

# INVESTORENBRIEF 2011/12

## BARRY CALLEBAUT

Mit einem Jahresumsatz von etwa CHF 4.8 Milliarden (EUR 4.0 Milliarden/ USD 5.2 Milliarden) für das Geschäftsjahr 2011/12 ist die in Zürich ansässige Barry Callebaut der weltweit grösste Hersteller von hochwertigen Kakao- und Schokoladenprodukten – von der Kakaobohne bis zum feinsten Schokoladenprodukt.

Barry Callebaut ist in 30 Ländern präsent, unterhält rund 45 Produktionsstandorte und beschäftigt eine vielfältige und engagierte Belegschaft von etwa 6,000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Barry Callebaut steht im Dienst der gesamten Nahrungsmittelindustrie und konzentriert sich dabei auf industrielle Nahrungsmittelhersteller, gewerbliche und professionelle Anwender (wie Chocolatiers, Confiseure oder Bäcker). Letztere bedient das Unternehmen mit seinen zwei globalen Marken Cacao Barry® und Callebaut®. Barry Callebaut ist weltweit führend in der Innovation von Kakao und Schokolade und erbringt eine Reihe von Dienstleistungen in den Bereichen Produktentwicklung und -verarbeitung, Schulung sowie Marketing. Kostenführerschaft ist unter anderem ein wichtiger Grund, weshalb sowohl globale als auch lokale Nahrungsmittelhersteller mit Barry Callebaut zusammenarbeiten. Im Rahmen einer breiten Palette von Nachhaltigkeitsinitiativen und Forschungsaktivitäten arbeitet das Unternehmen mit Bauern, Kooperativen und anderen Partnern zusammen, um zur künftigen Versorgung mit Kakao beizutragen und das wirtschaftliche Auskommen der Bauern zu verbessern.



*Kräftiges Wachstum in allen  
Regionen/Produktgruppen:  
Verkaufsmenge +8.7%*

*Wachstumstreiber: Industrielle  
Produkte, Schwellenländer und  
strategische Partnerschaften*

*Investitionen in künftiges Wachstum  
belasteten die Profitabilität:  
EBIT +1.0%<sup>1</sup>  
Konzerngewinn –5.2%<sup>1</sup>*

*Erneuerte mittelfristige Prognose<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> In Lokalwährungen; aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten.

<sup>2</sup> Finanzziele für den 4-Jahres-Zeitraum von 2011/12 bis 2014/15: durchschnittlicher jährlicher Anstieg der Verkaufsmenge von 6–8% und ein mindestens gleich hohes durchschnittliches EBIT-Wachstum, vorbehaltlich unvorhersehbarer Ereignisse.

# BARRY CALLEBAUT AUF EINEN BLICK

Barry Callebaut ist in verschiedene Regionen gegliedert: Europa (inkl. West- und Osteuropa), Nord- und Südamerika und Asien-Pazifik. Der global geführte Bereich Globale Beschaffung & Kakao wird als separates operatives Segment dargestellt und entspricht einer Region. Das Geschäft ist in drei Produktgruppen organisiert: Kakaoprodukte, Industrielle Produkte und Gourmet & Spezialitätenprodukte.



	Europa	Nord- und Südamerika	Asien-Pazifik	Globale Beschaffung & Kakao
	Industrielle Produkte, Gourmet & Spezialitätenprodukte	Industrielle Produkte, Gourmet & Spezialitätenprodukte	Industrielle Produkte, Gourmet & Spezialitätenprodukte	Kakaoprodukte
	50% der Verkaufsmenge	26% der Verkaufsmenge	4% der Verkaufsmenge	20% der Verkaufsmenge
Verkaufsmenge verglichen mit dem Vorjahr	+6.9%	+15.3%	+10.3%	+4.7%
EBIT-Wachstum verglichen mit dem Vorjahr (in Lokalwährungen)	(1.7%)	25.4%	+20.9%	(8.9%)

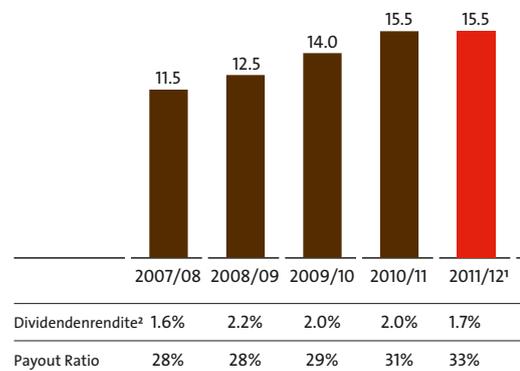
## AKTIENKURSENTWICKLUNG BARRY CALLEBAUT VS. INDIZES

auf angepasster Basis (in CHF)



## AUSSCHÜTTUNG PRO AKTIE

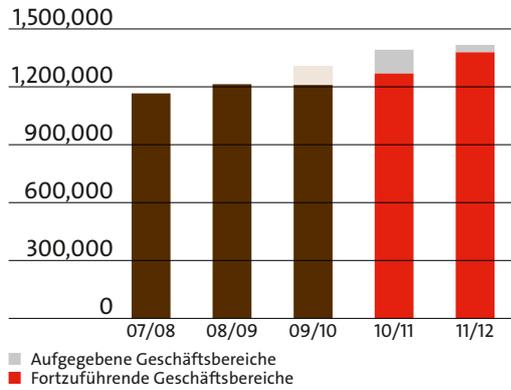
in CHF



<sup>1</sup> Gemäss Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung.  
<sup>2</sup> Dividendenrendite basierend auf dem Aktienkurs Ende des Geschäftsjahres.

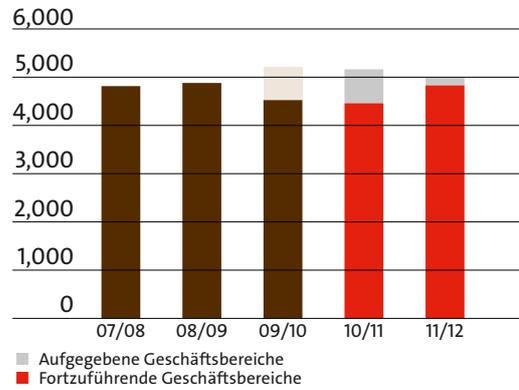
## VERKAUFSMENGE

in Tonnen



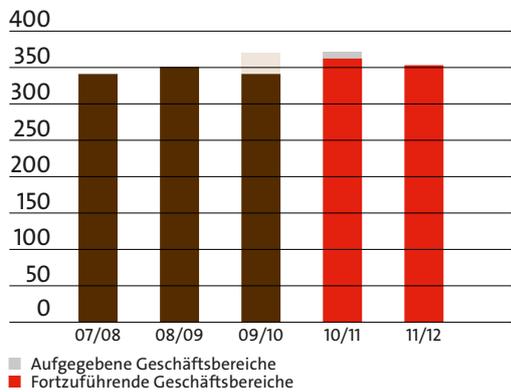
## UMSATZ

in Mio. CHF



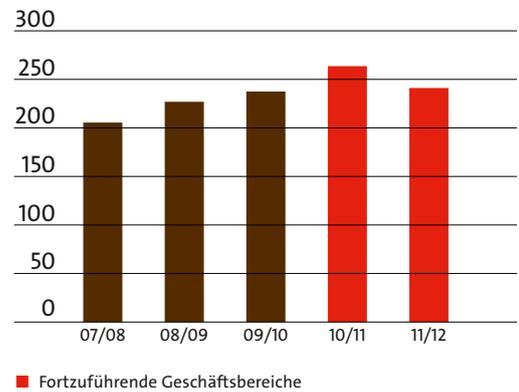
## EBIT

in Mio. CHF



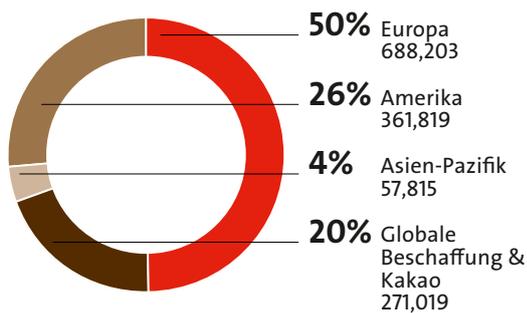
## KONZERNGEWINN

in Mio. CHF



## VERKAUFSMENGE NACH REGIONEN\*

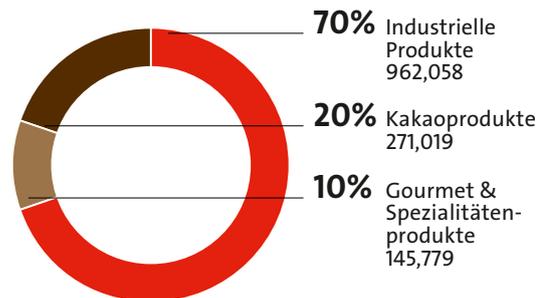
in Tonnen



\* Fortzuführende Geschäftsbereiche

## VERKAUFSMENGE NACH PRODUKTGRUPPEN\*

in Tonnen



\* Fortzuführende Geschäftsbereiche

## EDITORIAL

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

### SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE



*Jürgen  
Steinemann,  
Chief  
Executive  
Officer*

*Andreas  
Jacobs,  
Präsident  
des Verwal-  
tungsrates*

Barry Callebaut erzielte einen starken Anstieg der Verkaufsmenge und übertraf damit den Gesamtmarkt. Es gelang uns sogar, unser Wachstum zu beschleunigen. Wir sind deutlich schneller als die Märkte in all unseren Regionen gewachsen – in entwickelten Märkten wie auch in Schwellenmärkten. Letztere erzielten erneut ein zweistelliges Wachstum. Heute generieren wir fast ein Viertel unserer gesamten Verkaufsmenge in den wachstumsstarken Schwellenländern, doppelt so viel wie vor fünf Jahren.

Um das künftige Wachstum zu unterstützen, haben wir uns dieses Jahr entschieden, in grossem Umfang in Strukturen, Fabrikusbauten, unser Gourmet-Geschäft und den strategischen Pfeiler «Nachhaltiger Kakao» zu investieren. Dies sowie die Anlaufkosten von verschiedenen Outsourcing-Verträgen belasteten unsere Gewinnzahlen.

Barry Callebaut hat erfolgreich drei neue Verträge mit bedeutenden Akteuren abgeschlossen: Unilever, Bimbo und Morinaga. Diese Verträge bestätigen die Aktualität des Outsourcings – auch in Schwellenländern – sowie unsere Attraktivität als globaler Partner. Fast 20% unseres Verkaufsvolumens stammen mittlerweile von langfristigen Vereinbarungen mit strategischen Partnern – verglichen mit 2% vor fünf Jahren.

Zur Wachstumsbeschleunigung unserer Produktgruppe Gourmet & Spezialitäten haben wir zwei Unternehmen mit ergänzender Produktpalette übernommen: la Morella nuts in Spanien und Mona Lisa, ein auf Schokoladendekorationen spezialisiertes Unternehmen, in den USA. Zudem haben wir bei unserer belgischen Gourmetmarke Callebaut® auf nachhaltig angebautes Kakao umgestellt und in einen neuen Markenauftritt investiert. Des Weiteren haben wir die Zahl der Vertriebspunkte markant gesteigert. All dies wird unser künftiges Gourmet-Wachstum positiv unterstützen.

*Heute generieren wir fast ein Viertel unserer gesamten Verkaufsmenge in den wachstumsstarken Schwellenländern, doppelt so viel wie vor fünf Jahren.*

Barry Callebaut hat von der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) als erstes Unternehmen ein positives wissenschaftliches Gutachten hinsichtlich einem Gesundheitsversprechen für Kakaoflavanoide erhalten – eine Anerkennung für langjährige Forschung und ein Beweis unserer F&E-Stärke. Dieses Gutachten hat bei bestehenden und potenziellen Kunden bereits grosses Interesse geweckt.

Mit «Cocoa Horizons» haben wir im März das weitreichendste Nachhaltigkeitsprogramm unserer Geschichte lanciert. Es hat zum Ziel, mittels Schulungen die Produktivität und Qualität, aber auch die Lebensbedingungen der Bauern in den wichtigsten Kakaoanbauländern zu verbessern. Dieses Jahr investierten wir hauptsächlich in die Schulung von Kakaobauern in guten landwirtschaftlichen Praktiken und haben sie zur Erlangung einer unabhängigen Zertifizierung durch Zertifizierungssysteme wie Rainforest Alliance oder UTZ Certified unterstützt. Zudem haben wir mit dem Bau eines «Center of Cocoa Excellence» in der Elfenbeinküste begonnen, das Ende 2012 eröffnet wird. Darüber hinaus veranstalteten wir letzten Juni in Davos erstmals die «Chocovision»-Konferenz, an der 200 Vertreter der gesamten Kakao-Lieferkette zusammenkamen.

*Diese Verträge bestätigen die Aktualität des Outsourcings – auch in Schwellenländern – sowie unsere Attraktivität als globaler Partner.*

Im nächsten Geschäftsjahr werden wir die Umsetzung jüngst abgeschlossener Verträge weiter vorantreiben, unterstützt durch die Inbetriebnahme zusätzlicher Kapazitäten im nächsten Jahr. Wir werden unsere Präsenz in Schwellenländern weiter stärken und die Wachstumsstrategien für Asien-Pazifik und Osteuropa umsetzen, um unser Geschäft in diesen vielversprechenden Märkten auszubauen. Das Prozessoptimierungsprogramm «Spring» in Westeuropa wird uns nach dem Verkauf des europäischen Verbrauchergeschäfts helfen, in einfacheren Strukturen schneller zu agieren. Darüber hinaus werden wir weitere Massnahmen im Rahmen von «Cocoa Horizons» umsetzen, um Barry Callebaut als führenden Akteur im Bereich nachhaltiger Kakao zu positionieren.

Aufgrund unserer bisherigen Leistungen und auch unter Einbezug des anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfelds erneuern wir unsere mittelfristige Prognose für ein durchschnittliches Wachstum der Verkaufsmenge und des EBIT von 6–8% bis Ende 2014/15.<sup>1</sup>

7. November 2012



**Dr. Andreas Jacobs**  
Präsident des Verwaltungsrates



**Jürgen Steinemann**  
Chief Executive Officer

<sup>1</sup> Finanzziele für den 4-Jahres-Zeitraum von 2011/12 bis 2014/15: durchschnittliches jährliches Wachstum der Verkaufsmenge von 6–8% und ein mindestens gleich hohes durchschnittliches EBIT-Wachstum in Lokalwährungen, vorbehaltlich grösserer unvorhersehbarer Ereignisse.

# KENNZAHLEN BARRY CALLEBAUT KONZERN

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

## KENNZAHLEN BARRY CALLEBAUT KONZERN

Für das Geschäftsjahr endend am 31. August				2011/12 <sup>1</sup>	2010/11 <sup>2</sup>
		Veränderung (%)			
		in Lokalwährung	in Berichtswährung		
Verkaufsmenge	Tonnen		8.7%	1,378,856	1,268,925
Umsatz	Mio. CHF	11.5%	8.3%	4,829.5	4,459.9
Bruttogewinn	Mio. CHF	5.3%	2.1%	672.6	659.0
EBITDA <sup>3</sup>	Mio. CHF	4.4%	0.9%	434.3	430.3
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	1.0%	(2.5)%	353.2	362.3
Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen <sup>4</sup>	Mio. CHF	(5.2)%	(8.5)%	241.1	263.6
Konzerngewinn für das Berichtsjahr	Mio. CHF	(15.8)%	(19.3)%	142.6	176.8
Geldfluss <sup>5</sup>	Mio. CHF	1.2%	(2.3)%	440.2	450.7
EBIT pro Tonne <sup>6</sup>	CHF	(7.0)%	(10.3)%	256.2	285.5

## KONZERNBILANZ

Am 31. August			2012 <sup>1</sup>	2011
Bilanzsumme	Mio. CHF	9.6%	3,576.6	3,263.1
Nettoumlaufvermögen <sup>7</sup>	Mio. CHF	17.0%	1,039.2	888.1
Anlagevermögen	Mio. CHF	17.9%	1,424.8	1,208.4
Nettoverschuldung	Mio. CHF	19.4%	942.9	789.8
Eigenkapital <sup>8</sup>	Mio. CHF	11.5%	1,357.1	1,217.1

## QUOTIENTEN

Für das Geschäftsjahr endend am 31. August				
			2011/12 <sup>1</sup>	2010/11 <sup>2</sup>
Economic Value Added (EVA)	Mio. CHF	(16.5%)	133.5	159.9
Rendite auf dem investierten Kapital (ROIC) <sup>9</sup>	%	(9.0%)	14.2%	15.6%
Eigenkapitalrendite (ROE)	%	(10.5%)	18.7%	20.9%
Verschuldungsgrad	%	7.1%	69.5%	64.9%

## AKTIEN

Für das Geschäftsjahr endend am 31. August				
			2011/12 <sup>1</sup>	2010/11 <sup>2</sup>
Aktienkurs am Jahresende	CHF	18.1%	903.5	765.0
EBIT pro Aktie <sup>10</sup>	CHF	(2.5)%	68.4	70.1
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>11</sup>	CHF	(9.1)%	46.6	51.2
Cash Earnings pro Aktie <sup>12</sup>	CHF	(2.4)%	85.2	87.3
Ausschüttung pro Aktie <sup>13</sup>	CHF	0%	15.5	15.5

## ÜBRIGE

Am 31. August	2012 <sup>1</sup>	2011
Mitarbeitende	6,100	5,972

- Alle Kennzahlen basieren auf den fortzuführenden Geschäftsbereichen ausser Konzerngewinn für das Berichtsjahr, Bilanzsumme und Geldfluss-Kennzahlen.
- Bestimmte Vorjahreszahlen der Konzernfolgsrechnung wurden zu Vergleichszwecken an die Darstellung des Berichtsjahres angepasst. Die Anpassungen waren v.a. im Zusammenhang mit der Aufgabe der Aktivitäten im Verbrauchergeschäft. Bilanz, Konzerngeldfluss- und Mitarbeiterzahlen wurden nicht angepasst.
- EBIT + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (alles aus fortzuführenden Geschäftsbereichen).
- Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (inklusive nicht beherrschender Anteile).
- Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens.
- EBIT/Verkaufsmenge (aus fortzuführenden Geschäftsbereichen).

- Beinhaltet Umlaufvermögen, kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen aus betrieblicher Geschäftstätigkeit.
- Total den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital.
- EBIT x (1 – effektiver Steuersatz)/durchschnittlich eingesetztes Kapital.
- EBIT/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.
- Basierend auf dem Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, der den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbar ist/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.
- Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.
- 2011/12 Antrag des Verwaltungsrates auf Ausschüttung teils aus den Reserven aus Kapitaleinlagen und teils als Kapitalherabsetzung durch Nennwertrückzahlung. 2010/11 Ausschüttung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen.

## KENNZAHLEN NACH REGIONEN UND PRODUKTGRUPPEN

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

### NACH REGIONEN

Für das Geschäftsjahr endend am 31. August				2011/12 <sup>1</sup>	2010/11 <sup>2</sup>
		Veränderung (%)			
		in Lokalwährung	in Berichtswährung		
<b>Europa</b>					
Verkaufsmenge	Tonnen		6.9%	688,203	643,943
Umsatz	Mio. CHF	5.1%	0.2%	2,150.6	2,147.1
EBITDA	Mio. CHF	0.1%	(3.4%)	261.4	270.6
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	(1.7%)	(5.1%)	232.2	244.7
<b>Nord- und Südamerika</b>					
Verkaufsmenge	Tonnen		15.3%	361,819	313,715
Umsatz	Mio. CHF	13.1%	13.5%	1,111.8	979.2
EBITDA	Mio. CHF	25.7%	25.8%	107.3	85.3
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	25.4%	25.6%	90.2	71.8
<b>Asien-Pazifik</b>					
Verkaufsmenge	Tonnen		10.3%	57,815	52,397
Umsatz	Mio. CHF	4.1%	4.7%	232.4	221.9
EBITDA	Mio. CHF	20.6%	19.8%	35.7	29.8
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	20.9%	19.3%	29.7	24.9
<b>Globale Beschaffung &amp; Kakao</b>					
Verkaufsmenge	Tonnen		4.7%	271,019	258,870
Umsatz	Mio. CHF	23.8%	20.1%	1,334.7	1,111.7
EBITDA	Mio. CHF	(1.2%)	(7.4%)	91.4	98.7
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	(8.9)	(15.7%)	65.2	77.3

### NACH PRODUKTGRUPPEN

Für das Geschäftsjahr endend am 31. August				2011/12 <sup>1</sup>	2010/11 <sup>2</sup>
		Veränderung (%)			
		in Lokalwährung	in Berichtswährung		
<b>Verkaufsmenge</b>					
Kakaoprodukte	Tonnen		4.7%	271,019	258,870
Industrielle Produkte	Tonnen		10.8%	962,058	868,590
Gourmet & Spezialitätenprodukte	Tonnen		3.0%	145,779	141,465
<b>Umsatz</b>					
Kakaoprodukte	Mio. CHF	23.8%	20.1%	1,334.7	1,111.7
Industrielle Produkte	Mio. CHF	8.3%	5.2%	2,774.0	2,635.7
Gourmet & Spezialitätenprodukte	Mio. CHF	4.2%	1.2%	720.8	712.5

<sup>1</sup> Alle Kennzahlen basieren auf den fortzuführenden Geschäftsbereichen

<sup>2</sup> Bestimmte Vorjahreszahlen der Konzernerfolgsrechnung wurden zu Vergleichszwecken an die Darstellung des Berichtsjahres angepasst. Die Anpassungen waren v.a. im Zusammenhang mit der Aufgabe der Aktivitäten im Verbrauchergeschäft. Bilanz und Konzerngeldflusszahlen wurden nicht angepasst.

## **MEILENSTEINE**

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

Das vergangene Geschäftsjahr war durch verschiedene Meilensteine geprägt, welche die Voraussetzungen für eine überdurchschnittliche Leistung und weiteres Wachstum in der Zukunft geschaffen haben.

### **November 2011**

Barry Callebaut und P.T. Comextra Majora gehen ein Joint Venture zur Gründung von P.T. Barry Callebaut Comextra Indonesia ein. Die Joint Venture-Vereinbarung umfasst den Bau einer neuen Kakaoverarbeitungsanlage in Makassar (Sulawesi) und eine langfristige Liefervereinbarung für Kakaobohnen.

### **Januar 2012**

Barry Callebaut und Unilever unterzeichnen eine langfristige globale Partnerschaftvereinbarung.

Barry Callebaut akquiriert la Morella nuts, einen führenden Spezialisten von Nussprodukten in Spanien.

Barry Callebaut wird langfristiger Lieferant von Grupo Bimbo, Mexiko.

### **März 2012**

Barry Callebaut akquiriert den US-amerikanischen Schokoladendekorationshersteller Mona Lisa Food Products, Inc.

Barry Callebaut lanciert die «Cocoa Horizons»-Initiative auf der Basis des neuen strategischen Pfeilers «Nachhaltiger Kakao».

### **Juni 2012**

Barry Callebaut unterzeichnet eine Vereinbarung über den Erwerb des Standorts Chatham von Batory Industries Company in Ontario, Kanada.

Barry Callebaut und Morinaga erneuern und erweitern ihre langfristige strategische Partnerschaft. Barry Callebaut verlagert den Betrieb in eine neue Produktionsstätte mit höherer Kapazität. Der Standort der neuen Fabrik liegt in Takasaki, rund 100 km nördlich von Tokio.

### **Juli 2012**

Barry Callebaut erhält als erstes Unternehmen in der EU von der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) ein positives wissenschaftliches Gutachten hinsichtlich einem Gesundheitsversprechen für Kakaoflavanole.

# FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

## Kennzahlen Barry Callebaut Konzern

		CAGR (%) <sup>1</sup>	2011/12 <sup>2</sup>	2010/11 <sup>3</sup>	2009/10 <sup>3</sup>	2008/09	2007/08
<b>Konzernerfolgsrechnung</b>							
Verkaufsmenge	Tonnen	4.3%	1,378,856	1,268,925	1,209,654	1,213,610	1,166,007
Umsatz	Mio. CHF	0.1%	4,829.5	4,459.9	4,524.5	4,880.2	4,815.4
EBITDA <sup>4</sup>	Mio. CHF	(0.5%)	434.3	430.3	414.6	456.1	443.7
Betriebsgewinn (EBIT)	Mio. CHF	0.9%	353.2	362.3	341.1	350.8	341.1
Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen <sup>5</sup>	Mio. CHF	3.6%	241.1	263.6	237.5	226.9	209.1
Konzerngewinn für das Berichtsjahr	Mio. CHF	(8.7%)	142.6	176.8	251.7	226.9	205.5
Geldfluss <sup>6</sup>	Mio. CHF	0.3%	440.2	450.7	457.8	418.1	434.3
EBIT/Umsatz	%	0.8%	7.3%	8.1%	7.5%	7.2%	7.1%
EBIT pro Tonne <sup>7</sup>	CHF	(3.3%)	256.2	285.5	282.0	289.1	292.5
<b>Konzernbilanz</b>							
Bilanzsumme	Mio. CHF	(1.0%)	3,576.6	3,263.1	3,570.8	3,514.8	3,729.5
Nettoumlaufvermögen <sup>8</sup>	Mio. CHF	0.1%	1,039.2	888.1	964.9	1,010.1	1,037.1
Anlagevermögen	Mio. CHF	0.0%	1,424.8	1,208.4	1,405.8	1,432.2	1,423.7
Nettoverschuldung	Mio. CHF	(2.4%)	942.9	789.8	870.8	942.7	1,041.2
Eigenkapital <sup>9</sup>	Mio. CHF	3.6%	1,357.1	1,217.1	1,302.3	1,255.6	1,175.9
Investitionen <sup>10</sup>	Mio. CHF	(3.4%)	217.8	144.6	145.1	144.4	249.9
<b>Quotienten</b>							
Economic Value Added (EVA)	Mio. CHF	1.4%	133.5	159.9	147.7	129.9	126.3
Rendite auf dem investierten Kapital (ROIC) <sup>11</sup>	%	0.3%	14.2%	15.6%	14.8%	13.9%	14.0%
Eigenkapitalrendite (ROE)	%	1.4%	18.7%	20.9%	19.6%	18.1%	17.7%
Verschuldungsgrad	%	(5.9%)	69.5%	64.9%	66.9%	75.1%	88.5%
Solvenzquote <sup>12</sup>	%	4.7%	37.9%	37.3%	36.5%	35.7%	31.5%
Zinsdeckungsgrad <sup>13</sup>		5.0%	5.8	6.0	5.8	5.0	4.8
Nettoverschuldung/EBITDA		(1.6%)	2.2	1.8	2.1	2.1	2.3
Investitionen/Umsatz	%	(3.4%)	4.5%	3.2%	3.2%	3.0%	5.2%
<b>Aktien</b>							
Aktienkurs am Jahresende	CHF	5.7%	904	765	703	574	724
EBIT pro Aktie <sup>14</sup>	CHF	0.9%	68.4	70.1	66.0	67.8	66.0
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>15</sup>	CHF	3.6%	46.6	51.2	45.9	44.0	40.4
Cash Earnings pro Aktie <sup>16</sup>	CHF	0.4%	85.2	87.3	88.6	81.1	83.9
Ausschüttung pro Aktie <sup>17</sup>	CHF	7.7%	15.5	15.5	14.0	12.5	11.5
Payout Ratio	%	4.0%	33%	31%	29%	28%	28%
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>18</sup>		2.0%	19.4	14.9	15.3	13.0	17.9
Börsenkapitalisierung am Jahresende	Mio. CHF	5.7%	4,671.1	3,955.1	3,631.9	2,967.6	3,743.1
Anzahl ausgegebene Aktien		0.0%	5,170,000	5,170,000	5,170,000	5,170,000	5,170,000
Total Kapitalrückzahlung	Mio. CHF	7.7%	80.1	72.4	64.6	59.5	59.5
<b>Übrige</b>							
Mitarbeitende		(4.3%)	6,100	5,972	7,550	7,525	7,281
Verarbeitete Kakaobohnen	Tonnen	5.1%	574,021	537,811	569,875	541,847	471,149
Produktion von Schokolade/ und Schokoladenmischungen	Tonnen	3.9%	1,102,431	999,879	954,073	971,951	947,387

1 Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate für die 5-Jahres-Periode.

2 Alle Kennzahlen basieren auf den fortzuführenden Geschäftsbereichen ausser Konzerngewinn für das Berichtsjahr, Bilanzsumme und Geldfluss-Kennzahlen.

3 Bestimmte Vorjahreszahlen der Konzernerfolgsrechnung wurden zu Vergleichszwecken an die Darstellung des Berichtsjahres angepasst. Die Anpassungen waren v.a. im Zusammenhang mit der Aufgabe der Aktivitäten im Verbrauchergeschäft. Bilanz, Konzerngeldfluss- und Mitarbeiterzahlen wurden nicht angepasst.

4 EBIT + Abschreibungen auf Sachanlagen + Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (alles aus fortzuführenden Geschäftsbereichen).

5 Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (inklusive nicht beherrschender Anteile).

6 Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens.

7 EBIT/Verkaufsmenge (aus fortzuführenden Geschäftsbereichen).

8 Beinhaltet Umlaufvermögen, kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen aus betrieblicher Geschäftstätigkeit.

9 Total den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital.

10 Investitionen in Sachanlagen/immater. Vermögenswerte (exkl. Akquisitionen).

11 EBIT x (1 - effektiver Steuersatz)/durchschnittlich eingesetztes Kapital.

12 Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital/Bilanzsumme.

13 EBITDA/Finanzaufwand netto.

14 EBIT/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.

15 Basierend auf dem Konzerngewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, der den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbar ist/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.

16 Betrieblicher Geldfluss vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens/unverwässerte Anzahl ausstehender Aktien.

17 2011/12 Antrag des Verwaltungsrates auf Ausschüttung teils aus den Reserven aus Kapitaleinlagen und teils als Kapitalherabsetzung durch Nennwertrückzahlung. 2010/11 Ausschüttung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen. 2009/10 und davor Kapitalherabsetzung durch Nennwertrückzahlung anstelle einer Dividendenzahlung.

18 Aktienkurs am Jahresende/unverwässerter Gewinn pro Aktie.

## VISION & WERTE

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

### Unsere Vision

Barry Callebaut ist zugleich Herz und Motor der Schokoladenindustrie.

Unser Ziel ist es, die Nummer 1 in allen attraktiven Kundensegmenten und auf allen bedeutenden Märkten zu sein.

Unsere Herkunft und unser Wissen über die Herstellung und Verarbeitung von Schokolade – angefangen bei der Kakaobohne bis zum fertigen Schokoladenprodukt – machen uns zum bevorzugten Geschäftspartner der gesamten Nahrungsmittelindustrie. Dazu gehören gewerbliche Kunden und andere professionelle Anwender von Schokolade sowie industrielle Nahrungsmittelhersteller.

Wir entwickeln unser Fachwissen ständig weiter und stellen es unseren Kunden gern zur Verfügung, damit auch ihr Geschäft weiter wächst. Unsere Leidenschaft gilt der Kreation und Vermarktung neuer, gesunder Produkte, die gut schmecken, alle Sinne erfreuen und vollkommenen Genuss bereiten.

Unsere Stärke beruht auf dem persönlichen Engagement und dem Fachwissen unserer Mitarbeitenden. Für sie möchten wir ein Umfeld schaffen, in dem Lernen und persönliche Entwicklung einen kontinuierlichen Prozess darstellen, unternehmerisches Denken gefördert wird und Kreativität sich entfalten kann.

### Unsere Werte

Indem wir Markttrends vorhersehen und aufgreifen und weder Zeit noch Aufwand scheuen, die Bedürfnisse unserer Kunden bis ins Detail zu verstehen, leisten wir auf lange Sicht unser Möglichstes, jedem unserer Kunden in professioneller, vertrauensvoller und partnerschaftlicher Zusammenarbeit hochwertige Produkte und Lösungen anzubieten.

Der Stolz auf unser Unternehmen inspiriert und motiviert uns zu Höchstleistungen. Mit grossem Eifer lernen wir Neues in unserem geschäftlichen Umfeld und teilen unser Wissen genauso gern mit anderen wie unsere Begeisterung.

Mit dem Ziel, Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen, halten wir nicht am Status quo fest. Vielmehr erforschen wir ständig Innovationsmöglichkeiten: neue Ernährungstrends, neue Märkte, neue Produktideen und Dienstleistungen sowie neue Wege, unser Geschäft zu entwickeln. Dafür stehen unsere Bereitschaft, in kalkulierbarem Mass Risiken einzugehen, und unsere Entschlossenheit, den eingeschlagenen und als richtig erkannten Weg zu Ende zu gehen.

Ob im Aussendienst, in der Produktion oder in der Administration – wir sind ein Team mit einer gemeinsamen Absicht und gemeinsamen Zielen. Alle Mitglieder dieses Teams tragen aktiv zu einer offenen Kommunikation bei, teilen Ideen mit anderen und arbeiten engagiert zusammen, um unsere gemeinsamen Ziele innerhalb des gesamten Unternehmens zu verwirklichen.

Wir zollen unseren Teamkollegen sowie all unseren externen Partnern Respekt und sind in all unseren Geschäftsaktivitäten und -beziehungen ehrlich, vertrauenswürdig und frei von Vorurteilen. Wir leben einen hohen ethischen Standard, der Fairness, Gleichstellung und Vielfalt fördert.

---

Kundenorientierung

---

Leidenschaft

---

Unternehmerisches Denken

---

Teamgeist

---

Integrität

## STRATEGIE

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

**Barry Callebaut hat sich zum Ziel gesetzt, den globalen Schokoladenmarkt zu übertreffen. Die ehrgeizige Wachstumsstrategie stützt sich auf vier Pfeiler:**

### Expansion

Barry Callebaut will im Bereich der industriellen Kunden seine Position in den reifen Märkten Westeuropas und Nordamerikas stärken. Zudem will das Unternehmen das Potenzial der Schwellenmärkte, in die das Unternehmen expandiert hat, vollständig nutzen. Darüber hinaus wird Barry Callebaut sorgfältig mögliche Optionen für einen Markteintritt in weiteren Schwellenländern prüfen. Die Umsetzung bestehender Outsourcing-Verträge und strategischer Partnerschaften sowie die Sicherung weiterer Outsourcing-Volumen von lokalen und regionalen Nahrungsmittelherstellern bleibt auch künftig ein wichtiges Element der Geschäftsstrategie. Zusätzlich will Barry Callebaut das Wachstum seines Geschäfts im Bereich Gourmet beschleunigen.



Expansion

### Innovation

Barry Callebaut gilt in der Schokoladenindustrie als Massstab für Innovation. Die spezialisierten Forschungs- und Entwicklungsteams in der ganzen Welt konzentrieren sich auf zwei unterschiedliche Bereiche: Grundlagenforschung auf dem Gebiet der gesundheitsfördernden Eigenschaften der Kakaobohne sowie Forschung und Entwicklung von neuartigen Kakao- und Schokoladenprodukten. Auf der anderen Seite unterstützen Teams für angewandte Forschung und Entwicklung die Kunden darin, ihre Produkte und Rezepte sowie die Produktionsprozesse auf ihren Produktionslinien zu verbessern. Jedes Jahr arbeitet die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Barry Callebaut an etwa 2,000 Projekten, führt rund 9,100 Versuche durch und absolviert über 570 technische Besuche bei den Kunden.



Innovation

### Kostenführerschaft

Kostenführerschaft ist ein wichtiger Grund, weshalb internationale Kunden ihre Schokoladenherstellung an Barry Callebaut auslagern. Das Unternehmen arbeitet kontinuierlich an der Erhöhung seiner betrieblichen Effizienz durch technologische Verbesserungen, höhere Skaleneffekte durch eine gesteigerte Kapazitätsauslastung, einen optimierten Produktfluss, tiefere Logistikkosten, eine bessere Lagerbewirtschaftung, weniger Energieverbrauch und geringere Fixkosten. Insgesamt konnten die Herstellkosten pro Tonne im Geschäftsjahr 2010/11 auf vergleichbarer Basis erneut um 3% reduziert werden.



Kostenführerschaft

### Nachhaltiger Kakao

Eine ausreichende Versorgung mit hochwertigem, nachhaltig angebautem Kakao zur Erfüllung der spezifischen Kundenanforderungen sicherzustellen, stellt für Barry Callebaut eine entscheidende Herausforderung dar. Nachhaltiger Kakao steht dabei für höhere Ernteerträge und bessere Qualität. Dadurch soll das künftige Wachstum des Unternehmens gewährleistet und gleichzeitig ermöglicht werden, mehr zertifizierten Kakao zu beschaffen. Nachhaltiger Kakao umfasst vor allem drei Aktionsbereiche: die Verbesserung der Anbaumethoden durch sogenannte «yield enhancement services», die Ausbildung der Bauern mittels Lehrplan für Schulen sowie die Gesundheit der Bauern. Sämtliche Massnahmen zielen darauf ab, die Lebensbedingungen der Bauerngemeinschaften zu verbessern, mit denen Barry Callebaut unmittelbar zusammenarbeitet.



Nachhaltiger Kakao

## UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

Barry Callebaut mit Sitz in der Schweiz ist aus der Fusion des belgischen Schokoladenherstellers Callebaut mit dem französischen Schokoladenproduzenten Cacao Barry im Jahr 1996 hervorgegangen. Die Fusion vereinte das Know-how von Cacao Barry in der Beschaffung und den ersten Verarbeitungsschritten von Kakao mit der umfangreichen Erfahrung von Callebaut in der Herstellung und Vermarktung von Schokoladenprodukten. Seit 1998 ist Barry Callebaut an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert.

1999	Akquisition der Carma AG, Schweiz	2008	Eröffnung eines Verkaufsbüros und einer Chocolate Academy in Mumbai, Indien	2011	Ausbau der bestehenden Liefer- und Innovationspartnerschaft mit Hershey
2002	Akquisition der Stollwerck-Gruppe, Deutschland	2008	Eröffnung von neuen Chocolate Academies in Suzhou, China; Zundert, Niederlande; Tschechow, Russland; und Chicago, USA	2011	Unterzeichnung eines langfristigen Outsourcing-Vertrags mit Chocolates Turín, Mexiko
2003	Akquisition der niederländischen Gruppe Graverboom B.V. (einschliesslich Luijckx B.V.)	2008	Akquisition des Dekorationsspezialisten IBC in Kortrijk-Heule, Belgien	2011	Verkauf des europäischen Verbrauchergeschäfts an die belgische Baronie Gruppe
2003	Akquisition der Brach's Confections Holding, Inc., USA	2008	Outsourcing-Vereinbarung mit Morinaga in Japan und Start der Produktion in der neuen Fabrik	2011	Joint Venture mit P.T. Comextra Majora und Gründung von P.T. Barry Callebaut Comextra Indonesia
2004	Akquisition des Vending-Mix-Geschäfts (Getränkemischungen für Verkaufsautomaten) der AM Foods, Schweden	2009	Eröffnung einer Schokoladenfabrik in Monterrey, Mexiko	2012	Akquisition von la Morella nuts, Spanien
2005	Eröffnung einer Schokoladenfabrik in Kalifornien, USA	2009	Verkauf des Verbrauchergeschäfts Van Houten Singapore an Hershey	2012	Akquisition der Mona Lisa Food Products, Inc., USA
2007	Eröffnung einer Schokoladenfabrik in Tschechow, Russland	2009	Akquisition des dänischen Herstellers von Vending-Mix-Produkten Eurogran	2012	Lancierung der «Cocoa Horizons»-Initiative auf Basis des strategischen Pfeilers «Nachhaltiger Kakao»
2007	Veräusserung von Brach's Confections Holding, Inc., USA	2009	Akquisition des spanischen Schokoladenherstellers Chocovic, S.A.	2012	Erwerb des Standorts Chatham von Batory Industries Company in Ontario, Kanada
2007	Unterzeichnung von bedeutenden langfristigen Outsourcing-Verträgen mit Nestlé, Hershey und Cadbury	2010	Eröffnung einer Schokoladenfabrik in Extrema, Brasilien	2012	Unterzeichnung langfristiger Outsourcing-/Partnerschaftsvereinbarungen mit Unilever, Grupo Bimbo, Mexiko, und Morinaga, Japan
2007	Akquisition einer Kakao-fabrik in Pennsylvania, USA	2010	Unterzeichnung einer langfristigen strategischen Partnerschaftsvereinbarung mit Kraft Foods Inc.	2012	EFSA legt positives wissenschaftliches Gutachten zum Gesundheitsversprechen über Kakaoflavanole von Barry Callebaut vor
2008	Eröffnung einer Schokoladenfabrik in Suzhou, China	2011	Akquisition der Restbeteiligung von 40% an Barry Callebaut Malaysia Sdn Bhd, vormalig KLK Cocoa		
2008	Erwerb einer 49%igen Beteiligung an Biolands, Tansania				
2008	Akquisition eines 60%igen Anteils an KLK Cocoa in Malaysia				

## IMPRESSUM

Barry Callebaut  
Investorenbrief 2011/12

### Kontakte

#### Barry Callebaut Hauptsitz

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

#### Investor Relations

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

#### Medien

Raphael Wermuth  
External Communications  
Manager  
Telefon +41 43 204 04 58  
Telefax +41 43 204 04 00  
media@barry-callebaut.com

#### Adressänderungen

SIX SAG Aktienregister AG  
Postfach  
4609 Olten, Schweiz  
Telefon +41 62 311 61 11  
Telefax +41 62 311 61 12

### Agenda

#### 5. Dezember 2012

Generalversammlung 2011/12,  
Zürich

#### 16. Januar 2013

3-Monats-Verkaufszahlen  
2012/13

#### 8. April 2013

Halbjahresbericht 2012/13,  
Zürich

#### 4. Juli 2013

9-Monats-Verkaufszahlen  
2012/13

#### 7. November 2013

Jahresbericht 2012/13,  
Zürich

#### 11. Dezember 2013

Generalversammlung 2012/13,  
Zürich

### Zukunftsbezogene Stellungnahmen

Einige in diesem Investorenbrief 2011/12 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. Im Geschäftsbericht 2011/12 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 7. November 2012, übernommen werden. Barry Callebaut ist nicht gehalten, zukunftsbezogene Stellungnahmen zu aktualisieren oder zu revidieren.

Dieser Investorenbrief liegt auch in englischer Sprache vor. Massgebend ist die englische Version.

### Impressum

#### Herausgeber

Barry Callebaut AG  
West-Park  
Pfungstweidstrasse 60  
8005 Zürich  
Schweiz

#### Konzept/Design

hilda design matters,  
Zürich, Schweiz

#### Fotos

Marcel Van Coile,  
Zemst, Belgien

Jos Schmid,  
Zürich, Schweiz

#### Prepress/Druck

Linkgroup,  
Zürich, Schweiz

Dieser Investorenbrief  
wird in **Deutsch** und  
**Englisch** publiziert.

Dieser Investorenbrief  
ist auf FSC-zertifiziertem  
Papier gedruckt.

Klimaneutral  
produziert durch  
Linkgroup.



Barry Callebaut AG (Hauptsitz)  
West-Park Pfingstweidstrasse 60 8005 Zürich Schweiz  
Telefon +41 43 204 04 04 Telefax +41 43 204 04 00  
[headoffice@barry-callebaut.com](mailto:headoffice@barry-callebaut.com)