren, wenn die im Vertrag genannten Nutzungsrechte realisiert werden, verfallen oder aufgegeben werden.

## **Immaterielles Anlagevermögen** Goodwill

Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften entspricht der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem tatsächlichen Wert ("Fair Value") der übernommenen Nettoaktiven zum Zeitpunkt des Erwerbs. Der Goodwill wird aktiviert und über die erwartete wirtschaftliche Nutzungsdauer, höchstens aber über 20 Jahre linear abgeschrieben. Goodwill aus Beteiligungskäufen, die vor dem 31. August 1995 stattgefunden haben, wurde vollständig mit den Reserven verrechnet.

Negativer Goodwill stellt die Differenz zwischen dem tatsächlichen Wert der übernommenen Nettoaktiven und dem Kauf-

preis der Beteiligung dar. Negativer Goodwill wird in der gleichen Bilanzposition wie Goodwill berücksichtigt. Im Ausmass, in welchem negativer Goodwill erwarteten zukünftigen Verlusten und Aufwendungen entspricht, welche im Akquisitionsplan der Gruppe identifiziert sind und zuverlässig ermittelt werden können, wird der entsprechende Anteil des negativen Goodwills der Erfolgsrechnung gutgeschrieben, wenn die zukünftigen Verluste und Aufwendungen erfasst werden. Der verbleibende Goodwill, welcher den Marktwert der akquirierten nichtmonetären Aktiven nicht übersteigt, wird über die verbleibende Nutzungsdauer der entsprechenden Aktiven in der Erfolgsrechnung erfasst. Negativer Goodwill, welcher über den Marktwert dieser Aktiven hinausgeht, wird sofort in der Erfolgsrechnung erfasst. Negativer Goodwill im Zusammenhang mit Akquisitionen am oder nach dem 31. März 2004 wird sofort in der Erfolgsrechnung erfasst.

Der noch nicht abgeschriebene Goodwill wird jährlich beurteilt und weiter abgeschrieben, falls dessen Realisierbarkeit durch zukünftige Erträge beeinträchtigt ist.

## **Übriges immaterielles Anlagevermögen**

Das erworbene übrige immaterielle Anlagevermögen (zum Beispiel Patente, Markennamen, Lizenzen) wird über die erwartete wirtschaftliche Nutzungsdauer, höchstens aber über 20 Jahre linear abgeschrieben. Immaterielle Anlagen werden nicht neubewertet.

## **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen**

Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen werden erfolgswirksam erfasst, da es als unmöglich erachtet wird, mit vernünftiger Gewissheit das Vorhandensein eines Marktes für die betroffenen Produkte und Prozesse zu quantifizieren.

Entwicklungsaufwendungen für Projekte werden als immaterielles Anlagevermögen aktiviert, wenn gezeigt werden kann, dass das Projekt wahrscheinlich einen zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen erzielen wird. Entwicklungsaufwendungen, die früher als Aufwand erfasst wurden, werden in späteren Perioden nicht als Vermögenswert erfasst. Aktivierete Entwicklungskosten werden linear über die Zeitdauer des erwarteten Nutzens abgeschrieben. Die angewendeten Abschreibungsdauern übersteigen 5 Jahre nicht.

## **Sachanlagen**

Sachanlagen werden zu historischen Anschaffungs- oder Herstellkosten bewertet, abzüglich aufgelaufene Abschreibungen. Die Sachanlagen werden über die erwartete wirtschaftliche Nutzungsdauer linear abgeschrieben.



## KONSOLIDIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Die erwartete wirtschaftliche Nutzungsdauer beträgt:

Gebäude	20 bis 33 Jahre
Fabrikanlagen und Maschinen	10 Jahre
Büromobiliar und Einrichtungen	3 bis 5 Jahre
Fahrzeuge	4 bis 5 Jahre

Wertsteigernde Massnahmen, welche den zukünftigen Nutzen erhöhen, werden aktiviert und über die verbleibende wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Sämtliche anderen Unterhalts- und Reparaturaufwendungen werden der Erfolgsrechnung belastet.

Der Buchwert der Sachanlagen wird an jedem Bilanzstichtag beurteilt, um zu überprüfen, dass er aufgrund zukünftiger Nutzenzuflüsse gerechtfertigt ist. Falls die zukünftigen Nutzenzuflüsse tiefer als der Buchwert sind, wird die Differenz abgeschrieben. Um den Wert der zukünftigen Nutzenzuflüsse zu bestimmen, werden die erwarteten zukünftigen Cashflows abdiskontiert.

### Leasing

Leasinggeschäfte werden als Finanzierungsleasing ("financial leases") betrachtet, wenn aufgrund der Vertragsbedingungen Risiken und Nutzen des Eigentums vom Leasinggeber auf den Leasingnehmer übergehen.

Bei Finanzierungsleasinggeschäften werden die entsprechenden Vermögenswerte zu ihrem tatsächlichen Wert am Erwerbzeitpunkt aktiviert. Die entsprechende Verbindlichkeit gegenüber dem Leasinggeber wird als Verbindlichkeit aus Finanzierungsleasinggeschäften passiviert. Finanzierungskosten, als Differenz zwischen Leasingverbindlichkeit und tatsächlichem Wert des Leasingobjektes, werden über die Leasingdauer verteilt und der Erfolgsrechnung so belastet, dass die periodische Zinsbelastung für jedes Geschäftsjahr konstant ist.

Leasinggeschäfte, bei denen ein wesentlicher Teil der Risiken und des Nutzen des Eigentums beim Verleaser verbleiben, werden als operatives Leasing klassiert ("operating leases"). Mietzahlungen aufgrund von Leasinggeschäften werden erfolgswirksam erfasst.

### Aktienkapital

#### Rückkauf von Aktienkapital

Wenn die Gesellschaft oder ihre Tochtergesellschaften Aktien der Gesellschaft zurückkaufen, wird der bezahlte Betrag inklusive zurechenbarer Transaktionskosten netto von Ertragssteuern vom Eigenkapital als Eigene Aktien abgezogen. Beim späteren Verkauf oder bei der Wiederausgabe wird der erhaltene Betrag im Eigenkapital berücksichtigt.

### Dividenden

Dividenden auf den Aktien werden in der Periode im Eigenkapital erfasst, in welcher sie beschlossen werden.

### Leistungen an Arbeitnehmer

#### Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Die Verpflichtungen der Gruppe aufgrund von Leistungsprimatplänen und dem damit zusammenhängenden laufenden Dienstzeitaufwand werden auf Basis versicherungsmathematischer Berechnungen mindestens alle 3 Jahre unter Verwendung der Methode der laufenden Einmalprämien ("projected unit credit method") bestimmt.

Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste, welche 10% des höheren der folgenden beiden Werte übersteigen, werden über die verbleibende Dienstzeit der Mitarbeiter verteilt und erfolgswirksam erfasst: (1) Barwert der Verpflichtungen, (2) beizulegender Zeitwert des Planvermögens.

Bei Leistungsprimatplänen bestehen die der Erfolgsrechnung belasteten versicherungsmathematischen Aufwendungen aus laufendem Dienstzeitaufwand, Zinsaufwand, erwarteten Erträgen des Planvermögens, nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand sowie – im Umfang ihrer erfolgswirksamen Erfassung – versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten. Der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand aufgrund einer Erhöhung der Leistungen an die Arbeitnehmer wird erfasst, wenn diese Leistungen gewährt werden.

Einige Leistungen erfolgen auch aufgrund von Beitragsprimatplänen. Beiträge an solche Pläne werden der Erfolgsrechnung bei deren Anfallen belastet.

#### Weitere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Gewisse Konzerngesellschaften gewähren einem Teil ihrer pensionierten Mitarbeiter sowie deren berechtigten Familienangehörigen Leistungen in den Bereichen Gesundheitsvorsorge und Versicherungen. Die dabei anfallenden Aufwendungen werden versicherungsmathematisch berechnet und werden in den entsprechenden funktionalen Aufwendungen während der Dienstzeit der betroffenen Mitarbeiter erfasst. Die damit verbundene Verpflichtung ist Bestandteil der langfristigen Verpflichtungen.

#### Mitarbeiteraktienoptionsplan

In der Konzernrechnung sind keine Aufwendungen für an Mitarbeiter gewährte Optionen aus Mitarbeiteraktienoptionsplänen enthalten.

#### Mitarbeiteraktienbeteiligungsprogramm

Eigene Aktien werden für das Mitarbeiteraktienbeteiligungsprogramm benützt. Die entsprechenden Aufwendungen werden daher im Eigenkapital als Teil der Veränderung von eigenen

# KONSOLIDIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Aktien erfasst. Die mit der Gewährung von Aktien zusammenhängenden Sozialabgaben werden im Zeitpunkt der Gewährung der Aktien im Personalaufwand erfasst.

Andere langfristig fällige Leistungen für Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen für Arbeitnehmer sind an Arbeitnehmer geschuldete, aufgeschobene Vergütungen, die in Gebietshoheiten bestehen, in welchen die Gruppe operativ tätig ist. Die im Rahmen der Gewährung dieser Leistungen anfallenden Aufwendungen werden periodengerecht abgegrenzt der Erfolgsrechnung belastet. Die entsprechenden Verbindlichkeiten sind Bestandteil der langfristigen Verbindlichkeiten.

## Steuern

Steuern basieren auf dem Jahresgewinn und enthalten auch nichtrückforderbare Verrechnungssteuern auf erhaltenen oder bezahlten Dividenden, Management Fees und erhaltenen oder bezahlten Lizenzgebühren. Diese Steuern werden aufgrund der steuerlichen Vorschriften in den betreffenden Ländern berechnet.

Zur Berechnung latenter Steuern gelangt die "Balance Sheet Liability"-Methode zur Anwendung. Latente Steuern werden auf allen zeitlichen Abweichungen zwischen den steuerlichen Werten der Aktiven und Verbindlichkeiten und den entsprechenden Werten in der Konzernbilanz berücksichtigt. Latente Steueraktiven werden berücksichtigt, wenn wahrscheinlich ist, dass zukünftige steuerbare Gewinne verfügbar sind, gegen welche die zeitlichen Abweichungen aufgelöst werden können. Im Zeitpunkt der Bilanzierung beschlossene oder materiell beschlossene Steuersätze werden verwendet, um die latenten Steuern zu bestimmen. Latente Steuerguthaben respektive -verbindlichkeiten werden bezüglich zukünftiger Änderungen von Steuersätzen und neuen Steuern angepasst.

Rückstellungen für nicht rückforderbare Verrechnungssteuern wurden nur gebildet, falls eine Gewinnausschüttung der betreffenden Konzerngesellschaft vorgesehen ist.

## Umsatzerfassung

Der Umsatz aus Verkäufen wird erfasst, wenn die massgeblichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum der verkauften Waren verbunden sind, auf den Käufer übertragen werden. Für zusätzliche Aufwendungen im Zusammenhang mit den Verkäufen inklusive Aufwendungen für retournierte Produkte werden angemessene Rückstellungen gebildet.

Zinsertrag wird zeitproportional unter Berücksichtigung der Effektivverzinsung erfasst, wenn bestimmbar ist, dass der entsprechende Ertrag der Gruppe zufließen wird.

Dividenden werden bei Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung erfasst.

## Staatliche Zuwendungen

Vorausgesetzt, es besteht angemessene Sicherheit, dass sie unwiderruflich erhalten wurden, werden staatliche Zuwendungen

für Investitionen vom Anschaffungswert des Anlagevermögens in Abzug gebracht und somit in der Erfolgsrechnung linear über die Lebensdauer des Vermögensgegenstandes erfasst.

Andere staatliche Zuwendungen, welche die Gruppe für anfallende Aufwendungen entschädigen, werden abgegrenzt und über die entsprechende Periode in der Erfolgsrechnung erfasst, um sie den Aufwendungen gegenüberzustellen, für welche sie vorgesehen sind.

## Finanzielle Verbindlichkeiten

Die erstmalige Erfassung von finanziellen Verbindlichkeiten erfolgt, sobald die Gruppe einen Vertrag eingegangen ist. Sie werden bei der erstmaligen Erfassung zur erhaltenen Gegenleistung angesetzt, netto von Transaktionskosten. Finanzielle Verbindlichkeiten werden anschliessend zu den fortgeführten Anschaffungskosten (Amortised Cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet. Als fortgeführte Anschaffungskosten wird der Betrag bezeichnet, mit dem eine finanzielle Verbindlichkeit bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde, abzüglich Tilgungen, zuzüglich oder abzüglich der kumulierten Amortisierung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag. Gewinne oder Verluste werden in der Erfolgsrechnung durch den Amortisierungsprozess erfasst oder wenn die finanzielle Verbindlichkeit ausgebucht wird oder wenn nachhaltige Wertminderungen (Impairment) eintreten. Eine finanzielle Verbindlichkeit wird aus der Bilanz ausgebucht, wenn diese beglichen, aufgehoben oder ausgelaufen ist.

## Rückstellungen

Rückstellungen werden erfasst, wenn die Gruppe aus einem Ereignis in der Vergangenheit eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, der Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung dieser Verpflichtung wahrscheinlich ist, um die Verpflichtung zu begleichen, und eine zuverlässige Schätzung gemacht werden kann. Rückstellungen werden für identifizierbare Bussen, feststehende Aufwendungen sowie Restrukturierungsaufwendungen gebildet. Restrukturierungsrückstellungen beinhalten hauptsächlich Abgangsentschädigungen für Personal. Restrukturierungsrückstellungen werden gebildet, wenn die Konzernleitung den Restrukturierungsentscheid genehmigt hat und ein detaillierter und formeller Restrukturierungsplan kommuniziert wurde.

## Fremdkapitalkosten

Zinsen aus der Aufnahme von Fremdkapital zur Finanzierung des Baus von Sachanlagen werden während der Zeitdauer aktiviert, welche benötigt wird, um das Aktivum zu erstellen und für den beabsichtigten Zweck fertigzustellen. Alle übrigen Fremdkapitalkosten werden direkt der Erfolgsrechnung belastet.

# ANHANG

## 1. Organisation und Geschäftstätigkeiten

Barry Callebaut AG ("die Gesellschaft/die Gruppe") wurde am 24. November 1994 unter Schweizer Recht gegründet und hat ihren Hauptsitz am Seefeldquai 17, Zürich, Schweiz.

Barry Callebaut AG ist in der Schweiz registriert und seit 1998 an der SWX (Schweizer Börse) kotiert (BARN, ISIN Nummer: CHF 0009002962).

Am 31. August 2004 betrug die Börsenkapitalisierung basierend auf den ausstehenden Aktien CHF 1,206.1 Mio.

Stollwerck AG, Köln, welche indirekt zu 98.66% (31. August 2003: 98.66%) von Barry Callebaut AG gehalten wird, ist in Deutschland börsennotiert (ISIN Nummer: DE0007280000). Am 31. August 2004 betrug die Börsenkapitalisierung basierend auf den ausstehenden Aktien EUR 240.1 Mio. (CHF 370.1 Mio.).

Barry Callebaut ist einer der weltweit führenden Hersteller von Kakao- und Schokoladenprodukten und steht im Dienst der gesamten Lebensmittelindustrie, von industriellen Nahrungsmittelherstellern über gewerbliche Anwender (wie Chocolatiers, Konditoren oder Bäcker) bis hin zu internationalen Einzelhandelskonzernen. Die Gesellschaft bietet eine breite und ständig erweiterte Palette von Schokolade- und Kakaoprodukten an und hat über 1,650 Rezepte. Barry Callebaut bietet ausserdem umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Produktentwicklung, Verarbeitung, Schulung und Marketing an. Barry Callebaut ist vollständig vertikal integriert entlang der Wertschöpfungskette: von der Beschaffung der Rohmaterialien bis zu den Fertigprodukten im Regal.

Die wichtigsten Marken der Gesellschaft sind Barry Callebaut, Callebaut, Cacao Barry, Van Leer, Carma und Van Houten für Schokoladenprodukte, Barry Callebaut, Bensdorp, Van Houten und Chadler für Kakaopulver, Bensdorp und Van Houten für Vending Mix, Gubor, Sarotti, Alpia, Sprengel, Jacques, Callebaut, Alprose und Brach's für Verbraucherprodukte.

Die für die operative Tätigkeit der Gesellschaft bedeutendsten Länder sind Belgien, Brasilien, Frankreich, Deutschland, Elfenbeinküste, Italien, Kamerun, Kanada, Niederlande, Polen, Senegal, Singapur, Schweiz, Grossbritannien sowie die USA.

Am 17. September 2003 erwarb die Gruppe von ihrem Mehrheitsaktionär die in den USA basierte Brach's Confections Holding, Inc. Die Akquisition von Brach's gibt Barry Callebaut eine signifikante Präsenz im grössten Süswarenmarkt, den USA, und Zugang zu den weltgrössten Detailhändlern, bedeutenden Supermärkten und anderen Vertriebskanälen. Der Kaufpreis belief sich auf total CHF 22.6 Mio. (USD 16 Mio.), bestehend aus CHF 1.4 (USD 1) für 100% des Eigenkapitals der Brach's und CHF 22.6 Mio. (USD 16 Mio.) übernommene Schulden.

Die Allokation des Kaufpreises resultierte in einem Überschuss des beizulegenden Zeitwertes der erworbenen Nettoaktiven von CHF 50 Mio. über die Akquisitionskosten, welcher als negativer Goodwill erfasst wurde. Dieser negative Goodwill wird als Reduktion des Buchwertes des Goodwills aus anderen Akquisitionen ausgewiesen (siehe auch Anmerkung 9).

Gemäss den Bestimmungen von IFRS wurde ein Teil des negativen Goodwills aus der Akquisition von Brach's in der Erfolgsrechnung erfasst, um zukünftige Verluste und Aufwendungen abzudecken, welche im Plan für die Akquisition identifiziert wurden, und zwar in demjenigen Ausmass, wie diese tatsächlich während der Periode angefallen sind. Der verbleibende negative Goodwill wird systematisch über die verbleibende, gewichtete durchschnittliche Nutzungsdauer der abzuschreibenden Aktiven von Brach's amortisiert. Brach's ist ab 1. September 2003 in der Konzernrechnung erfasst.

Am 3. März 2003 erwarb die Gruppe das gesamte ausgegebene Aktienkapital der Graverboom B.V., eines führenden holländischen Herstellers von Schokoladespezialitäten. Durch diese Akquisition hat die Gruppe ein Gourmet- und Spezialitätengeschäft mit Tätigkeiten primär in Westeuropa, inklusive Holland, Frankreich und Belgien erworben. Mit dieser Akquisition von Graverboom hat die Gruppe einen profitablen Gourmet- und Spezialitätenhersteller erworben und einen wichtigen Schritt für die weitere Entwicklung des Bereichs Gourmet und Spezialitäten gemacht. Graverboom wurde ab 1. März 2003 in die Konzernrechnung einbezogen.

Die Akquisitionen steuerten gesamthaft einen Nettogewinn von CHF 13.7 Mio. zum konsolidierten Reingewinn des Jahres 2003/04 bei (CHF 1.0 Mio. für das Jahr 2002/03).

Der Verwaltungsrat der Barry Callebaut AG genehmigte diese Konzernrechnung am 5. November 2004.

## 2. Konzerngesellschaften

Am 31. März 2004 fusionierte Barry Callebaut NV mit Jacques Chocolateries. Die Fusion erfolgte retroaktiv per 1. Januar 2004.

Stollwerck AG fusionierte am 30. Juni 2003 mit Stollwerck Log-Trans Spedition GmbH und mit IPSP Industriepanung u. Service GmbH, beide ehemalige Tochtergesellschaften. Die Fusion erfolgte rückwirkend per 1. Januar 2003.

## ANHANG

Die bedeutenden Tochtergesellschaften von Barry Callebaut per 31. August 2004 sind:

Land	Tochtergesellschaft	Eigentumsanteil (%)	Währung	Kapital
<b>Schweiz</b>	Barry Callebaut Sourcing AG	100.00	CHF	2,000,000
	Barry Callebaut Schweiz AG	100.00	CHF	4,600,000
	Van Houten Service AG	100.00	CHF	100,000
	Chocolat Alprose SA	98.66	CHF	7,000,000
<b>Belgien</b>	Barry Callebaut Services N.V.	100.00	EUR	229,210,000
	Barry Callebaut Belgium N.V.	100.00	EUR	60,000,000
	Pierre Iserentant SA	100.00	EUR	260,908
<b>Brasilien</b>	Barry Callebaut Brasil SA	100.00	BRL	15,586,972
<b>Deutschland</b>	Barry Callebaut Deutschland GmbH	100.00	EUR	51,129
	Van Houten GmbH & Co KG	100.00	EUR	15,338,756
	C.J. van Houten & Zoon Holding GmbH	100.00	EUR	72,092,155
	Van Houten Beteiligungs GmbH	100.00	EUR	25,000
	Van Houten Beteiligungs AG & Co KG	100.00	EUR	10,000
	Stollwerck AG	98.66	EUR	20,500,000
	Gubor Schokoladenfabrik GmbH	98.66	EUR	7,184,000
	Thüringer Schokoladewerk Beteiligungs GmbH	98.66	EUR	512,000
	Hildebrand Kakao- und Schokoladenfabrik GmbH	98.66	EUR	52,000
	Wurzener Dauerbackwaren GmbH	98.66	EUR	5,625,000
	Novum Süswaren Decor GmbH	100.00	EUR	25,565
	Schloss Marbach GmbH	100.00	EUR	1,600,000
	<b>Elfenbeinküste</b>	Société Africaine de Cacao SACO SA	100.00	CFA
Barry Callebaut Négoce SA		100.00	CFA	700,000,000
SN Chocodi SA		98.60	CFA	500,000,000
Alliance Cacao SA		51.50	CFA	340,000,000
<b>Frankreich</b>	Barry Callebaut Manufacturing France SA	100.00	EUR	6,637,540
	Barry Callebaut France SA	100.00	EUR	50,000,000
	Chocodif SA	100.00	EUR	38,111
	Omnigest SA	100.00	EUR	4,419,600
	Stollwerck France S.à.r.l.	98.66	EUR	259,250
<b>Gabun</b>	Chocogab SA	74.39	CFA	10,000,000
<b>Ghana</b>	Barry Callebaut Ghana Ltd	100.00	USD	9,204,000
<b>Grossbritannien</b>	S & A Lesme Ltd.	100.00	GBP	23,300,000
	Barry Callebaut UK Ltd.	100.00	GBP	15,217,850
	Barry Callebaut Manufacturing (UK) Ltd.	100.00	GBP	2
<b>Hong Kong</b>	Van Houten (Asia Pacific) Ltd.	100.00	HKD	2
<b>Italien</b>	Barry Callebaut Italia S.p.A.	100.00	EUR	104,000
	Barry Callebaut Manufacturing Italy Srl.	100.00	EUR	2,646,841
	Stollwerck Italia S.p.A.	98.66	EUR	260,000
<b>Kamerun</b>	Société Industrielle Camerounaise des Cacaos SA	99.95	CFA	5,010,000,000
	Chocolaterie Confiserie Camerounaise Chococam SA	74.39	CFA	4,000,000,000
<b>Kanada</b>	Barry Callebaut Canada Inc.	100.00	CAD	2,000,000
	Chocolate Masters Inc.	100.00	CAD	100
<b>Mexiko</b>	Vernell Inc.	100.00	MXP	–
<b>Niederlande</b>	Barry Callebaut Holding B.V.	100.00	EUR	21,435,000
	Barry Callebaut Netherlands B.V.	100.00	EUR	10,088,000
	Graverboom B.V.	100.00	EUR	18,242
	Luijckx Beheer B.V.	100.00	EUR	31,765
	Luijckx B.V.	100.00	EUR	15,882
	Luijckx Onroerend Goed B.V.	100.00	EUR	15,882
	Druif Chocoladewerken B.V.	100.00	EUR	11,345
	Dings Décor B.V.	70.00	EUR	22,689
	Hoogenboom Benelux B.V.	100.00	EUR	18,152
	Hoogenboom Bakkerij Verkoop B.V.	100.00	EUR	18,151

## ANHANG

Land	Tochtergesellschaft	Eigentumsanteil (%)	Währung	Kapital
<b>Panama</b>	Adis Holdings Inc.	100.00	CHF	416,910,000
<b>Polen</b>	Barry Callebaut Polska Sp.z.o.o	100.00	PLN	10,000,000
	Barbara Luijckx Sp.z.o.o.	50.00	PLN	1,740,000
<b>Russland</b>	Barry Callebaut Russia LLC	100.00	RUR	1,000,000
<b>Senegal</b>	Chocosen SA	100.00	CFA	500,000,000
<b>Singapur</b>	Barry Callebaut Asia Pacific (Singapore) Pte. Ltd.	100.00	SGD	33,000,000
	Chocolate Masters Far East Pte. Ltd.	100.00	SGD	20,000
	Van Houten (Singapore) Pte. Ltd.	100.00	SGD	500,000
<b>Spanien</b>	Barry Callebaut Ibérica SL	100.00	EUR	25,000
	Txokolatl Gourmet S.L.	50.00	EUR	18,000
<b>USA</b>	Barry Callebaut USA Inc.	100.00	USD	8,312,000
	Barry Callebaut Cocoa USA Inc.	100.00	USD	4,253,000
	Brach's Confections Holding, Inc.	100.00	USD	477,566,000

Per 31. August 2004 und 2003 beschäftigte die Gruppe 8,933 resp. 7,837 Angestellte. Die Zunahme ist hauptsächlich auf die Akquisition von Brach's zurückzuführen, deren Effekt teilweise durch Entlassungen im Zusammenhang mit den fortlaufenden Restrukturierungsaktivitäten in Europa und Afrika kompensiert wurde.

### 3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	411,908	351,662
Wertberichtigung für dubiose Debitoren	(24,549)	(25,571)
	<b>387,359</b>	<b>326,091</b>

Die Gruppe ging mit einem Finanzinstitut vertragliche Vereinbarungen für die Verbriefung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von Barry Callebaut Belgien, Barry Callebaut Frankreich und Barry Callebaut UK ein. Unter diesem Programm werden monatlich Kundenforderungen zum Nominalwert abzüglich eines Abschlags gegen flüssige Mittel verkauft. Diese Kundenforderungen, welche sich per 31. August 2004 unter Abzug des Abschlags auf CHF 182.8 Mio. (2002/03: CHF 188.8 Mio.) beliefen, wurden aus der Bilanz ausgebucht. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind vertraglich innerhalb von 1 bis 120 Tagen fällig. Das Kreditrisiko wird nicht transferiert. Der Abschlag, welcher sich per 31. August 2004 auf CHF 20.3 Mio. (2002/03: CHF 21.0 Mio.) beläuft, stellt eine Sicherheit für die Transaktion dar und wird unter der Position "Guthaben von Finanzierungsinstitut aus Verkauf von Kundenforderungen" unter übriges Umlaufvermögen bilanziert (siehe Anmerkung 6).

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, welche unter diesem Programm verkauft wurden und vor dem nächsten Rollover-Datum eingegangen sind, werden als Verbindlichkeiten gegenüber Finanzierungsinstitut aus Verkauf von Kundenforderungen bilanziert (siehe Anmerkung 12). Diese beliefen sich per 31. August 2004 auf CHF 35.7 Mio. (2002/03: CHF 33.8 Mio.).

### 4. Vorräte

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Kakaobohnenvorräte	381,959	435,414
Halbfertig- und Fertigprodukte	445,525	504,955
Übrige Rohmaterialien und Verpackungsmaterial	160,017	128,243
	<b>987,501</b>	<b>1,068,612</b>

Am 31. August 2004 hielt die Gruppe Kakaobohnenvorräten im Betrag von CHF 382.0 Mio. (2002/03: CHF 435.4 Mio.). In einem traditionellen industriellen Umfeld zielt die Lagerhaltungspolitik mehrheitlich auf eine Minimierung des Lagerbestandes. Die Lagerhaltungspolitik bezüglich Kakaobohnenvorräte basiert auf anderen Kriterien. Qualitätsgründe (das heisst Kauf von qualitativ hochstehenden Bohnen der Haupterte, welche nur während einiger weniger Monate des Jahres verfügbar sind), Chancen am Markt (z. B. Kauf von Bohnen der Nebenernte) und Absicherungsmöglichkeiten erklären, wieso der Bestand an Kakaobohnenvorräten oft wesentlich höher ist.

Vorräte im Betrag von CHF 27.2 Mio. (2002/03 CHF 162.3 Mio.) sind zur Sicherung von finanziellen Verbindlichkeiten verpfändet (siehe Anmerkung 28). Diese substantielle Verringerung von verpfändeten Vorräten im Vergleich zum Vorjahr ist auf die weitere Neustrukturierung der Schulden der Gruppe zurückzuführen, wobei besicherte kurzfristige Schulden durch unbesicherte kurzfristige Kreditfazilitäten

## ANHANG

ersetzt wurden (siehe auch Anmerkung 13).

### 5. Bewertung offene Verpflichtungen und Kakaovorräte

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Marktwert von physischen und Terminmarkt-Verkaufsverpflichtungen von Kakaoprodukten	(302,027)	(53,092)
Marktwert von physischen und Terminmarkt-Einkaufsverpflichtungen von Kakaoprodukten	315,912	138,822
Marktwert von Kakaovorräten	11,549	(63,118)
Marktwert von zugehörigen Devisentermin-Kaufsverpflichtungen	2,873	(2,181)
Marktwert von zugehörigen Devisentermin-Verkaufsverpflichtungen	(169)	(842)
	<b>28,138</b>	<b>19,589</b>

Die hohe Volatilität des Kakaomarktes während des Geschäftsjahres 2003/2004 resultierte in wesentlichen, zum grössten Teil sich kompensierenden Bewegungen der Marktwerte der Verkaufskontrakte von Kakaoprodukten einerseits und der Einkaufsverpflichtungen und Vorräten von Kakaoprodukten andererseits.

Da die Mehrheit der per 31. August 2004 offenen Verkaufskontrakte und der zugehörigen Einkaufskontrakte auf einem relativ tiefen Niveau des Kakaomarktes abgeschlossen wurden, resultierte der Marktwert dieser Verkaufs- und zugehörigen Einkaufskontrakte aufgrund des wesentlich höheren Marktniveaus per Jahresabschlussstichtag in sehr hohen, jedoch sich weitgehend kompensierenden, aktuell bewerteten Beträgen.

### 6. Übriges Umlaufvermögen

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Vorausbezahlte Aufwendungen	17,421	10,999
Abgegrenzte Erträge	5,504	5,674
Vorausbezahlte Steuern	24,927	20,498
Forderungen gegenüber staatlichen Organisationen	28,515	24,532
Bezahlte Margin Calls	58,578	77,345
Kontokorrent Jacobs AG	20,112 <sup>1</sup>	–
Vorschüsse an Kakaolieferanten	4,239	4,790
Guthaben von Finanzierungsinstitut aus Verkauf von Kundenforderungen	23,873	25,552
Unrealisierte Gewinne auf Devisenterminkontrakten	16,086	17,657
Unrealisierte Gewinne auf Zinssatzswaps	–	5,102
Unrealisierte Gewinne auf übrigen Finanzinstrumenten	1,825	–
Übrige	17,955	19,558
	<b>219,035</b>	<b>211,707</b>

<sup>1</sup> (siehe Anmerkung 27)



# ANHANG

## 7. Sachanlagen

	Grundstücke und Gebäude	Fabrikanlagen und Maschinen	Mobiliar und Fahrzeuge	In Bau	Total	Total
Tausend CHF					2003/04	2002/03
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand 1. September	506,602	1,087,029	198,214	26,463	1,818,308	1,712,253
Änderungen im Konsolidierungskreis	38,538	155,222	28,209	52,029	273,998	28,223
Zugänge	4,961	39,426	11,839	30,289	86,515	69,012
Abgänge	(6,122)	(43,282)	(19,362)	(1,630)	(70,396)	(34,976)
Umrechnungsdifferenzen	(7,856)	(25,893)	(3,262)	(4,958)	(41,969)	48,422
Umklassierungen	38,502	37,382	2,640	(73,225)	5,299	(4,626)
<b>Stand 31. August</b>	<b>574,625</b>	<b>1,249,884</b>	<b>218,278</b>	<b>28,968</b>	<b>2,071,755</b>	<b>1,818,308</b>
<b>Aufgelaufene Abschreibungen</b>						
Stand 1. September	240,741	750,788	163,032	–	1,154,561	1,032,877
Änderungen im Konsolidierungskreis	17,262	121,556	13,767	2,178	154,763	14,629
Abschreibungen	15,620	68,167	19,517	–	103,304	87,651
Wertminderungsaufwand	(1,541)	(1,242)	669	–	(2,114)	15,760
Abgänge	(5,263)	(41,932)	(18,443)	–	(65,638)	(25,380)
Umrechnungsdifferenzen	(2,680)	(17,694)	(1,540)	(203)	(22,117)	33,314
Umklassierungen	4,673	482	(279)	(1,975)	2,901	(4,290)
<b>Stand 31. August</b>	<b>268,812</b>	<b>880,125</b>	<b>176,723</b>	<b>–</b>	<b>1,325,660</b>	<b>1,154,561</b>
Buchwert 1. September 2003	265,861	336,241	35,182	26,463	–	663,747
<b>Buchwert 31. August 2004</b>	<b>305,813</b>	<b>369,759</b>	<b>41,555</b>	<b>28,968</b>	<b>746,095</b>	

Wertminderungsaufwand von CHF 0.7 Mio., welche der Erfolgsrechnung 2003/04 belastet wurden, betrifft nicht mehr benötigte Computer-Software und Hardware von Brach's (Segment Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden). Dieser Betrag ist in den übrigen betrieblichen Aufwendungen enthalten.

Die Rückgängigmachung von Wertminderungsaufwand auf Fabrikanlagen und Maschinen (CHF 1.2 Mio.) betrifft eine Rösterei in Banbury, England (Segment Industriegeschäft), welche im Geschäftsjahr 2001/02 geschlossen wurde und welche im Juli 2004 wieder in Betrieb genommen wurde, und zwar zum Buchwert, wie wenn dieses Aktivum keine Wertminderung erlitten hätte. Ferner wurde Wertminderungsaufwand für ein Bürogebäude in Norderstedt (Segment Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden) im Betrag von CHF 1.5 Mio. aufgrund einer neuen Berechnung des Nutzwertes rückgängig gemacht. Dies geschah auf Grund der Entscheidung, die Produktion von Köln nach Norderstedt zu verlegen. Diese Beträge sind in den übrigen betrieblichen Erträgen enthalten (siehe Anmerkung 18).

Der Wertminderungsaufwand des Geschäftsjahres 2002/03 betraf die Restrukturierung der Stollwerck-Gruppe (Segment Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden), insbesondere die Schliessung der Gubor-Produktionsstätten in Münstertal und Müllheim per 30. September 2003. Dieser Wertminderungsaufwand wurde aus den Rückstellungen für Restrukturierungsverluste in Sachanlagen umklassiert. Er basiert auf dem von Immobilienexperten geschätzten Nettoverkaufspreis.

Aufwendungen für Reparaturen und Unterhalt während des Geschäftsjahres 2003/04 betragen CHF 58.2 Mio. (2002/03: CHF 52.9 Mio.). Die Brandversicherungswerte der Sachanlagen betragen CHF 2,716.1 Mio. per 31. August 2004 (CHF 2,478.1 Mio. per 31. August 2003).

Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen CHF 7.7 Mio. per 31. August 2004 (2002/03: CHF 8.3 Mio.).

Finanzielle Verbindlichkeiten sind durch Belehnung von Grundstücken und Gebäuden im Wert von CHF 63.9 Mio. (2002/03: CHF 119.2 Mio.) gesichert (siehe Anmerkung 28).

## 8. Beteiligungen

Tausend CHF	Beteiligung	2003/04	2002/03
Jacquot, Frankreich	25%	4,587	4,578
Übrige		413	447
<b>Total Beteiligungen</b>		<b>5,000</b>	<b>5,025</b>

Die Beteiligung Jacquot wird in der Konzernrechnung nicht als assoziierte Gesellschaft behandelt, da finanzielle Informationen in Übereinstimmung mit IFRS nicht verfügbar sind.

# ANHANG

## 9. Immaterielles Anlagevermögen

	Goodwill	Negativer Goodwill	Markennamen	Entwicklungs-kosten	Übriges	Total	Total
Tausend CHF						2003/04	2002/03
<b>Anschaffungskosten</b>							
Stand zu Beginn der Periode	452,988	–	25,625	32,731	10,689	522,033	485,526
Zugänge	–	(50,276)	376	3,481	3,151	(43,268)	44,598
Abgänge	–	–	–	–	(83)	(83)	(122)
Umrechnungsdifferenzen	(1,433)	–	–	32	(116)	(1,517)	3,220
Goodwillanpassung	1,451	–	–	–	–	1,451	(10,435)
Umklassierungen	–	–	–	–	–	–	(754)
<b>Stand 31. August</b>	<b>453,006</b>	<b>(50,276)</b>	<b>26,001</b>	<b>36,244</b>	<b>13,641</b>	<b>478,616</b>	<b>522,033</b>
<b>Aufgelaufene Abschreibungen</b>							
Stand zu Beginn der Periode	132,742	–	8,976	11,246	7,714	160,678	123,116
Zugänge	24,639	(1,215)	2,575	6,762	504	33,265	36,788
Verwendung	–	(31,526) <sup>1</sup>	–	–	–	(31,526)	–
Abgänge	–	–	–	–	(77)	(77)	–
Umrechnungsdifferenzen	(385)	–	–	(16)	(126)	(527)	834
Umklassierungen	–	–	–	–	–	–	(60)
<b>Stand 31. August</b>	<b>156,996</b>	<b>(32,741)</b>	<b>11,551</b>	<b>17,992</b>	<b>8,015</b>	<b>161,813</b>	<b>160,678</b>
Buchwert 1. September 2003	320,246	–	16,649	21,485	2,975	–	361,355
<b>Buchwert 31. August 2004</b>	<b>296,010</b>	<b>(17,535)</b>	<b>14,450</b>	<b>18,252</b>	<b>5,626</b>	<b>316,803</b>	<b>–</b>

<sup>1</sup> Bezieht sich vor allem auf den Betrag des negativen Goodwills, welcher verwendet wurde, um die effektiven zukünftigen Kosten und Verluste zu eliminieren, die im Akquisitionsplan für Brach's Confections Holding, Inc. identifiziert wurden (siehe Anmerkung 1).

Die verbleibende Abschreibungsdauer des aus Akquisitionen entstandenen Goodwills variiert zwischen 1 und 19 Jahren.

Die verbleibende Abschreibungsdauer des übrigen immateriellen Anlagevermögens variiert zwischen 0 und 16 Jahren.

Die Goodwillanpassung im Betrag von CHF 1.5 Mio. hängt mit dem Abschluss der Bilanzierung des Unternehmenserwerbes von Graverboom innerhalb der gemäss IFRS erlaubten Periode zusammen.

Der negative Goodwill von CHF 50.3 Mio. per 31. August 2004 hängt, mit Ausnahme von CHF 0.3 Mio., mit der Akquisition von Brach's per 1. September 2003 zusammen (siehe auch Anmerkung 1). CHF 31.2 Mio. wurden während des Geschäftsjahres 2003/04 (2002/03: CHF 0 Mio.) aufgelöst, um tatsächlich erlittene Verluste sowie Restrukturierungs- und Integrationskosten auszugleichen, welche im Akquisitionsplan identifiziert wurden.

Die Entwicklungskosten im Betrag von CHF 18.3 Mio. (2002/03: CHF 21.5 Mio.) beziehen sich vor allem auf das FOCUS-Projekt sowie intern generierte, aktivierte Kosten für Softwareentwicklung. Das FOCUS-Projekt bezweckt die Optimierung, den Neuentwurf oder die wesentliche Verbesserung einer Anzahl von Geschäftsprozessen in Europa. Die Abschreibungsdauer beträgt 5 Jahre.

## 10. Bankverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung

	Buchwert		Marktwert
Tausend CHF	2003/04	2002/03	2003/04
<b>Bankverbindlichkeiten</b>	<b>39,225</b>	<b>35,481</b>	<b>39,225</b>
Verbindlichkeiten aus Verbriefungen von Forderungen	69,158	202,697	70,026
Verbindlichkeiten gegenüber Banken	122,365	212,495	122,365
Kurzfristiger Anteil an langfristigen Bankausleihungen	92,489	41,921	92,512
Zinstragende Darlehen von Angestellten	269	621	269
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1,969	1,564	1,969
<b>Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung</b>	<b>286,250</b>	<b>459,298</b>	<b>287,141</b>
<b>Bankverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung</b>	<b>325,475</b>	<b>494,779</b>	<b>326,366</b>

## ANHANG

Aufgrund des kurzfristigen Charakters dieser Finanzierungsinstrumente entsprechen die Werte der Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung näherungsweise dem geschätzten Marktwert (Fair Value).

Wie aus der unten stehenden Tabelle hervorgeht, sind kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten hauptsächlich in EUR, USD, CFA (Communauté Financière Africaine), GBP und CAD geschuldet.

Aufteilung nach Währungen	2003/04			2002/03		
	Betrag	Zinssatz		Betrag	Zinssatz	
		von	bis		von	bis
EUR	163,265	3.00%	8.82%	247,835	2.40%	6.00%
GBP	20,846	3.83%	5.26%	155,466	3.02%	4.56%
USD	74,540	1.75%	2.45%	36,325	2.50%	3.20%
CAD	29,633	2.10%	2.81%	1,521	3.00%	4.00%
CFA	34,386	10.00%	11.25%	45,107	7.50%	12.00%
Übrige	2,805	3.00%	10.50%	8,525	2.73%	7.00%
	<b>325,475</b>	<b>1.75%</b>	<b>11.25%</b>	<b>494,779</b>	<b>2.40%</b>	<b>12.00%</b>

	2003/04	2002/03
Aufteilung fest/variabel verzinslich:		
fest	65,133	233,096
variabel	260,342	261,683
	<b>325,475</b>	<b>494,779</b>

### 11. Rückstellungen

	Rückstellung für Restrukturierungs- aufwendungen	Rückstellung für Rückkauf- verpflichtungen	Rückstellung für Rechtsstreitigkeiten	Übrige Rückstellungen	Total
Tausend CHF					
Stand zu Beginn der Periode	48,309	3,078	1,927	15,693	69,007
Änderungen im Konsolidierungskreis	65,722	–	3,220	310	69,252
Zusätzliche Rückstellungen	7,999	1,189	1,424	998	11,610
Verwendung	(48,766)	(3,097)	(448)	(9,128)	(61,439)
Aufgelöst	(4,316)	–	(1,918)	(565)	(6,799)
Umrechnungsdifferenzen	(6,251)	13	(308)	(1)	(6,547)
<b>Stand 31. August 2004</b>	<b>62,697</b>	<b>1,183</b>	<b>3,897</b>	<b>7,307</b>	<b>75,084</b>
davon:					
kurzfristig	31,214	1,183	3,197	3,016	38,610
langfristig	31,483	–	700	4,291	36,474

#### Restrukturierung

Die per 31. August 2004 bestehenden Restrukturierungsrückstellungen betreffen hauptsächlich die geplante Schliessung der Produktionsstätte in Köln, Deutschland, und die Restrukturierungsaktivitäten von Brach's. Der nicht benützte Teil der Rückstellung im Zusammenhang mit der Restrukturierung von Gubor wurde aufgelöst.

Es wird erwartet, dass die Rückstellungen für Restrukturierungsaufwendungen über die nächsten zwei Jahre in Geldabflüssen resultieren.

#### Rückkaufverpflichtungen

Die Rückstellungen für Rückkaufverpflichtungen betreffen Produkte, welche mit dem Recht zur Rückgabe verkauft werden. Erfahrungswerte werden verwendet, um diese Rücknahmen im Zeitpunkt der Verkäufe zu bestimmen. Die Verwendung des Saldos per 31. August 2004 wird während der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2004/05 erwartet.

#### Rechtsstreitigkeiten

Die Beträge betreffen Rückstellungen für Rechtsfälle und Forderungen, welche verbucht wurden, um die Kosten von rechtlichen und administrativen Verfahren abzudecken, welche im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit entstehen. Der Geldabfluss im Zusammenhang mit Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten per 31. August 2004 wird zu einem grossen Teil in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2004/05 erwartet. Nach Ansicht des Managements, nach Einholen von angemessener rechtlicher Beratung, wird der Ausgang dieser Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Verluste bewirken, welche über die per 31. August 2004 zurückgestellten Beträge hinausgehen.

## ANHANG

Aufgrund eines vorteilhaften Gerichtsentscheidendes während des Geschäftsjahres wurden nicht mehr benötigte Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten von CHF 1.9 Mio. aufgelöst.

### Übrige Rückstellungen

Übrige Rückstellungen betreffen hauptsächlich Rückstellungen, welche gebildet wurden, um die negativen Auswirkungen von belastenden Verträgen abzudecken.

### 12. Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Abgegrenzte Gehälter und Sozialleistungen	73,623	61,826
Pensionsverpflichtungen	6,721	5,207
Zinsverpflichtungen	13,580	14,274
Jahresendrabatte und Kommissionen	20,008	20,368
Übrige Steuern	8,197	9,760
Erhaltene Margin Calls	35,917	–
Verbindlichkeit gegenüber KJ Jacobs AG	578	3,134
Verbindlichkeit gegenüber Finanzierungsinstitut aus Verkauf von Kundenforderungen	35,745	33,757
Unrealisierter Verlust auf Devisenterminkontrakten	23,098	16,087
Unrealisierter Verlust auf Zinssatzwap	469	2,184
Übrige	151,241	128,596
	<b>369,177</b>	<b>295,193</b>

“Übrige” beinhaltet das von den stillen Gesellschaftern in die Thüringer Schokoladewerk Beteiligungs GmbH (einer Gesellschaft der Stollwerck-Gruppe) investierte Kapital sowie die aufgelaufenen festen Dividenden auf ihrem Kapital.

### 13. Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung

Tausend CHF	Buchwert		Marktwert
	2003/04	2002/03	2003/04
Nachrangige Anleihe	247,054	245,875	278,823
Bankausleihungen	497,892	362,905	497,688
Abzüglich kurzfristiger Anteil (Anhang 10)	(92,489)	(41,921)	(92,512)
Zinstragende Darlehen von Angestellten	1,173	1,467	1,173
Übrige langfristige Darlehen	75	73	75
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasinggeschäften	5,776	6,755	5,776
	<b>659,481</b>	<b>575,154</b>	<b>691,032</b>

Im März 2003 schloss die Gruppe einen Vertrag über eine Kreditfazilität von EUR 375 Mio. mit fünfjähriger Laufzeit mit einem Syndikat seiner hauptsächlichlichen Banken ab und platzierte eine nachrangige 9¼%-Anleihe von EUR 165 Mio. am Kapitalmarkt, welche 2010 fällig wird. Der Erlös wurde hauptsächlich zur Refinanzierung von kurz- und langfristigen Schulden verwendet. Durch diese langfristige Refinanzierung hat Barry Callebaut sein Schuldenprofil durch Reduktion der kurzfristigen Schulden verbessert.

Während die Refinanzierung durch das Treasury-Zentrum der Gruppe, Barry Callebaut Services N.V., als Schuldner und Herausgeber, realisiert wurde, wurden sowohl die Muttergesellschaft Barry Callebaut AG als auch eine Anzahl weiterer wichtiger Gruppengesellschaften als Solidarschuldner in die Kreditvereinbarungen eingebunden. Neben diesen Solidarschuldnern dienen die Aktien der Stollwerck AG als teilweise Sicherheit für die Kredite, welche zur Mehrheit ungesichert sind (siehe auch Anmerkung 28).

Die Bedingungen der Kreditvereinbarungen beinhalten auch gewisse finanzielle Bedingungen, unter anderem ein Maximalverhältnis des Senior Leverage, ein Minimum der Zinsendeckung und eine minimale Solvenzquote, neben einer Anzahl potenziell restriktiver Bestimmungen, welche spezifische Geschäftstransaktionen limitieren oder ausschliessen.

## ANHANG

Im Juli 2004 hat Barry Callebaut sein Liquiditätsprofil und die Fälligkeitsstruktur seiner Schulden durch die Aufnahme eines zusätzlichen Betrages von EUR 200 Mio. unter der bereits existierenden Kreditfazilität verbessert. Gleichzeitig wurde der Ablauf der Tranche C, welche zur Absicherung des Verbriefungsprogramms der Gruppe dient, von März 2006 auf März 2008 hinausgeschoben. Per 31. August 2004 teilt sich die Kreditfazilität wie folgt auf:

Tranche A: EUR 171,5 Mio. festes Darlehen mit Fälligkeit im 2008 (2002/03: EUR 92,5 Mio.)

Tranche B: EUR 123,5 Mio. bis 2008 zu amortisierendes Darlehen mit sechs halbjährlichen Tranchen von EUR 20 Mio. und einer Tranche von EUR 3,5 Mio. (2002/03: EUR 92,5 Mio.)

Tranche C: EUR 250 Mio. laufend erneuertes Darlehen zur Absicherung des Verbriefungsprogramms, ebenfalls fällig im März 2008. (2002/03: EUR 190,0 Mio.)

Nur die Tranchen A und B dieser Kreditfazilität sind am Bilanzstichtag benützt.

Neben dem Refinanzierungspaket vom 13. März 2003 beinhalten die Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung Darlehen aus der ehemaligen Akquisition von Chadler, Brasilien, die Greenfield-Fabrik-Finanzierung von BC Ghana sowie eine Reihe von langfristigen Darlehen (wovon einige mit hypothekarischer Sicherung), welche von der ehemaligen Stollwerck-Gruppe und der Graverboom-Gruppe eingegangen wurden.

Die Rückzahlungen der Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung sind in folgenden Geschäftsjahren fällig:

Tausend CHF	2003/04	2002/03
2004/05	–	45,640
2005/06	62,793	63,326
2006/07	63,186	38,944
2007/08	271,094	165,734
2008/09 und danach (für 2002/03)	379	261,510
2009/10 und danach (für 2003/04)	262,029	–
	<b>659,481</b>	<b>575,154</b>

Langfristige Verbindlichkeiten sind hauptsächlich in EUR (91%) und zu festen Zinssätzen (70%) denominiert, wie aus der untenstehenden Tabelle ersichtlich ist.

Aufteilung nach Währungen	2003/04			2002/03		
	Betrag	Zinssatz		Betrag	Zinssatz	
		von	bis		von	bis
EUR	598,315	3.00%	9.25%	539,246	2.90%	9.25%
GBP	55,686	6.00%	6.00%	–	–	–
USD	4,590	5.80%	5.80%	7,851	5.20%	5.20%
CAD	–	–	–	24,341	3.00%	4.00%
Übrige	890	4.71%	11.25%	3,716	3.00%	11.25%
	<b>659,481</b>	<b>3.00%</b>	<b>11.25%</b>	<b>575,154</b>	<b>2.90%</b>	<b>11.25%</b>

	2003/04	2002/03
Aufteilung fest/variabel verzinslich:	<b>Betrag</b>	Betrag
fest	462,420	304,663
variabel	197,061	270,491
	<b>659,481</b>	<b>575,154</b>

# ANHANG

## 14. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing

Tausend CHF	Mindestleasingzahlungen		Barwert der Mindestleasingzahlungen	
	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03
<b>Zahlbare Beträge aus Finanzierungsleasinggeschäften</b>				
Innerhalb eines Jahres	2,265	1,898	1,969	1,564
Innerhalb von zwei bis fünf Jahren	6,193	6,927	5,776	6,289
Nach fünf Jahren	–	469	–	466
	<b>8,458</b>	<b>9,294</b>	<b>7,745</b>	<b>8,319</b>
Abzüglich: zukünftige Finanzierungskosten	(713)	(975)	n/a	n/a
<b>Barwert der Leasingverbindlichkeiten</b>	<b>7,745</b>	<b>8,319</b>	<b>7,745</b>	<b>8,319</b>
Abzüglich: innerhalb der nächsten 12 Monate fällige Beträge			(1,969)	(1,564)
Beträge mit Fälligkeit in frühestens 12 Monaten			5,776	6,755

Die Gruppe hat Finanzierungsleasingverträge für Maschinen abgeschlossen. Die gewichtete durchschnittliche Vertragsdauer der eingegangenen Finanzierungsleasinggeschäfte beträgt 4 Jahre. Der durchschnittliche, effektive Zinssatz beträgt 4.9% (2002/03: 5%). Die Zinssätze werden jeweils bei Vertragsabschluss fixiert. Sämtliche Leasinggeschäfte basieren auf fixen Rückzahlungen. Es wurden keine Verpflichtungen für bedingte Zahlungen eingegangen.

Der tatsächliche Wert der Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasinggeschäften entspricht näherungsweise dem entsprechenden Buchwert.

## 15. Cashflow-Hedging und Hedging-Rückstellungen

Derivative Finanzinstrumente mit positiven (negativen) beizulegenden Zeitwerten, welche als Absicherungsinstrumente im Rahmen von Hedge Accounting eingesetzt werden, werden als "Übriges Umlaufvermögen" respektive "Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten" klassiert. Der beizulegende Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten setzt sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Kontrakte mit positiven Marktwerten</b>		
Zinssatzswaps	–	4,622
<b>Kontrakte mit negativen Marktwerten</b>		
Zinssatzswaps	469	2,114

Zinssatzswaps werden zur Absicherung von Risiken von Zinssatzschwankungen auf Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung abgeschlossen. Bei diesen Zinssatzswaps erhält die Gruppe variable Zinszahlungen und bezahlt einen fixen Zins auf dem abgesicherten Nominalbetrag. Die Zinssatzswaps wurden zur Absicherung von Schwankungen der variablen Zinszahlungen der Kreditfazilität der Gruppe abgeschlossen. Diese Kreditfazilität und die Zinssatzswaps beinhalten dieselben kritischen Konditionen.

Die untenstehende Tabelle zeigt die Veränderungen, welche aufgrund von Gewinnen oder Verlusten aus zur Absicherung des Cashflows eingesetzten derivativen oder nichtderivativen Finanzinstrumenten in der Berichtsperiode direkt im Eigenkapital erfasst worden sind:

	Zinssatzswaps	Devisenterminkontrakte	Total Hedging-Rückstellung
<b>Saldo 1. September 2003</b>	2,508	–	2,508
<b>Bewegungen während des Jahres:</b>			
Gewinne und Verluste aus Änderungen des Marktwertes	(2,977)	–	(2,977)
<b>Saldo 31. August 2004</b>	<b>(469)</b>	<b>–</b>	<b>(469)</b>



# ANHANG

## 16. Minderheitsanteile

Die Minderheitsanteile bestehen aus Anteilen von Drittaktionären am Eigenkapital und Gewinn folgender Gesellschaften:

in %	2003/04	2002/03
Alliance Cacao S.A.	48.5	48.5
Chocogab S.A.	25.6	29.3
Chocolaterie Confiserie Camerounaise-Chococam S.A.	25.6	28.0
SN Chocodi S.A.	1.4	1.4
Société Industrielle Camerounaise des Cacaos S.A.	0.1	29.7
Stollwerck AG	1.3	1.3
Gubor Schokoladenfabrik GmbH	1.3	1.3
Thüringer Schokoladewerk Beteiligungs GmbH	1.3	1.3
Hildebrand Kakao- und Schokoladenfabrik GmbH	1.3	1.3
Wurzener Dauerbackwaren GmbH	1.3	1.3
Chocolat Alprose S.A.	1.3	1.3
Jacques Chocolaterie S.A.	–	1.3
Stollwerck Italia S.p.A.	1.3	1.3
Stollwerck France S.à.r.l.	1.3	1.3
Dings Décor BV	30.0	30.0
Barbara Luijckx Sp.z.o.o.	50.0	50.0
Txokolatl Gourmet S.L.	50.0	50.0

## Veränderung der Minderheitsanteile

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Stand 1. September	6,727	3,455
Minderheitsanteil am Gewinn	724	237
Kauf von Minderheitsanteilen	(561)	(1,540)
Bezahlte Dividenden an Minderheitsaktionäre	(121)	(383)
Änderungen im Konsolidierungskreis	–	934
Umklassierungen	–	4,173
Umrechnungsdifferenzen	122	(149)
<b>Stand 31. August</b>	<b>6,891</b>	<b>6,727</b>

Die Eröffnungsbilanz per 1. September 2002 beinhaltet eine Forderung gegenüber Minderheitsaktionären, für welche per 31. August 2002 eine Rückstellung bestand. Im 2002/03 wurde diese Rückstellung von "Rückstellungen" in "Minderheitsanteile" umklassiert.

## 17. Aktienkapital

Tausend CHF	2003/04	2002/03	2001/02
Das Aktienkapital besteht aus 5,170,000 genehmigten, ausgegebenen und vollständig einbezahlten Aktien (2002/03: 5,170,000; 2001/02: 5,170,000) mit einem Nennwert von je CHF 100.	<b>517,000</b>	<b>517,000</b>	<b>517,000</b>

Das ausgegebene Aktienkapital beträgt CHF 517 Mio. und ist unterteilt in 5.17 Mio. Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 100. Alle ausstehenden Aktien sind voll einbezahlt und ausgegeben. Sie unterliegen keiner Pflicht für irgendwelche zusätzlichen Zahlungen.

Weder im Geschäftsjahr 2003/04, 2002/03 noch im Geschäftsjahr 2001/02 gab es Veränderungen des Aktienkapitals zu verzeichnen.

Die Gesellschaft hat nur eine Klasse von Aktien, welche keinen Anspruch auf eine fixe Dividende haben.

# ANHANG

## 18. Übrige betriebliche Erträge/Übrige betriebliche Aufwendungen

### Übrige betriebliche Erträge

Tausend CHF	Anhang	2003/04	2002/03
Auflösung von nicht gebrauchten Restrukturierungsrückstellungen	11	4,316	16,850
Auflösung von nicht gebrauchten übrigen Rückstellungen	11	2,483	623
Auflösung von nicht mehr benötigten Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen		–	5,523
Auflösung von Wertminderungsaufwendungen	7	2,783	2,706
Erträge aus Verkauf von Sachanlagen		5,633	–
Finanzabfindungen aus Rechtsstreitigkeiten		3,252	–
Übrige		5,780	–
<b>Total übrige betriebliche Erträge</b>		<b>24,247</b>	<b>25,702</b>

Der Gewinn aus der Veräusserung von Sachanlagen betrifft hauptsächlich denjenigen Teil der Maschinen und Fabrikanlagen der Produktionsstätten Münstertal und Müllheim, welche nicht zu unserer Produktionsstätte in Norderstedt transferiert wurden, sondern an einen Dritten verkauft wurden.

“Übrige” betriebliche Erträge von CHF 5,8 Mio. betreffen hauptsächlich Import-Steuerzuschüssen im Zusammenhang mit dem Kauf von Rohmaterialien.

### Übrige betriebliche Aufwendungen

Übrige betriebliche Aufwendungen umfassen vor allem Kosten für Logistik, Ersatzteile und Gebäudeunterhalt, Energie, Händlerkommissionen und Informatiksysteme.

Übrige betriebliche Aufwendungen beinhalten die Verwendung von negativem Goodwill im Zusammenhang mit der Akquisition von Brach's, um die effektiv angefallenen Integrations- und Restrukturierungskosten im Betrag von CHF 17,7 Mio. und die geplanten Anfangsverluste der Vernell-Fabrik (Mexico) im Betrag von CHF 13,5 Mio. auszugleichen.

Ferner beinhalten übrige betriebliche Aufwendungen Restrukturierungskosten in Höhe von CHF 8,0 Mio. (siehe Anmerkung 11) im Zusammenhang mit laufenden Restrukturierungsaktivitäten bei SIC Cacao SA (Kamerun), Barry Callebaut France SA und Brach's Inc. (USA).

Im betrieblichen Aufwand sind CHF 6,0 Mio. (2002/03: CHF 5,5 Mio.) Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen enthalten.

## 19. Finanzaufwand, netto

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Finanzertrag</b>		
Zinsertrag	13,494	10,795
Beteiligungsertrag	6	14
Währungsgewinne	210,269	256,786
Positive Marktwertdifferenzen auf Finanzinstrumenten	–	316
<b>Finanzaufwand</b>		
Zinsaufwand	(97,563)	(89,929)
Bankspesen	(6,480)	(3,606)
Währungsverluste	(210,845)	(254,620)
Negative Marktwertdifferenzen auf Finanzinstrumenten	(1,301)	–
	<b>(92,420)</b>	<b>(80,244)</b>

Der Zinsaufwand beinhaltet bezahlte Zinsen im Betrage von CHF 5,2 Mio. für das Jahr 2003/04 im Zusammenhang einer Commodity-Rückkaufsvereinbarung (2002/03: CHF 5,7 Mio.).

Der Zinsaufwand für 2003/04 beinhaltet ebenfalls bezahlte Zinsen von CHF 4,7 Mio. unter dem Programm zur Verbriefung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (2002/03: CHF 4,7 Mio.).

## ANHANG

### 20. Nichtbetrieblicher Ertrag, netto

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Nichtbetriebliche Erträge</b>		
Übrige nichtbetriebliche Erträge	83	191
	<b>83</b>	<b>191</b>

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Nichtbetrieblicher Aufwand</b>		
Übriger nichtbetrieblicher Aufwand	(256)	(190)
	<b>(256)</b>	<b>(190)</b>

<b>Nichtbetrieblicher Ertrag, netto</b>	<b>(173)</b>	<b>1</b>
---	--------------	----------

### 21. Steuern

Die im Geschäftsjahr 2003/04 benützten Verlustvorträge betragen CHF 136.5 Mio. (2002/03: CHF 16.9 Mio.). Die daraus resultierende steuerliche Entlastung betrug CHF 19.6 Mio., wovon CHF 8.0 Mio. bereits im Vorjahr als latente Steueraktiven berücksichtigt waren (2002/03: CHF 4.3 Mio.).

Per 31. August 2004 verfügte die Gruppe über noch nicht beanspruchte Verlustvorträge in Höhe von ungefähr CHF 706.3 Mio. (2002/03: CHF 601.3 Mio.), die mit zukünftigen steuerbaren Gewinnen verrechnet werden können. Von diesen CHF 706.3 Mio. können CHF 521.5 Mio. während einer unlimitierten Zeit verrechnet werden. Die restlichen CHF 184.8 Mio. verfallen wie folgt:

Verfalldatum	Betrag (CHF Mio.)
2005	1.8
2007	116.0
2020	34.6
2021	10.5
2022	14.0
2023	5.0
2024	2.9
	<b>184.8</b>

### Steueraufwand

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Laufende Steuern	31,459	19,523
Latente Steuern	(12,097)	5,461
	<b>19,362</b>	<b>24,984</b>

### Abstimmung des Steueraufwandes

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Konzerngewinn vor Steuern und Minderheitsanteilen	135,688	128,465
Erwarteter Steueraufwand aufgrund der lokal anwendbaren Steuersätze auf Gewinn/Verlust	32,186	30,328
Gewichteter, durchschnittlich anzuwendender Steuersatz	23.72%	23.61%
Steuerentlastungen aufgrund von bisher nicht erfassten Verlustvorträgen	(11,582)	(1,133)
Steuereffekt nicht abzugsfähiger Aufwendungen und nicht wirksamer steuerlicher Verluste	28,212	11,620
Steuereffekt von Ertrag nur für Fiskalzwecke	3,813	-
Steuereffekt nicht steuerbarer Erträge	(34,327)	(14,488)
Berichtigungen für Vorjahre	1,060	(1,343)
	<b>19,362</b>	<b>24,984</b>

Der gewichtete, durchschnittlich anzuwendende Steuersatz basiert auf den anzuwendenden Steuersätzen pro Gesellschaft und dem Gewinn vor Steuern pro Gesellschaft. Der anzuwendende Steuersatz pro Gesellschaft ist der lokale Ertragssteuersatz, welcher für den Gewinn der betreffenden Gesellschaft im Fiskaljahr 2003/04 gilt.

# ANHANG

## Latente Steueraktiven und -verbindlichkeiten

	Saldo 1. September 2002	Latenter Steuer(-ertrag) -aufwand 2002/03	Einfluss von Akquisitionen	Umrechnungs- differenzen	Saldo 31. August 2003	Latenter Steuer(-ertrag) /-aufwand 2003/2004	Umrechnungs- differenzen	Saldo 31. August 2004
Tausend CHF								
<b>Latente Steueraktiven</b>								
Latente Steuern auf Abschreibungen								
von Sachanlagen	(202)	(1,479)	–	(253)	(1,934)	18,788	(258)	16,596
Latente Steuern auf Vorräten	871	(1,285)	–	23	(391)	393	(1)	1
Latente Steuern auf Rückstellungen	(4,543)	1,380	–	(52)	(3,215)	27	1	(3,187)
Latente Steuern auf übrigen Aktiven	(300)	1,097	–	(5)	792	(13,342)	61	(12,489)
Latente Steuern auf übrigen Passiven	(7,543)	9,375	–	(137)	1,695	(3,290)	(200)	(1,795)
Aktivierung von steuerlichen								
Verlustvorträgen	(9,191)	732	–	60	(8,399)	(10,257)	599	(18,057)
	<b>(20,908)</b>	<b>9,820</b>	<b>–</b>	<b>(364)</b>	<b>(11,452)</b>	<b>(7,681)</b>	<b>202</b>	<b>(18,931)</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten</b>								
Latente Steuern auf Abschreibungen								
von Sachanlagen	51,963	1,036	147	1,278	54,424	(27,933)	(883)	25,608
Latente Steuern auf Vorräten	5,161	2,660	–	(12)	7,809	(110)	(4)	7,695
Latente Steuern auf Rückstellungen	11,568	(3,380)	399	447	9,034	(152)	9	8,891
Latente Steuern auf übrigen Aktiven	16,961	3,690	(10,435)	679	10,895	3,680	27	14,602
Latente Steuern auf übrigen Passiven	(7,326)	(3,440)	–	(289)	(11,055)	6,308	118	(4,629)
Aktivierung von steuerlichen								
Verlustvorträgen	(18,456)	(4,925)	–	(587)	(23,968)	13,791	(106)	(10,283)
	<b>59,871</b>	<b>(4,359)</b>	<b>(9,889)</b>	<b>1,516</b>	<b>47,139</b>	<b>(4,416)</b>	<b>(839)</b>	<b>41,884</b>
<b>Total latente Steuerverbindlichkeiten</b>	<b>38,963</b>	<b>5,461</b>	<b>(9,889)</b>	<b>1,152</b>	<b>35,687</b>	<b>(12,097)</b>	<b>(637)</b>	<b>22,953</b>

## 22. Gewinn pro Aktie

	2003/04	2002/03
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)	22.41	20.00
Verwässerter Gewinn pro Aktie (CHF/Aktie)	22.36	19.97

Folgende Gewinngrößen wurden als Zähler im Rahmen der Berechnung des Gewinns pro Aktie wie auch des verwässerten Gewinns pro Aktie verwendet:

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Zur Berechnung des Gewinns pro Aktie als Zähler verwendeter, den Stammaktionären zustehender Konzerngewinn	115,602	103,244
Effekt nach Steuern auf Ertrag und Aufwand für Verwässerungspotenzial von Stammaktien	–	–
Zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie als Nenner verwendeter Konzerngewinn	115,602	103,244

Die folgende Anzahl Aktien wurde als Nenner im Rahmen der Berechnung des Gewinns pro Aktie wie auch des verwässerten Gewinns pro Aktie verwendet:

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Gewichtete, durchschnittliche Anzahl ausgegebener Aktien	5,170,000	5,170,000
Gewichtete, durchschnittliche Anzahl eigener Aktien	12,395	6,756
Zur Berechnung des Gewinns pro Aktie als Nenner verwendete, gewichtete, durchschnittliche Anzahl ausstehender Stammaktien.	5,157,605	5,163,244
Gewichtete, durchschnittliche Anzahl Aktien des Verwässerungspotenzials von Stammaktien, welche zur Deckung des Aktienbeteiligungsplanes gehalten werden.	12,395	6,756
Zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie als Zähler verwendete, gewichtete, durchschnittliche Anzahl ausgegebener Stammaktien	5,170,000	5,170,000

## ANHANG

### 23. Geldfluss aus Akquisitionen

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Umlaufvermögen	(173,956)	(11,130)
Anlagevermögen	(121,175)	(13,689)
Erworbener negativer Goodwill/(Goodwill)	50,276	(28,434)
Kurzfristige Verbindlichkeiten	113,483	10,114
Langfristige Verbindlichkeiten	127,276	6,467
Minderheitsanteile	–	848
<b>Total Kaufpreis</b>	<b>(4,096)</b>	<b>(35,824)</b>
Abzüglich: erworbene flüssige Mittel und kurzfristige Bankverbindlichkeiten	(2,258)	(1,232)
<b>Geldfluss aus Akquisitionen nach Abzug erworbener flüssiger Mittel und kurzfristiger Bankverbindlichkeiten</b>	<b>(6,354)</b>	<b>(37,056)</b>

### 24. Leistungen an Arbeitnehmer

#### A. Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und langfristige Vorsorgepläne

Die Gruppe hat neben den gesetzlich erforderlichen Sozialleistungsplänen eine Vielzahl unabhängiger Vorsorgepläne. Die Vermögenswerte werden in der Regel extern verwaltet. Gewisse Konzerngesellschaften besitzen jedoch keine separaten Vermögenswerte, die für Pensions- und andere langfristigen Leistungen an Arbeitnehmer bestimmt sind. In diesen Fällen sind die entsprechenden Verbindlichkeiten bilanziert.

#### In der Bilanz erfasste Verbindlichkeiten

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Vorsorgeeinrichtungen		
Leistungsprimatpläne	126,817	117,259
Beitragsprimatpläne	405	577
Übrige Pläne nach Pensionierung	33,725	320
Übrige langfristige Sozialleistungen	10,697	10,197
	<b>171,644</b>	<b>128,353</b>

#### In der Bilanz erfasste Aktiven

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Fonds zur Deckung von Vorsorgeverpflichtungen		
Leistungsprimatpläne	2,842	2,382
	<b>2,842</b>	<b>2,382</b>

#### Abstimmung bilanzierter Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

	Leistungs- primatpläne	Andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	Total	Total
Tausend CHF	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03
Barwert der über Fonds finanzierten Vorsorgeverpflichtungen	205,560	4,948	210,508	114,104
Zeitwert des Planvermögens	(151,385)	–	(151,385)	(71,676)
Überschuss der Verbindlichkeiten (Aktiven) von über Fonds finanzierten				
Vorsorgeverpflichtungen	54,175	4,948	59,123	42,428
Barwert der nicht über einen Fonds finanzierten Vorsorgeverpflichtungen	87,223	28,550	115,773	95,646
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	(131)	(118)	(249)	–
Nicht erfasste versicherungsmathematische Gewinne/Verluste (netto)	(17,292)	11,447	(5,845)	(12,103)
<b>Nettoverpflichtungen der Leistungsprimatpläne</b>	<b>123,975</b>	<b>44,827</b>	<b>168,802</b>	<b>125,971</b>

Die Planaktiven beinhalten keine Aktien der Gesellschaft oder Liegenschaften, welche durch die Gesellschaft oder eine ihrer Tochtergesellschaften benützt werden.

## ANHANG

Vorsorgeaufwand (in der Erfolgsrechnung enthalten)

	Leistungs- primatpläne	Andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	Total	Total
Tausend CHF			2003/04	2002/03
Laufender Dienstzeitaufwand	5,524	1,120	6,644	5,179
Zinsaufwand	14,931	1,738	16,669	9,976
Erwartete Erträge auf Planvermögen	(9,709)	–	(9,709)	(4,041)
Erwartete versicherungsmathematische Nettoverluste (-gewinne) für das Jahr	453	(978)	(525)	1,241
Verluste (Gewinne) aus Plankürzung und -abgeltung	(82)	(5,026)	(5,108)	(2,590)
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	115	115	(5,523)
Arbeitnehmerbeiträge	(1,156)	–	(1,156)	(921)
<b>Total Vorsorgeaufwand aus Leistungsprimatplänen</b>	<b>9,961</b>	<b>(3,031)</b>	<b>6,930</b>	<b>3,321</b>
<b>Total Vorsorgeaufwand aus Beitragsprimatplänen</b>			<b>2,616</b>	<b>1,502</b>

Die aktuelle Rendite auf dem Planvermögen während des Geschäftsjahres 2003/04 war positiv im Betrag von CHF 8.3 Mio. (2002/03: positive Rendite von CHF 3,1 Mio.).

Veränderung der Nettoverpflichtungen in der Bilanz

	Leistungs- primatpläne	Andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	Total	Total
Tausend CHF			2003/04	2002/03
Stand 1. September 2003	114,877	11,094	125,971	128,923
Umklassierungen	–	1	1	32
Änderungen im Konsolidierungskreis	20,079	45,755	65,834	1,669
Umrechnungsdifferenzen	(1,540)	(4,634)	(5,904)	5,306
In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand	9,961	(3,031)	6,930	3,321
Beiträge	(12,588)	(3,765)	(16,353)	(4,708)
Bezahlte Leistungen	(6,814)	(863)	(7,677)	(8,572)
<b>Stand 31. August 2004</b>	<b>123,975</b>	<b>44,827</b>	<b>168,802</b>	<b>125,971</b>

Versicherungsmathematische Annahmen (gewichtete Durchschnitte)

	2003/04	2002/03
Diskontierungszinssatz	5.2%	5.2%
Erwartete Gehaltssteigerungen	2.4%	2.3%
Erwartete Rendite auf den Planvermögen	7.5%	6.1%
Zunahme medizinischer Kosten	5.5%	1.8%

Die Erhöhung der erwarteten Rendite auf dem Planvermögen ist auf die höhere erwartete Rendite auf dem Planvermögen von Brach's zurückzuführen.

### B. Kapitalbeteiligungsleistungen Aktienoptionsplan

Die Gruppe verfügt über einen Aktienoptionsplan. Eine bestimmte, limitierte Gruppe des Managements und gewisse Verwaltungsratsmitglieder erhalten gemäss diesem Plan Optionen, um Barry-Callebaut AG-Namenaktien zu einem im Voraus definierten Ausübungspreis zu beziehen. Die Optionen werden mit 20% pro Jahr über fünf Jahre gutgeschrieben. Einmal gewährte Optionen müssen innerhalb von fünf Jahren ausgeübt werden.

Die Anzahl der gewährten Optionen ist von der Leistung der Begünstigten abhängig. In der Erfolgsrechnung wurden keine Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Aktienoptionsplan verbucht.



## ANHANG

### Aktienoptionsplan

	Anzahl Optionen	Gewichteter, durch- schnittlicher Ausübungspreis (CHF/Aktie)	Anzahl Optionen	Gewichteter, durch- schnittlicher Ausübungspreis (CHF/Aktie)
	2003/04		2002/03	
Ausstehende Optionen am 1. September	93,800		118,000	
Während des Jahres ausgeübte Optionen	(43,200)	285	–	
Während des Jahres verfallene Optionen	(30,000)		–	
Während des Jahres ausgelaufene Optionen	(12,000)		(24,200)	
<b>Ausstehende Optionen am 31. August</b>	<b>8,600</b>		<b>93,800</b>	
<b>Am 31. August ausübare Optionen</b>	<b>8,600</b>	<b>235</b>	<b>93,800</b>	<b>257</b>

Die Ausübung der Optionen während dem laufenden Geschäftsjahr entsprach den Regeln des Aktienbeteiligungsplans.

Das Total der am 31. August 2004 ausstehenden Optionen hatte einen Ausübungspreis von CHF 234.5 (2002/03: CHF 234.5 bis CHF 322).

	Anzahl Optionen	Anzahl Optionen
	2003/04	2002/03
<b>Verfalldatum – August</b>		
2004	–	24,200
2005	2,000	21,200
2006	3,300	36,200
2007	3,300	12,200
2008		
	<b>8,600</b>	<b>93,800</b>

### Mitarbeiteraktienbeteiligungsprogramm

Seit 2001 verfügt die Gruppe ferner über ein Mitarbeiteraktienbeteiligungsprogramm. Gemäss diesem Plan werden den Mitgliedern des Verwaltungsrates und gewissen Personen des Managements Aktien gewährt. Der Verwaltungsrat bestimmt die Beteiligten dieses Plans, die Anzahl der den Mitarbeitern und Verwaltungsräten gewährten Aktien und deren Preis. Der Preis betrug in der Vergangenheit null.

Die gesamten, einer entsprechenden Person gewährten Aktien werden in jährlichen Tranchen von 2001 bis 2005 gewährt, normalerweise in gleicher Anzahl über die Jahre. Im Fall der Kündigung oder Entlassung verfallen die ursprünglich gewährten, aber noch nicht abgegebenen Aktien.

Grundsätzlich haben die gewährten Aktien eine Sperrfrist von zwei bis fünf Jahren. Der Teilnehmer kann seine Präferenz bezüglich Sperrfrist innerhalb dieses Rahmens bekannt geben. Die gewährten Aktien haben die vollen Aktionärsrechte.

Die Gruppe benützt gegenwärtig eigene Aktien für dieses Programm. Ausstehende Aktien beinhalten 40,400 Aktien, welche ursprünglich den Teilnehmern allokiert wurden, jedoch noch nicht zugesprochen wurden, sowie 1,176 Aktien als Reserve.

	Anzahl Aktien	Marktwert der Aktien (CHF 000)	Anzahl Aktien	Marktwert der Aktien (CHF 000)
	2003/04		2002/03	
Ausstehend am 1. September	67,310	–	86,210	–
Während des Jahres abgegeben	(25,734)	4,838	(18,900)	2,646
<b>Ausstehend am 31. August</b>	<b>41,576</b>	<b>–</b>	<b>67,310</b>	<b>–</b>

Kosten von CHF 0.012 Mio. (2002/03: CHF 0.028 Mio.) im Zusammenhang mit der Gewährung von Aktien wie Erwerbskosten, Stempelsteuern, Börsenabgaben und anderen Kosten werden direkt im Eigenkapital als Teil der Veränderung der eigenen Aktien erfasst. Sozialabgaben von CHF 0.239 Mio. (2002/03: CHF 0.122 Mio.) wurden im Personalaufwand erfasst.

# ANHANG

## 25. Informationen zu Geschäftssegmenten und geografischen Gebieten

Die Segmentsinformation wird bezüglich den Geschäftssegmenten und den geografischen Segmenten der Gruppe präsentiert. Das primäre Segmentsberichtsformat, Geschäftssegmente, basiert auf der Managementstruktur sowie dem System der internen Berichterstattung.

Segmentsergebnis, Segmentsvermögen und Segmentsverbindlichkeiten beinhalten die Beträge solcher Posten, die einem Segment direkt zugeordnet werden können, und die Beträge solcher Posten, die auf einer vernünftigen Grundlage auf ein Segment verteilt werden können. Nicht zugeordnete Posten beinhalten primär zinstragende Aktiven und entsprechende Zinsen, zinstragende Darlehen und Verbindlichkeiten und entsprechende Zinsaufwendungen sowie Aktiven und Aufwendungen, welche auf den Hauptsitz entfallen.

Die Preise für Verkäufe zwischen den Segmenten basieren für Halbfabrikate auf Marktpreisen und für Fertigprodukte auf einem Kosten-plus-Mechanismus.

Investitionen der Segmente beinhalten die während der Berichtsperiode angefallenen gesamten Anschaffungskosten für den Erwerb von Segmentsvermögen, von dem erwartet wird, dass es während mehr als einer Berichtsperiode genutzt wird. Sie beinhalten den Erwerb von Sachanlagen und immateriellem Anlagevermögen.

### Geschäftssegmente

Mit der Ausweitung des Bereichs Verbraucherprodukte beabsichtigt die Gruppe, eine stärkere Unterscheidung zwischen dem Industriegeschäft und dem Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden vorzunehmen. In diesem Zusammenhang hat die Gruppe ein Zwei-Säulen-Geschäftsmodell eingeführt.

Die erste Säule – **Industriegeschäft** – fasst die Geschäftseinheiten Kakao, Beschaffung und Risikomanagement sowie Industrielle Kunden zusammen und vereint somit alle kapitalintensiven Aktivitäten.

Die zweite Säule – **Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden** – vereint die Geschäftseinheiten Gourmet & Spezialitäten und Verbraucherprodukte und umfasst somit die Produkte mit mehr Zusatznutzen.

### Geografische Segmente

Für die Präsentation von Information nach geografischen Segmenten werden Segmentserlöse auf der Basis der geografischen Lage der Kunden gezeigt. Segmentsvermögen basiert auf dem geografischen Standort der Aktiven.

**Europa** besteht aus folgenden Ländern: Grossbritannien, Frankreich, Belgien, Niederlande, Luxemburg, Deutschland, Italien, Spanien, Portugal, allen osteuropäischen Ländern, allen skandinavischen Ländern, der Schweiz, Österreich, Griechenland und Türkei.

**Amerika** besteht aus sämtlichen Ländern Nord- und Südamerikas.

**Asien–Pazifik/Afrika** besteht aus sämtlichen übrigen Ländern.

## ANHANG

### I – Primäre Segmentsinformation: Geschäftssegmente

Tausend CHF	Industriegeschäft		Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden		Hauptsitz/ nicht zugewiesen		Eliminationen		Konsolidiert	
	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03
<b>Ertrag</b>										
Verkäufe an Dritte	2,203,255	2,193,882	1,845,632	1,377,378	–	–	–	–	4,048,887	3,571,260
Verkäufe zwischen Segmenten	587,007	435,614	35,901	9,489	–	–	(622,908)	(445,103)	–	–
<b>Umsatz aus Verkäufen und Dienstleistungen</b>	<b>2,790,262</b>	<b>2,629,496</b>	<b>1,881,533</b>	<b>1,386,867</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(622,908)</b>	<b>(445,103)</b>	<b>4,048,887</b>	<b>3,571,260</b>
Segmentsergebnis <sup>1</sup>	175,196	142,759	99,345	101,964	(46,260)	(36,015)	–	–	228,281	208,708
<b>Betriebsgewinn<sup>1</sup></b>	<b>175,196</b>	<b>142,759</b>	<b>99,345</b>	<b>101,964</b>	<b>(46,260)</b>	<b>(36,015)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>228,281</b>	<b>208,708</b>
Finanzertrag/(-aufwand), netto									(92,420)	(80,244)
<b>Nicht betrieblicher Ertrag/(Aufwand)</b>									<b>(173)</b>	<b>1</b>
Steuern									(19,362)	(24,984)
Minderheitsanteile									(724)	(237)
<b>Konzerngewinn</b>									<b>115,602</b>	<b>103,244</b>

<sup>1</sup> 2002–03 Zahlen wurden neu dargestellt, um die Änderungen des Inter-Business Unit Pricing und der Kostenallokation wiederzugeben, welche auf den 1. September 2003 eingeführt wurden.

### I – Primäre Segmentsinformation: Geschäftssegmente – Fortsetzung

Tausend CHF	Industriegeschäft		Geschäft mit gewerblichen und Einzelhandelskunden		Hauptsitz/ nicht zugewiesen		Eliminationen		Konsolidiert	
	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03
<b>Andere Informationen</b>										
Segmentsvermögen	1,658,226	1,815,359	953,440	776,549			–	–	2,611,666	2,591,908
Gesellschaftsvermögen					148,796	120,799	–	–	148,796	120,799
<b>Total konsolidierte Aktiven</b>	<b>1,658,226</b>	<b>1,815,359</b>	<b>953,440</b>	<b>776,549</b>	<b>148,796</b>	<b>120,799</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2,760,462</b>	<b>2,712,707</b>
Segmentsverbindlichkeiten	332,704	340,262	327,496	351,563			–	–	660,200	691,825
Geschäftliche Verbindlichkeiten					1,292,445	1,254,996	–	–	1,292,445	1,254,996
<b>Total konsolidierte Verbindlichkeiten</b>	<b>332,704</b>	<b>340,262</b>	<b>327,496</b>	<b>351,563</b>	<b>1,292,445</b>	<b>1,254,996</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1,952,645</b>	<b>1,946,821</b>
Investitionen	56,706	49,491	24,095	62,421	14,173	1,698	–	–	94,974	113,610
Abschreibungen und Amortisationen	(73,114)	(72,472)	(60,145)	(48,569)	(3,310)	(3,398)	–	–	(136,569)	(124,439)
Andere nicht geldwirksame Aufwendungen										
ausser Abschreibungen und Amortisationen	(416)	–	(8,487)	(8,599)	(238)	–	–	–	(9,141)	(8,599)
Wertbeeinträchtigungsverluste	–	(1,225)	(669)	–	–	–	–	–	(669)	(1,225)
Wertaufholungen	1,242	2,705	1,541	36	–	–	–	–	2,783	2,741

### II – Sekundäre Segmentsinformation: nach geografischer Lage

Tausend CHF	Europa		Amerika		Asien–Pazifik/Afrika		Eliminationen		Konsolidiert	
	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04	2002/03
Umsatz mit Dritten	2,718,988	2,575,920	1,063,134	746,027	266,765	249,313	–	–	4,048,887	3,571,260
Segmentsvermögen	1,932,171	2,091,963	575,927	380,457	252,364	240,287	–	–	2,760,462	2,712,707
Investitionen	52,838	89,395	31,196	11,724	10,940	12,491	–	–	94,974	113,610

# ANHANG

## 26. Finanzielles Risikomanagement

Die Aktivitäten der Gruppe setzen sie einer Vielfalt von Marktrisiken aus, inklusive dem Effekt der Veränderung von Commodity-Preisen, Fremdwährungskursen, Zinssätzen und Kreditrisiken. Das gruppenweite Risikomanagementprogramm anerkennt die Volatilität der Commodity- und Finanzmärkte und bezweckt das Minimieren der potenziellen negativen Effekte auf das finanzielle Ergebnis der Gruppe.

Das Commoditypreis-Risikomanagement für Termingeschäfte wird durch eine zentrale Einkaufsgesellschaft ausgeübt. Für die anderen finanziellen Marktrisiken übt ein Corporate Treasury Risikomanagement-Funktionen aus. Die zentrale Einkaufsgesellschaft und das Corporate Treasury identifizieren, evaluieren und sichern beide Risiken in enger Zusammenarbeit mit den operativen Gruppengesellschaften ab.

Unter einer generellen Regelung von selektiver Absicherung (Hedging) erlässt der Verwaltungsrat Prinzipien für das gruppenweite Risikomanagement, wie Commodity-Preis-Risiko, Fremdwährungsrisiko, Zinsrisiko und Kreditrisiko.

### Commodity-Preisrisiko

Die Herstellung der Produkte der Gruppe bedingt Rohmaterialien wie Kakaobohnen. Der Wert der offenen Verkaufs- und Kaufverpflichtungen der Gruppe und der Rohmaterialien ändert laufend gemäss der Preisentwicklung der entsprechenden Commodity-Märkte. Die Gruppe verwendet Commodity-Futures und Commodity-Forward-Kontrakte, um das mit den Vorräten und den offenen Verpflichtungen zusammenhängende Preisrisiko einzugrenzen. Offene Verpflichtungen aus Kakaovorräten werden zum Marktwert bewertet und in der Konzernbilanz erfasst.

### Währungsrisiko

Die Gruppe ist Währungsrisiken aus verschiedenen Währungen ausgesetzt. Tochtergesellschaften benützen Termingeschäfte, welche hauptsächlich mit dem Corporate-Treasury abgeschlossen werden, um die Fremdwährungsrisiken von Aktiven und Verbindlichkeiten und gewissen Ausserbilanzpositionen wie feste Verpflichtungen und sehr wahrscheinliche Käufe und Verkäufe in fremden Währungen abzusichern. Das Corporate Treasury seinerseits sichert die Nettopositionen in angemessenem Umfang und zu angemessenen Gesamtkosten ab, hauptsächlich durch Termingeschäfte mit sehr kreditwürdigen Finanzinstituten. Offene Devisenterminkontrakte werden zum Marktwert bewertet und in der Konzernbilanz erfasst, wobei unrealisierte Gewinne und Verluste sofort in der Erfolgsrechnung erfasst werden. Unrealisierte Gewinne und Verluste auf offenen Terminkontrakten aus Absicherung des Cashflows (Cash flow Hedge) auf festen Verpflichtungen und vorgesehenen Käufen und Verkäufen mit hoher Eintretenswahrscheinlichkeit werden im Eigenkapital erfasst.

### Zinsrisiko

Das Marktrisiko der Gruppe bezüglich Veränderungen von Zinssätzen bezieht sich auf die Verbindlichkeiten aus kurz- und langfristiger Finanzierung. Die Gruppe verfolgt eine Risikopolitik, welche einen Mix von festverzinslichen und variablen Verbindlichkeiten vorsieht. Der Anteil von festverzinslichen Verbindlichkeiten soll gemäss der Risikopolitik zwischen 50% und 75% der Verbindlichkeiten liegen.

Um diesen Mix kosteneffizient zu bewirtschaften, schliesst die Gruppe:

- a) Zinssatzswaps ab. In solchen Absicherungstransaktionen vereinbart die Gruppe, in festgelegten Intervallen die Differenz zwischen fixen und variablen Zinszahlungen auszutauschen, welche sich auf einen im Voraus bestimmten Nominalbetrag beziehen. Diese Zinssatzswaps dienen zur Absicherung von Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung. Unrealisierte Gewinne und Verluste, welche aus der Bewertung von zu Absicherungszwecken eingesetzten Zinsswaps resultieren, werden im Eigenkapital unter der Position "Cashflow-Absicherungen" verbucht. Solche Zinsswaps werden zur Umwandlung von variablen in fixe Zinszahlungen eingesetzt. Unter Einbezug des Effektes der Zinssatzswaps sind am 31. August 2004 ungefähr 54% der Verbindlichkeiten der Gruppe festverzinslich.
- b) Zinssatzderivate ab, welche darauf abzielen, gewisse Obergrenzen zu fixieren und somit den Einfluss von Zinssatzänderungen limitieren, während die Möglichkeit offen gelassen wird, von allfälligen tiefen variablen Zinssätzen zu profitieren. Per 31. August 2004 sind ungefähr 30% der Ausleihungen der Gruppe zu bestimmten Zinsniveaus begrenzt.

### Kreditrisiken und Konzentration von Kreditrisiken

Das Kreditrisiko oder das Ausfallsrisiko von Gegenparteien wird durch die Anwendung von Kreditgenehmigungen, Limiten und Überwachung kontrolliert. Das Ausmass des Kredit-Exposures der Gruppe wird durch die gesamten Ausstände von Forderungen, reduziert durch den Effekt von allfälligen Nettingvereinbarungen, repräsentiert. Das maximale nominelle Kreditrisiko für den Fall, dass alle anderen Parteien ihren Verbindlichkeiten nicht nachkommen können, betrug CHF 851.6 Mio. per 31. August 2004 (2002/03: CHF 788.9 Mio.).

## ANHANG

Konzentrationen von Kreditrisiken bezüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind limitiert durch die grosse Anzahl von Kunden, welche international verteilt sind. Die Gruppe hat keine wesentliche Konzentration von Kreditrisiken mit einer einzelnen Gegenpartei oder einer Gruppe von Gegenparteien. Basierend auf der historischen Erfahrung der Gruppe bezüglich der Einbringbarkeit von Forderungen sind die verbuchten Wertberichtigungen angemessen. Aufgrund dieser Faktoren ist das Management der Ansicht, dass bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen keine zusätzlichen Kreditrisiken bestehen, welche über die erfassten Wertberichtigungen hinausgehen.

### 27. Nahestehende Parteien

In Übereinstimmung mit Art. 20 des Schweizerischen Börsengesetzes wurde Barry Callebaut AG im Dezember 2003 benachrichtigt, dass folgende Parteien mehr als 5% des ausgegebenen Aktienkapitals der Gesellschaft halten:

– KJ Jacobs AG, Zürich, Schweiz	50,50%
– Renata Jacobs	8,48%

Wesentliche Transaktionen und Saldi zwischen der Gruppe und ihr nahestehenden Parteien sind die folgenden (Beträge betreffend Brach's und Schloss Marbach beziehen sich auf Transaktionen vor der Akquisition):

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Verkäufe an nahestehende Parteien</b>	<b>36,689</b>	<b>46,182</b>
Jacquot SA	36,689	33,712
Brach's Confections Holding, Inc.	–	12,470
<b>Betriebsaufwand bezahlt an nahestehende Parteien</b>	<b>6,012</b>	<b>7,974</b>
Schloss Marbach GmbH	1,057	3,240
KJ Jacobs AG	1,568	1,823
Brach's Confections Holding, Inc.	–	285
Adecco	3,387	2,162
Andere	–	464
<b>Akquisition von Brach's Confections Holding, Inc. und Schloss Marbach GmbH von KJ Jacobs AG</b>	<b>24,058</b>	<b>–</b>
<b>Guthaben von nahestehenden Parteien</b>	<b>26,518</b>	<b>11,926</b>
Schloss Marbach GmbH	–	1,996
Jacquot SA	6,406	8,094
KJ Jacobs AG	20,112	–
Brach's Confections Holding, Inc.	–	1,836
<b>Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Parteien</b>	<b>1,371</b>	<b>7,226</b>
Schloss Marbach GmbH	–	2,353
KJ Jacobs AG	578	3,134
Brach's Confections Holding, Inc.	–	606
Andere	793	1,133

Transaktionen mit nahestehenden Parteien werden zu kommerziellen Bedingungen und Konditionen und zu Marktpreisen abgewickelt.

Alle Forderungen von nahestehenden Parteien sind nicht zinstragend. Die Zahlungen werden innerhalb der nächsten zwölf Monate erwartet.

Das Guthaben gegenüber KJ Jacobs AG von CHF 20.1 Mio. bezieht sich auf die Kaufvereinbarung zwischen Barry Callebaut und KJ Jacobs AG im Zusammenhang mit der Akquisition von Brach's Confections Holding, Inc.

# ANHANG

## 28. Verpflichtungen, Eventualverbindlichkeiten und Finanzinstrumente mit nicht bilanzierten Risiken

### Marktwert der Finanzinstrumente

Die folgenden Methoden und Annahmen wurden verwendet, um den Marktwert der Finanzinstrumente zu bestimmen:

#### Flüssige Mittel

Der Buchwert entspricht ungefähr dem Marktwert aufgrund der kurzfristigen Fälligkeit dieser Instrumente.

#### Guthaben aus Lieferung und Leistung

Der Marktwert entspricht ungefähr den Forderungen abzüglich Wertberichtigungen für dubiose Debitoren.

#### Andere finanzielle Aktiven und Passiven

Die anderen finanziellen Aktiven und Passiven beinhalten kurzfristige Geldanlagen bei Dritten, Geldanlagen von nahestehenden Parteien, Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung und Darlehen von nahestehenden Gesellschaften sowie andere Aktiven und Passiven. Der Buchwert dieser Finanzinstrumente weicht nicht wesentlich vom Marktwert ab, mit Ausnahme der nachrangigen Anleihe, welche per 31. August 2004 einen Marktwert von CHF 278.8 Mio. (CHF 274.3 Mio. per 31. August 2003) hatte (siehe auch Anmerkungen 10 und 13). Der Marktwert dieser Positionen wurde basierend auf den erwarteten Geldflüssen oder den vorhandenen Marktwerte bestimmt.

#### Derivative Finanzinstrumente

Die Gruppe verwendet derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Währungsrisiken und zur Absicherung von Kontraktpreisen für zukünftige Lieferungen aus Verkäufen. Alle derivativen Finanzinstrumente werden zum Marktwert bewertet.

Tausend CHF	2003/04	2002/03
<b>Eventualverbindlichkeiten</b>		
Bürgschaften an Dritte	71,273	5,583
Zur Sicherheit von Verbindlichkeiten verpfändete Aktiven		
Hypotheken	63,872	119,152
verpfändete Aktien	127,761	128,917
verpfändete Vorräte	27,224	162,288
verpfändete Sachanlagen	3,918	–
andere verpfändete Werte	2,799	2,172
andere Eventualverbindlichkeiten	2,583	381
<b>Verpflichtungen</b>		
Kauf von Sachanlagen	–	1,279
Verpflichtungen zum Verkauf von Fremdwährungen	1,638,130	2,072,369
Verpflichtungen zum Kauf von Fremdwährungen	1,577,325	2,077,353
Verpflichtungen für physische Verkäufe	878,546	1,145,066
Verpflichtungen für physische Käufe (inklusive Rückkäufe)	1,301,513	1,316,644
Verkäufe am Kakao-Termin-Markt	578,428	471,953
Käufe am Kakao-Termin-Markt	636,258	595,179

Am 31. August 2004 hatte die Gruppe Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Bankgarantien (siehe Anmerkung 12) und anderen Garantien, welche im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit anfallen. Es wird erwartet, dass die Wahrscheinlichkeit eines wesentlichen Geldabflusses zur Begleichung gering ist. Im normalen Geschäftsablauf hat die Gruppe Garantien im Betrag von CHF 71.3 Mio. (2002/03: CHF 5.6 Mio.) an Dritte gewährt.

Zur Sicherung von Verbindlichkeiten verpfändete Aktiven belaufen sich auf CHF 225.6 Mio. (2002/03: CHF 412.5 Mio.) und umfassen verpfändete Grundstücke und Gebäuden, verpfändete Warenvorräte und Aktien.

Aktien der Stollwerck AG im Buchwert von CHF 127.8 Mio. (2002/03: CHF 128.9 Mio.) sind als Sicherheit für Verbindlichkeiten verpfändet und dienen der teilweisen Absicherung der Kreditfazilitäten von EUR 375 Mio., welche im März 2003 erhalten wurden, um diese Akquisition zu finanzieren (siehe Anmerkung 12).

Im Zusammenhang mit der Stollwerck-Akquisition hat die Gruppe Verpflichtungen übernommen, die vertraglichen Forderungen der stillen Teilhaber der Thüringer Schokoladewerk Beteiligungs GmbH bei Beendigung der Partnerschaft zu erfüllen. Diese Forderungen sind abhängig von der Marktbewertung der entsprechenden Gesellschaften zum Zeitpunkt der Beendigung. Im Ausmass, wie diese Marktbewertungen höher oder tiefer als die in der Konzernbilanz erfasste Verbindlichkeit ausfallen, stellt dies eine Eventualverbindlichkeit oder eine Reduktion der ausgewiesenen Verbindlichkeit dar.



## ANHANG

### Vereinbarungen für operatives Leasing

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Bezahlte Leasinggebühren für operatives Leasing	2,926	5,733
Zukünftige operative Leasingverpflichtungen	14,059	18,760

Am Bilanzstichtag hatte die Gruppe die folgenden ausstehenden Verpflichtungen aus operativen Leasinggeschäften:

Tausend CHF	2003/04	2002/03
Fällig innerhalb eines Jahres	4,981	4,329
Fällig im zweiten bis und mit fünften Jahr	5,728	9,611
Fällig nach fünf Jahren	3,350	4,820

Zahlungen für operatives Leasing stellen Mieten der Gruppe für gewisse Fahrzeuge und Maschinen dar. Die Leasingverpflichtungen laufen über eine durchschnittliche Laufzeit von vier Jahren.

### Übrige

Die Geschäftstätigkeiten und die Gewinne der Gruppe werden weiterhin von Zeit zu Zeit und in unterschiedlichem Ausmass durch gesetzliche, fiskalische und regulatorische Entwicklungen in den Ländern, in welchen die Gesellschaft tätig ist, beeinflusst. Die Natur und Häufigkeit dieser Entwicklungen, welche nicht alle durch Versicherungen abgedeckt sind, sowie deren Einfluss auf die zukünftige Geschäftstätigkeit und Gewinne sind nicht voraussehbar.

Gruppengesellschaften sind in verschiedene rechtliche Auseinandersetzungen involviert. Rückstellungen wurden für wahrscheinliche Erfüllungen gebildet, soweit diese zuverlässig quantifizierbar sind. Nach Einholen von angemessener rechtlicher Beratung ist der Verwaltungsrat der Ansicht, dass die zukünftige Beilegung solcher Auseinandersetzungen keinen materiellen Effekt auf die finanzielle Situation der Gruppe haben wird.

### 29. Ereignis nach dem Bilanzstichtag

Am 2. September 2004 akquirierte die Gruppe von Arla Foods amba, Dänemark, das Geschäft von Arlas Tochtergesellschaft AM Foods K/S, Dänemark. AM Foods produziert und verkauft Schokolade- und Cappuccino-Getränkemischungen primär an Industriekunden in Schlüsselmärkten in Europa sowie Skandinavien und Osteuropa. AM Foods wird in die Geschäftseinheit Gourmet & Spezialitäten integriert, welche das Geschäft mit Kakao und Schokolademischungen für Verkaufsautomaten und Hotels/Restaurants beinhaltet. Der gesamte Kaufpreis belief sich auf CHF 61.75 Mio. (EUR 40.1 Mio.). Die Gruppe hat die Verteilung der Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbes noch nicht abgeschlossen, da sie gegenwärtig den beizulegenden Zeitwert der erworbenen Vermögenswerte und Schulden bemisst. Die Resultate der Geschäftstätigkeit der AM Foods werden ab 1. September 2004 in die Konzernrechnung der Barry Callebaut-Gruppe einbezogen.

An die Generalversammlung der

**Barry Callebaut AG, Zürich**

Zürich, 5. November 2004

## Bericht des Konzernprüfers

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung (Konzernbilanz, Konzernerfolgsrechnung, Konzerngeldflussrechnung, Veränderung des Konzerneigenkapitals und Anhang/Seiten 80 bis 112) der Barry Callebaut AG für das am 31. August 2004 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Grundsätzen des schweizerischen Berufsstandes sowie nach den International Standards on Auditing (ISA), wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Konzernrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Konzernrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Konzernrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Pascal Petrucci

dipl. Wirtschaftsprüfer  
(Mandatsleiter)



Stefan Weuste

dipl. Wirtschaftsprüfer



# Jahresrechnung der Barry Callebaut AG.

BILANZ/AKTIVEN	116
BILANZ/PASSIVEN	116
ERFOLGSRECHNUNG UND BILANZGEWINNKONTO	117
ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG	118
VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS	118
BERICHT DER REVISIONSSTELLE	119

# BILANZ

## Aktiven

Per 31. August 2004		
CHF	2003/04	2002/03
<b>Umlaufvermögen</b>		
Flüssige Mittel	36,746	279,761
Eigene Aktien	9,210,680	56,010
Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften	23,570,775	17,400,137
Kurzfristige Darlehen an Konzerngesellschaften	131,379,591	64,856,912
Übrige Forderungen und Vorauszahlungen	1,382,553	2,348,464
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>165,580,345</b>	<b>84,941,284</b>
<b>Anlagevermögen</b>		
Sachanlagen	422,295	289,193
Finanzanlagen		
Beteiligungen	706,609,824	860,609,825
Immaterielle Anlagen		
Markenzeichen	45,177,039	74,790
Patente	790,779	–
Übrige	1,242,355	–
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>754,242,292</b>	<b>860,973,808</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>919,822,637</b>	<b>945,915,092</b>

## Passiven

Per 31. August 2004		
CHF	2003/04	2002/03
<b>Fremdkapital</b>		
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	552,890	797,250
Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften	4,268,069	2,185,422
Verbindlichkeiten gegenüber Aktionär	5,721	1,220,681
Darlehen von Konzerngesellschaften	110,361,497	144,252,580
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	11,233,344	9,929,529
Steuerrückstellungen	464,485	231,278
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>126,886,006</b>	<b>158,616,740</b>
<b>Eigenkapital</b>		
Aktienkapital – 5,170,000 Namenaktien zu CHF 100 nominal	517,000,000	517,000,000
Gesetzliche Reserven	157,019,393	157,019,393
Reserve für eigene Aktien	9,774,393	54,788
Bilanzgewinn	109,142,845	113,224,171
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>792,936,631</b>	<b>787,298,352</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>919,822,637</b>	<b>945,915,092</b>

## ERFOLGSRECHNUNG UND BILANZGEWINNKONTO

Für das am 31. August 2004 abgeschlossene Geschäftsjahr

CHF	2003/04	2002/03
<b>Ertrag</b>		
Dividenden	35,000,000	35,000,000
Finanzertrag	2,212,241	2,223,878
Lizenertrag	24,032,551	22,850,908
Management-Honorare	15,275,361	8,169,863
Realisierter und unrealisierter Gewinn auf eigenen Aktien	886,230	446,166
Übriger	745,766	220,146
	<b>78,152,149</b>	<b>68,910,961</b>
<b>Aufwand</b>		
Personal	17,898,715	12,470,449
Finanzaufwand	2,116,449	2,643,757
Abschreibungen und Amortisation	979,377	186,664
Lizenzaufwand	2,847,928	3,299,861
Realisierter Verlust auf eigenen Aktien	2,030,649	294,030
Übriger	9,984,852	7,246,242
	<b>35,857,970</b>	<b>26,141,003</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>42,294,179</b>	<b>42,769,958</b>
Steuern	(507,900)	(234,091)
<b>Jahresgewinn</b>	<b>41,786,279</b>	<b>42,535,867</b>
<b>Bilanzgewinnkonto</b>		
Saldo, am Anfang des Jahres	113,224,171	106,346,892
Dividende	(36,148,000)	(35,635,740)
Veränderung der Reserve für eigene Aktien	(9,719,605)	(22,848)
Jahresgewinn	41,786,279	42,535,867
<b>Saldo, am Ende des Jahres</b>	<b>109,142,845</b>	<b>113,224,171</b>



## ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG

Per 31. August 2004

CHF	2003/04	2002/03
<b>1. Bürgschaften, Garantien und Pfandbestellungen zugunsten Dritter</b>		
Die Gesellschaft ist Solidarschuldnerin für Bankdarlehen von max. EUR 545 Mio. (CHF 840.1 Mio.; 2002/03: EUR 375 Mio. oder CHF 577.2 Mio.), welche Barry Callebaut Services N.V., Belgien erhalten hat. Ferner ist die Gesellschaft solidarisch haftbar für die durch die Barry Callebaut Services N.V., Belgien ausgegebene Obligationenanleihe über EUR 165 Mio. (CHF 254.3 Mio.; 2002/03: EUR 165 Mio. oder CHF 254 Mio.).		
Bis 31. August 2003 Solidarbürgschaft in der Mehrwertsteuergruppe mit KJ Jacobs AG, Zürich. Ab 1. September 2003 Solidarbürgschaft in der Mehrwertsteuersubgruppe für die Schweizer Gesellschaften der Barry Callebaut Gruppe.		
<b>2. Brandversicherungswerte der Sachanlagen</b>	CHF 1,037,000	CHF 868,000
<b>3. Wesentliche Beteiligungen</b>		

Name und Sitz	Beteiligungsquote	
	2003/04	2002/03
ADIS Holdings Inc., Panama	100%	100%
Barry Callebaut Holding BV, Niederlande	100%	100%
Barry Callebaut Schweiz AG, Schweiz	100%	100%
Barry Callebaut Sourcing AG, Schweiz	100%	100%
Chocodif SA, Frankreich	100%	100%
Chocosen SA, Senegal	100%	100%
C.J. Van Houten & Zoon Holding GmbH, Deutschland	100%	100%
Van Houten (Asia Pacific) Ltd, Hong Kong	–	50%
Van Houten Service AG, Schweiz	100%	100%

Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten abzüglich notwendige Abschreibungen bilanziert.

<b>4. Eigene Aktien</b>		
Die Gesellschaft hält per 31. August 2004 37,761 (2002/03: 300) eigene Aktien. Im Geschäftsjahr 2003/2004 hat die Gesellschaft insgesamt 130,680 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 250.37 gekauft (2002/03: 89,941 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 155.44) und hat 93,219 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 246.72 verkauft (2002/03: 84,841 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 157.13). Per 31. August 2004 wurden die eigenen Aktien zum Durchschnittskurs des Monats vor dem Bilanzstichtag von CHF 243.92 pro Aktien (2002/03: CHF 186.70 pro Aktie) bewertet.		
<b>5. Bedeutende Aktionäre</b>		
KJ Jacobs AG, Zürich, Schweiz	50.50%	n/a
Renata Jacobs	8.48%	n/a
KJ Jacobs AG, Zürich, Schweiz und Mitglieder der Familie Klaus J. Jacobs	n/a	69.90%

## VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

Der Verwaltungsrat beantragt, den Bilanzgewinn von CHF 109,142,845 vorzutragen.

An die Generalversammlung der  
**Barry Callebaut AG, Zürich**

Zürich, 5. November 2004

## Bericht der Revisionsstelle

Als Revisionsstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang/Seiten 114 bis 118) der Barry Callebaut AG für das am 31. August 2004 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Grundsätzen des schweizerischen Berufsstandes, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Jahresrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Jahresrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Pascal Petruccelli

dipl. Wirtschaftsprüfer  
(Mandatsleiter)



Stefan Weuste

dipl. Wirtschaftsprüfer



# Sechs-Jahres- Übersicht.

Kennzahlen Barry Callebaut		CAGR (%) <sup>1</sup>	2003/04	2002/03	2001/02 <sup>2</sup>	2000/01	1999/00	1998/99
<b>Erfolgsrechnung</b>								
Verkaufserlös	Mio. CHF	12.3%	4,048.9	3,571.3	2,621.8	2,548.6	2,410.4	2,262.3
EBITDA <sup>3</sup>	Mio. CHF	12.0%	364.8	333.1	187.8	266.2	240.3	207.2
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	11.9%	228.3	208.7	93.2	168.0	148.7	130.2
Konzerngewinn (PAT)	Mio. CHF	2.9%	115.6	103.2	21.1	97.1	90.0	100.2
Cashflow <sup>4</sup>	Mio. CHF	7.3%	252.2	227.7	115.7	195.3	181.6	177.2
EBIT pro Tonne	CHF/Tonne	2.2%	225.7	234.2	122.5	213.4	197.8	202.4
<b>Bilanz</b>								
Bilanzsumme	Mio. CHF	11.2%	2,760.5	2,712.7	2,651.6	2,049.2	2,218.9	1,620.0
Nettoumlaufvermögen	Mio. CHF	9.3%	914.1	955.1	828.7	765.9	894.3	585.9
Anlagevermögen	Mio. CHF	8.4%	1,099.9	1,049.9	1,070.6	823.1	894.0	734.2
Nettoverschuldung <sup>5</sup>	Mio. CHF	7.5%	943.0	1,030.1	960.1	786.2	1,029.2	656.8
Eigenkapital	Mio. CHF	5.3%	800.9	759.2	693.5	697.4	648.8	619.7
Sachinvestitionen <sup>6</sup>	Mio. CHF	7.2%	90.0	69.1	73.8	80.1	80.5	63.5
<b>Quotienten</b>								
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) <sup>7</sup>	%	-0.7%	15.4%	15.0%	15.3% <sup>13</sup>	14.0%	13.5%	15.9%
Rendite auf das investierte Kapital (ROIC) <sup>8</sup>	%	-0.3%	10.4%	9.6%	9.9% <sup>13</sup>	8.9%	8.7%	10.6%
Eigenkapitalrendite (ROE)	%	-2.3%	14.4%	13.6%	13.8% <sup>13</sup>	13.9%	13.9%	16.2%
Verschuldungsgrad	%	2.1%	117.7%	135.7%	138.4%	112.7%	158.6%	106.0%
Solvenzquote <sup>9</sup>	%	-5.4%	29.0%	28.0%	26.2%	34.0%	29.2%	38.3%
Zinsdeckungsgrad <sup>10</sup>		-9.6%	3.9	4.2	3.5	4.3	4.5	6.6
Nettoverschuldung/ EBITDA		-4.0%	2.6	3.1	5.1	3.0	4.3	3.2
EBIT/Verkaufserlös	%	-0.4%	5.6%	5.8%	3.6%	6.6%	6.2%	5.8%
Sachinvestitionen/Verkaufserlös	%	-4.6%	2.2%	1.9%	2.8%	3.1%	3.3%	2.8%
<b>Aktien</b>								
Aktienkurs am Jahresende	CHF	-2.0%	235	188	155	220	264	260
EBIT pro Aktie	CHF	11.9%	44.2	40.4	18.0	32.5	28.8	25.2
Gewinn pro Aktie	CHF	2.9%	22.4	20.0	4.1	18.8	17.4	19.4
Cash Earnings pro Aktie <sup>11</sup>	CHF	11.2%	66.3	60.1	37.7	52.1	48.0	39.0
Ausschüttung pro Aktie <sup>12</sup>	CHF	3.7%	7.8	7.0	6.9	6.7	6.5	6.5
Pay-out Ratio	%	2.5%	35%	35%	156%	33%	36%	31%
Kurs-/Gewinn-Verhältnis am Jahresende		-4.7%	10.5	9.4	37.9	11.7	15.2	13.4
Börsenkapitalisierung	Mio. CHF	-2.0%	1 215.0	972.0	801.4	1 137.4	1 364.9	1 344.2
Anzahl ausstehende Aktien		0.0%	5,170,000	5,170,000	5,170,000	5,170,000	5,170,000	5,170,000
Total ausbezahlte Dividende	Mio. CHF	3.2%	36.1	35.6	33.0	31.9	32.8	30.9
<b>Andere</b>								
Verkaufsvolumen	Tonnen	9.5%	1,011,358	891,048	760,680	787,302	752,040	643,376
Mitarbeitende	Anzahl	22.6%	8,933	7,837	7,583	4,911	5,158	3,219
Verarbeitete Kakaobohnen	Tonnen	11.0%	393,500	378,714	378,986	396,916	405,286	233,145
Produktion von Schokolade und Glasuren	Tonnen	6.4%	669,930	633,564	606,864	581,560	555,657	491,427

1 Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate  
2 Die Kennzahlen 2001/02 beinhalten Restrukturierungskosten von CHF 80 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stollwerck  
3 EBIT + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf Goodwill und anderes immaterielles Anlagevermögen  
4 Konzerngewinn + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf Goodwill und anderes immaterielles Anlagevermögen  
5 inkl. Nachrangige Schulden  
6 Investitionen in Sachanlagen und Entwicklungskosten (exkl. Akquisitionen)  
7 EBITA / Durchschnitt (eingesetztes Kapital – Goodwill)  
8 EBITA x (1 – normalisierter Steuersatz)/Durchschnitt (eingesetztes Kapital + Abschreibungen auf Goodwill)  
9 Solvenzquote = Eigenkapital + nachrangige Schulden – immaterielles Anlagevermögen / (Total Aktiven – immaterielles Anlagevermögen)  
10 Zinsdeckungsgrad = EBITDA/Total financial items  
11 Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen im Nettoumlaufvermögen/zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie verwendete Anzahl ausgegebener Stammaktien  
12 Vorgeschlagene Nennwertreduktion für 2003/04, davor Dividendenzahlung  
13 Der Quotient basiert auf einer Proforma-Berechnung ohne die Auswirkung der Akquisition von Stollwerck



# Tochter- gesellschaften.

## SCHWEIZ

**V/A Barry Callebaut Sourcing AG**

Sumpfstrasse 3  
Postfach 4004  
6304 Zug  
Telefon +41 41 748 71 71  
Telefax +41 41 748 71 81

**Ab März 2005:**

**Barry Callebaut Sourcing AG**

Westpark  
Pfungstweidstrasse  
8005 Zürich  
Telefon +41 44 801 61 57  
Telefax +41 44 801 61 53

**P Barry Callebaut Schweiz AG**

**V/A** Neugutstrasse 58  
**F&E** 8600 Dübendorf  
**BCI** Telefon +41 1 801 61 11  
Telefax +41 1 801 62 92

**Ab März 2005:**

**Barry Callebaut Schweiz AG**

Westpark  
Pfungstweidstrasse  
8005 Zürich  
Telefon +41 44 801 61 11  
Telefax +41 44 801 62 92

**P Chocolat Alprose S.A.**

**V/A** Postfach 147  
6987 Caslano  
Telefon +41 91 611 88 - 88  
Telefax +41 91 606 51 - 85

## BELGIEN

**P Barry Callebaut Belgium N.V.**

**V/A** Aalstersestraat 122  
**F&E** 9280 Lebbeke-Wieze  
**BCI** Telefon +32 53 73 02 11  
Telefax +32 53 78 04 63

**V/A Barry Callebaut Services N.V.**

Aalstersestraat 122  
9280 Lebbeke-Wieze  
Telefon +32 53 73 02 11  
Telefax +32 53 73 05 01

**P Barry Callebaut Belgium N.V.**

**V/A** Industriestrasse 16  
4700 Eupen  
Telefon +32 87 59 29 - 11  
Telefax +32 87 59 29 - 29

**P Pierre Iserentant S.A.**

**V/A** 12, rue de l'Avenir  
**F&E** Zoning des Plenesses  
**BCI** 4890 Thimister-Clemont  
Telefon +32 873 394 64  
Telefax +32 873 509 49

## BRASILIEN

**V/A Barry Callebaut Brasil S/A**

Av. Tancredo Neves 450  
Ed. Suarez Trade, Sala 1702  
CEP 41.819-900, Salvador, Bahia  
Telefon +55 71 272 84 00  
Telefax +55 71 272 84 80 - 84 10

**P Barry Callebaut Brasil S/A**

Ilhéus Uruçua Km 03 Rodovia  
Distrito Industrial de Ilhéus  
CEP 45.650-000, Ilhéus, Bahia  
Telefon +55 73 234 2100  
Telefax +55 73 234 2110

**V/A Barry Callebaut Brasil S/A**

Rua Iguatemi, 354 cj. 52  
5o andar - Itaim Bibi  
CEP 01.451-010, São Paulo - SP  
Telefon +55 11 3071 2831  
Telefax +55 11 3071 2831

## DEUTSCHLAND

**P Barry Callebaut**

**V/A Deutschland GmbH**  
Am Stammgleis 9  
22844 Norderstedt  
Telefon +49 40 55 77 600  
Telefax +49 40 55 77 60 20

**P Van Houten GmbH & Co. KG**

**V/A** Am Stammgleis 9  
22844 Norderstedt  
Telefon +49 40 526 02 0  
Telefax +49 40 526 02 225

**V/A Stollwerck AG**

Stollwerckstrasse 27-31  
51149 Köln  
Telefon +49 2203 43 - 0  
Telefax +49 2203 43 - 319

**P Stollwerck AG**

Motzener Strasse 32  
12277 Berlin  
Telefon +49 30 72 09 01 - 0  
Telefax +49 30 72 09 01 - 86

**V/A Gubor Schokoladenfabrik GmbH**

Neuenburger Strasse 15  
79379 Müllheim  
Telefon +49 76 31 804 - 0  
Telefax +49 76 31 804 - 229

**P Thüringer Schokoladenwerk GmbH**

Neumühle 1  
07318 Saalfeld  
Telefon +49 36 71 82 1 - 0  
Telefax +49 36 71 33 7 - 16

**P Wurzener Dauerbackwaren GmbH**

Am Mühlengraben 1  
04808 Wurzen  
Telefon +49 34 25 89 14 - 0  
Telefax +49 34 25 89 14 - 10



## ELFENBEINKÜSTE

**P** Société Africaine de Cacao SA

**V/A** SACO

Zone 4 Site  
6, rue Pierre et Marie Curie  
01 BP 1045  
Abidjan 01  
Telefon +225 21 75 02 00  
Telefax +225 21 35 94 96

**P** Société Africaine de Cacao SA

SACO San Pedro Site  
BP 1817  
San Pedro  
Telefon +225 34 71 26 25  
Telefax +225 34 71 16 83

**V/A** SACO Chocodi Site

Zone Industrielle Vridi  
Rue des Pétroliers  
01 BP 1532 Abidjan 01  
Telefon +225 21 27 03 95  
Telefax +225 21 27 03 99

**P** SACO Vridi Site

**V/A** Barry Callebaut Négoce  
Zone Industrielle de Vridi  
Rue de la St. Sylvestre  
15 BP 431 Abidjan 15  
Telefon +225 21 75 29 00  
Telefax +225 21 75 29 26

**P** SN Chocodi SA

Vridi Zone Industrielle  
Rue des Pétroliers  
15 BP 54 Abidjan 15  
Telefon +225 21 27 41 30 - 45 98  
Telefax +225 21 27 21 85

## FRANKREICH

**P** Barry Callebaut Manufacturing

**V/A** France SA

**F&E** 5, boulevard Michelet  
**BCI** BP 8 Hardricourt  
78250 Meulan  
Telefon +33 1 30 22 84 00  
Telefax +33 1 30 22 84 84

**P** Barry Callebaut France SA

**F&E** Z.I. d'Incarville  
Rue de la Mécanique  
27403 Louviers Cedex  
Telefon +33 2 32 09 54 00  
Telefax +33 2 32 09 54 01

**V/A** Stollwerck France S.A.R.L.

22, rue Saarinen  
Silic 309  
94588 Rungis Cedex  
Telefon + 33 1 41 80 05 00  
Telefax + 33 1 41 80 05 05

## GABUN

**V/A** Chocogab SA

P.O. Box  
1167 Libreville  
Telefon +241 76 69 65  
Telefax +241 76 69 65

## GHANA

**P** Barry Callebaut Ghana Limited

1 Free Zone Enclave  
Tema, Ghana  
PMB, Accra North, Ghana  
Telefon +233 22 301 599  
Telefax +233 22 301 598

## GROSSBRITANNIEN

**P** Barry Callebaut (UK) Ltd.

**V/A** Wildmere Industrial Estate

**F&E** Banbury  
**BCI** Oxfordshire OX16 3UU  
Telefon +44 1295 22 47 00  
Telefax +44 1295 27 32 94

**P** Barry Callebaut (UK) Ltd.

Sovereign Way  
Chester West Employment Park  
Chester CH1 4QJ  
Telefon +44 1244 65 06 00  
Telefax +44 1244 65 06 01

## ITALIEN

**P** Barry Callebaut

**F&E** Manufacturing Italia SRL

Via Cavallotti 35  
28921 Verbania-Intra  
Telefon +39 0323 51 11 11  
Telefax +39 0323 53 557

**V/A** Barry Callebaut Italia SpA

Viale Milano Fiori  
Strada 1, Palazzo E/2  
20090 Assago-Milano  
Telefon +39 025 751 44 87 - 42 94  
Telefax +39 025 779 07 83 - 45 51

**V/A** Stollwerck Italia SpA

Via del Industria 31  
35018 San Martino di Lupari  
Telefon +39 049 946 22 47  
Telefax +39 049 946 82 58



## JAPAN

**V/A** **Barry Callebaut Japan**  
Daido Kasumigaseki Building  
8th Floor  
Kasumigaseki 1-4-2 Chiyoda-ku  
Tokyo 100 0013  
Japan  
Telefon +81 3 3500 3871  
Telefax +81 3 3500 3874

---

## KAMERUN

**P** **Société Industrielle  
Camerounaise des Cacaos SA**  
SIC Cacaos,  
Route de Deido  
BP 570 Douala  
Telefon +237 340 37 95  
Telefax +237 340 39 31

**P** **Chocolaterie Confiserie  
Camerounaise Chococam SA**  
**F&E** Quartier Bassa  
BP 275 Douala  
Telefon +237 337 60 61  
Telefax +237 337 94 43

---

## KANADA

**P** **Barry Callebaut Canada Inc.**  
**V/A** 2950 Nelson Street  
**F&E** P.O. Box 398  
**BCI** St. Hyacinthe, Quebec J2S 1 Y7  
Telefon +1 450 774 91 31  
Telefax +1 450 774 83 35

## MEXIKO

**P** **Vernell Inc.**  
Av. Industria Allmentaria No. 2020  
Parque Industrial Linares  
C.P. 67735 Linares, N. L.  
Telefon +52 821 214 0500  
Telefax +52 821 212 8260

---

## NIEDERLANDE

**V/A** **Barry Callebaut  
Sales Nederland B.V.**  
Herenstraat 51  
1406 Bussum  
Telefon +31 35 69 74 763  
Telefax +31 35 69 74 760

**P** **Luijckx B.V.**  
**V/A** De Ambachten 4  
**F&E** 4880 AC Zundert  
Telefon +31 76 597 83 00  
Telefax +31 76 597 64 93

**V/A** **Hoogenboom Benelux B.V.**  
P.O. Box 11256  
3004 EG Rotterdam  
Telefon +31 10 521 35 44  
Telefax +31 10 521 77 41

**P** **Dings Décor**  
**V/A** P.O. Box 22188  
**F&E** 6360 AD Nuth  
Telefon +31 45 524 50 55  
Telefax +31 45 524 16 86

## POLEN

**P** **Barry Callebaut Polska Sp.z.o.o.**  
**V/A** Ul. Nowy Józefów 36  
**BCI** 94-406 Łódź  
Telefon +48 42 683 77 00  
Telefax +48 42 683 77 01

**P** **Barbara Luijckx Sp.z.o.o.**  
**V/A** P, S/A, R&D  
**F&E** ul. Dworcowa 9-11  
88-100 Inowrocław  
Telefon +48 52 355 02 56  
Telefax +48 52 355 03 40

---

## RUSSLAND

**V/A** **Barry Callebaut Russia LLC**  
Lyschikov 5, Building 1  
Moscow 109240  
Telefon + 7 095 788 07 15  
Telefax + 7 095 788 07 16

---

## SCHWEDEN

**P** **Barry Callebaut Sweden AB**  
**V/A** Böketoftavägen 23  
**F&E** P.O. Box 42  
260 23 Kågeröd  
Telefon +46 418 450 350  
Telefax +46 418 450 351

---

## SENEGAL

**P** **Chocosen SA**  
**V/A** Rue 4, Zone Industrielle  
B.P. 689  
Dakar  
Telefon +221 831 00 31  
Telefax +221 832 10 38

## SINGAPUR

**V/A** **Barry Callebaut Asia Pacific  
(Singapore) Pte. Ltd.**

26 Senoko South Road  
Singapore 758091  
Telefon +65 6755 1877  
Telefax +65 6755 8322

**P** **Van Houten**

**V/A** **(Singapore) Pte. Ltd.**

26 Senoko South Road  
Singapore 758091  
Telefon +65 6759 95 66  
Telefax +65 6759 73 80

---

## SPANIEN

**P** **Barry Callebaut Ibérica SL.**

**V/A** Calle Frederic Mompou n°3, 6°-1a  
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)  
Telefon +34 93 470 56 73  
Telefax +34 93 470 56 70

## USA

**V/A** **Brach's Confections, Inc.**

19111 Dallas Parkway Suite 200  
Dallas, Texas 75287  
Telefon +1 972 930 3600  
Telefax +1 972 930 3614

**P** **Barry Callebaut USA Inc.**

**V/A** 1500 Suckle Highway  
Pennsauken, New Jersey 08110  
Telefon +1 856 663 22 60  
Telefax +1 856 665 04 74

**P** **Barry Callebaut Cocoa USA Inc.**

**V/A** Pureland Industrial Park  
400 Eagle Court  
Swedesboro, New Jersey 08085  
Telefon +1 856 467 00 99  
Telefax +1 856 467 80 24

**P** **Barry Callebaut USA Inc.**

**V/A** 400 Industrial Park Road  
St. Albans, Vermont 05478 - 1875  
Telefon +1 802 524 97 11  
Telefax +1 802 524 51 48

**P** **Brach's Confections, Inc.**

**V/A** 4120 Jersey Pike  
**F&E** Chattanooga, Tennessee 37421  
Telefon +1 423 899 1100  
Telefax +1 423 893 4484

**P** **Brach's Confections, Inc.**

10000 West 5th Street  
Winona, Minnesota 55987  
Telefon +1 507 452 3433  
Telefax +1 507 452 2001





# Kontakte.

**Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an:**

**Geschäftsdomizil**

**Bis März 2005**

Barry Callebaut AG  
Neugutstrasse 58  
CH-8600 Dübendorf  
Telefon +41 1 801 61 57  
Telefax +41 1 801 61 53  
www.barry-callebaut.com

**Ab März 2005**

Barry Callebaut AG  
Westpark  
Pfungstweidstrasse  
CH-8005 Zürich  
Telefon +41 44 801 61 57  
Telefax +41 44 801 61 53  
www.barry-callebaut.com

**Postadresse**

Barry Callebaut AG  
Postfach  
CH-8034 Zürich

**Firmensitz**

Barry Callebaut AG  
Seefeldquai 17  
CH-8034 Zürich

**Investor Relations**

Dieter Enkelmann, CFO  
Telefon +41 1 801 61 43  
Telefax +41 1 801 61 53  
investorrelations@barry-callebaut.com

**Medien**

Gaby Tschofen  
Telefon +41 1 801 61 60  
Telefax +41 1 801 61 53  
media@barry-callebaut.com

**Adressänderungen**

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
CH-4609 Olten  
Telefon +41 62 205 36 95  
Telefax +41 62 205 39 66



## *Zukunftsbezogene Stellungnahmen*

Einige in diesem Jahresbericht 2003/04 enthaltene Stellungnahmen zu den Geschäftsaktivitäten von Barry Callebaut sind zukunftsbezogen und beruhen auf der seitens der Unternehmensleitung heute erfolgten Einschätzung künftiger Entwicklungen. Zukunftsbezogene Stellungnahmen dieser Art werden in der Regel durch Begriffe gekennzeichnet wie “glauben,” “schätzen,” “beabsichtigen,” “können,” “werden,” “erwarten”, “planen” und ähnliche auf das Unternehmen bezogene Ausdrücke. Sie enthalten bestimmte Risiken und Unwägbarkeiten, da sie sich auf künftige Ereignisse beziehen. Die tatsächlichen Ergebnisse können sich aus unterschiedlichen Gründen von den angestrebten, erwarteten oder projizierten Zahlen und Daten unterscheiden. In diesem Jahresbericht werden jene Faktoren und Gründe erörtert, die das künftige Geschäftsergebnis von Barry Callebaut beeinflussen könnten. Dazu zählen unter anderem Faktoren wie allgemeine Wirtschaftsbedingungen, Währungsschwankungen, wettbewerbsbedingter Druck auf Produkt- und Preisgestaltung sowie Änderungen in der Steuergesetzgebung und regulatorische Entwicklungen. Die Gewähr für die Richtigkeit der hier abgedruckten zukunftsbezogenen Stellungnahmen kann ausschliesslich für den heutigen Tag, den 5. November 2004, übernommen werden. Barry Callebaut ist nicht gehalten, zukunftsbezogene Stellungnahmen zu aktualisieren oder zu revidieren.

Dieser Geschäftsbericht wurde übersetzt aus dem Englischen.





