

# Inhalt

## Das Jahr bei Emmi

Editorial	6
Unsere Highlights	8
Unsere Vision	10
Unsere Strategie	11
Unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell	12
Unsere Mitarbeitenden	15
Unsere Marken	18
Unsere Produktion	20

## Corporate Governance

Inhalt	22
Leitlinien	23
Konzernstruktur und Aktionariat	24
Kapitalstruktur	26
Verwaltungsrat	27
Konzernleitung	40
Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen	45
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	46
Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen	47
Revisionsstelle	48
Informationspolitik	49

## Vergütungsbericht

Inhalt	51
Leitlinien	52
Vergütungssystem	53
Zuständigkeit und Festsetzungs- verfahren	55
Darlehen und Kredite	57
Anträge an die Generalversammlung	58
Vergütungen für das Berichtsjahr	60
Bericht der Revisionsstelle	61

## Finanzbericht

Inhalt	63
Finanzkommentar	64
Konzernrechnung Emmi Gruppe	74
Jahresrechnung Emmi AG	118
Aktieninformationen Emmi AG	133

# Editorial

## Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Vor etwas mehr als einem Jahr wurde in der Schweiz die erste Corona-Infektion nachgewiesen. Seither ist vieles aus den Fugen geraten. Belastend sind die Gräben, die sich in unserer Gesellschaft aufgetan haben. Die Interessen der Wirtschaft werden denjenigen der Menschen entgegen gesetzt. Fälschlicherweise: Denn eine zentrale Aufgabe der Wirtschaft sehen wir darin, zum Wohl der Gesellschaft beizutragen.

Als systemrelevantes Unternehmen tun wir das unter anderem, indem wir zur Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln beitragen. Das sehr grosse Engagement und die Agilität unserer Mitarbeitenden haben entscheidend dazu beigetragen, dass unsere Produkte jederzeit verfügbar waren. Darauf sind wir stolz!

## Breit abgestütztes Wachstum dank robustem Geschäftsmodell

Wir können auch auf ein wirtschaftlich erfolgreiches Jahr zurückblicken. Der Konzernumsatz beträgt erstmals über CHF 3.7 Milliarden, wovon mehr als CHF 2.0 Milliarden ausserhalb der Schweiz erwirtschaftet wurden. Dahinter steht erfreulicherweise ein organisches Wachstum, das mit 1.9% über unseren eigenen Erwartungen liegt.

Ihre Widerstandsfähigkeit verdankt unsere Strategie nicht nur der geografischen Diversifikation. Als besonders robust hat sich auch unser differenziertes Marken- und Produktportfolio erwiesen. Beeindruckt hat uns zudem die Anpassungsfähigkeit unserer Organisation, die es uns ermöglicht hat, auch in der Krise Chancen zu nutzen.

## Margen im Griff – Erhöhung der Dividende beantragt

Um den nachhaltigen Erfolg von Emmi sicherzustellen, haben wir im letzten Jahr ein sehr konsequentes Kostenmanagement betrieben. Gleichzeitig wurden auch gezielt wertschaffende Investitionen getätigt, um die Innovations- und Wachstumspläne langfristig zu stärken. Dazu zählen etwa der in Angriff genommene Bau einer neuen Käserei in Emmen und der Bau einer hochmodernen Produktionsstätte in Brasilien. Als Investition in die Zukunft betrachten wir auch die konsequente Arbeit an unserem Geschäftsportfolio. So verschafft uns die Akquisition der US-amerikanischen Indulge Desserts nicht nur eine eigene Präsenz im grössten Dessertmarkt der Welt, sondern auch zusätzliche Vertriebsmöglichkeiten und Skaleneffekte für unser globales



## «Die Widerstandsfähigkeit unserer Strategie hat viele Facetten.»

**Konrad Graber**

Dessertgeschäft. Andererseits verkauften wir die Beteiligung an Lácteos Caprinos, um uns auf wachstums- und margenstarke Gesellschaften konzentrieren zu können.

Für das Geschäftsjahr 2020 resultierte ein Ergebnis innerhalb der von uns im März 2020 kommunizierten Bandbreite. Bereinigt um den einmaligen Verlust aus dem Verkauf von Lácteos Caprinos beträgt das EBIT CHF 271.2 Millionen. Die bereinigte EBIT-Marge von 7.3% bedeutet gegenüber dem Vorjahr (7.0%) eine erfreuliche Verbesserung. Der Reingewinn von CHF 188.4 Millionen entspricht bereinigt CHF 202.6 Millionen. Damit konnte die Marge des Vorjahres (5.6%) mit bereinigten 5.5% zwar erwartungsgemäss nicht ganz gehalten werden, unsere Prognosen wurden aber dennoch leicht übertroffen. Dank der guten Erträge beantragt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine Dividende von CHF 13.00 je Namenaktie, was gegenüber dem Vorjahr einer Erhöhung um CHF 1.00 entspricht.

## Nachhaltige Fortschritte

In diesem Krisenjahr haben wir aber nicht nur an unserem wirtschaftlichen Erfolg gearbeitet, sondern auch unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten weiter vorangetrieben und uns ambitionierte neue Ziele gesetzt.

Beispielsweise weiten wir unser Engagement für nachhaltige Milch auf unsere weltweite Tätigkeit aus. Zudem haben wir uns erstmals auch konkrete Reduktionsziele beim Verbrauch von Wasser gesetzt und setzen uns geschlossene Kreisläufe bei Verpackungen zum Ziel. Einen wegweisenden Schritt machen wir bei der weiteren Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks, indem wir diese Ambition auf unsere gesamte Wertschöpfungskette ausweiten und auf einen Netto-Null-Reduktionspfad einschwenken.

## Rückkehr zur Normalität erst für 2022 erwartet

Die Corona-bedingten Unsicherheiten und die Sorge um die wirtschaftliche Entwicklung in den für Emmi wichtigen Märkten prägen den Ausblick auf das laufende Jahr. Unsere Prognosen basieren auf der Annahme, dass sich die Situation in den für Emmi wichtigen Märkten ab dem zweiten Quartal 2021 beruhigen wird. Eine Rückkehr zur Normalität dürfte sich wohl erst ab 2022 wieder einstellen. Die organische Umsatzentwicklung auf Konzernstufe dürfte unter diesen Umständen im 2021 in einem vergleichbaren Tempo weitergehen (1% bis 2%).

Für den Heimmarkt Schweiz erwarten wir aus Emmi Sicht jedoch eine Verschlechterung. Mit der schrittweisen Rückkehr zu den früheren Konsummustern muss mit einem Umsatzrückgang zwischen 1% und 2% sowie mit grossen Umsatzenschwankungen im Jahresverlauf gerechnet werden. Auch in der Division Europa dürften vergleichbare Gründe zu einer Verlangsamung des Umsatzwachstums (1% bis 3%) führen. Hingegen besteht Grund zur Annahme, dass die stark von der Corona-Krise betroffene Division Americas wieder zum Wachstumstreiber wird (4% bis 6%). Mit Kontinuität darf auch bei der EBIT-Entwicklung (CHF 275 Millionen bis 290 Millionen) und bei der Reingewinnmarge (5.2% bis 5.7%) gerechnet werden.



**«Auch in der Krise haben wir in zukunftsweisende Projekte investiert.»**

**Urs Riedener**

Finanziell erwarten wir somit auch 2021 weitgehend Stabilität, wenn auch mit einem voraussichtlich noch beeinträchtigten Wachstum. Wie der private und betriebliche Alltag in Zukunft aussehen wird, weiss heute hingegen noch niemand so genau. Doch was wir bereits mit Sicherheit sagen können: Als Emmi werden wir auch 2021 in der Veränderung die Chancen zu nutzen versuchen!

Konrad Graber  
Präsident des Verwaltungsrats

Urs Riedener  
CEO

# Unsere Highlights



● **Beleaf – vegane Erweiterung von Emmis Markenspektrum**  
 Immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten ernähren sich ab und an vegetarisch oder vegan. Als Antwort auf diesen Trend lancierte Emmi unter der Marke Beleaf eine eigene vegane Linie. Die Jogurtalternativen, Drinks, Shakes und Desserts auf der Basis von Mandeln, Hafer oder Reis bieten mehr Vielfalt für alle, die Wert auf eine abwechslungsreiche Ernährung legen.

● **Protein-Boom hält an**  
 Immer mehr Menschen ernähren sich körperbewusst und proteinreich, ohne dabei auf Genuss verzichten zu wollen. Emmi hat ihr Sortiment deshalb gleich an drei Fronten mit Innovationen erweitert: ein neuer Drink mit hochwertigen Molkenproteinen, eine proteinreiche Variante von Emmi Caffè Latte sowie ein mit dem Schweizer Sporternährungspezialisten Sponser Sport Food entwickelter Protein-Drink.

● **Ein Appenzeller® aus der Höhle**

«Nur die Besten kommen nach Kaltbach.» Denn nur die hochwertigsten Käseläibe eignen sich für die lange Höhlenreifung und rechtfertigen mit einem ausserordentlichen Resultat den grossen Aufwand. Mit dem Appenzeller® gesellt sich neu auch die dritte der ganz «grossen» Schweizer Käsespezialitäten zum exklusiven Angebot höhlengereifter Kaltbach-Spezialitäten.

● **Desserts mit Barista-Flair**

Kaffee ist untrennbar mit Italien verbunden. Der Espresso nach dem Essen ist ikonischer Teil der Landeskultur. Davon inspiriert hat Emmi Dessert Italia ein passendes Sortiment auf den Markt gebracht. In der gläsernen Espresso-Tasse – für den perfekten Espresso-Dessertmoment!





**Emmis Dessertgeschäft erweitert den Horizont**

Mit italienischen Desserts hat sich Emmi in den letzten Jahren ein neues und attraktives strategisches Standbein aufgebaut. Dank der Übernahme des US-amerikanischen Dessertherstellers Indulge Desserts partizipiert Emmi neu auch direkt am weltweit grössten Dessertmarkt, baut ihre Position in den USA aus und schafft neue Vertriebsmöglichkeiten für ihre italienischen Dessertspezialitäten.



**Emissionsfreier Transport**

Seit Ende 2020 hat Emmi zwei der weltweit ersten Wasserstoff-LKW von Hyundai im Einsatz. In dieser Technologie sieht Emmi das Potenzial, den Güterverkehr auf der Strasse in eine nachhaltigere Zukunft zu führen. Nachhaltige Transport- und Mobilitätslösungen sind für Emmi ein wichtiger Baustein, um ihr neues Emissionsziel – bis 2027 den eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoss um 60 % zu reduzieren – zu erreichen. Die Fahrzeuge werden mit 100 % erneuerbarem Wasserstoff betrieben. So spart jeder Wasserstoff-LKW, welcher einen herkömmlichen Diesel-LKW ersetzt, rund 70 bis 80 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr.

**Emmi Caffè Latte ohne Zusatzstoffe**

Caffè Latte ist Emmis bekannteste und erfolgreichste Marke. Seit der Lancierung vor 15 Jahren hat sie sich zum Mass der Dinge bei Kaffeekaltgetränken entwickelt. Entsprechend zurückhaltend ist man, wenn es um Rezepturanpassungen geht. Doch nun hat sich Emmi entschieden, ein selbst entwickeltes neues Herstellungsverfahren zur Rezepturvereinfachung einzusetzen: Seit Herbst 2020 enthält ein Grossteil des Emmi Caffè Latte-Sortiments nur noch natürliche Zutaten – im Kern frisch gebrühten Kaffee und Schweizer Milch.

**Neue Käserei Emmen**

Emmi stärkt ihre Präsenz in der Schweiz und investiert 50 Millionen Franken in ihren Traditionsstandort in Emmen. Ein neuer Gebäude- trakt ersetzt das über 40 Jahre alte Käsereigebäude und bietet Raum für eine hochprofessionelle, ressourcenschonende Käseherstellung. Am Wachstum der Käseherstellung in Emmen werden auch die Milchbauern in der Zentralschweiz – der Heimatregion von Emmi – teilhaben können. Die Inbetriebnahme ist auf Ende 2022 geplant.



# Unsere Vision

**Die besten Erlebnisse mit Milchprodukten zu Emmi Momenten zu machen** – dafür setzen wir uns mit ganzem Herzen und mit all unserer Kompetenz ein.

Die Leidenschaft für die besten Milchmomente drückt sich in unseren hochwertigen und köstlichen Lebensmitteln sowie Spezialitäten aus. Ebenso in der Art und Weise wie wir unser Erbe, unser Geschäft und unsere Marken sowie unser Portfolio weiterentwickeln und Verantwortung für unser langfristiges Handeln übernehmen.

Während wir ein Spektrum vom artisanalen Kleinbetrieb bis hin zu hochmodernen Produktionsanlagen betreiben und unser Geschäft zunehmend international ausrichten, bleiben

unsere Schweizer Wurzeln integraler Bestandteil unserer Identität – genau wie unsere hohen Qualitätsstandards und unser unternehmerisches Handeln.

Die enge Zusammenarbeit mit Bauern und unseren regionalen Milchlieferanten ist für unser Geschäftsmodell nach wie vor von besonderer Bedeutung. Wir können so einen Beitrag zur Wertschöpfung in ländlichen Regionen leisten und nahe am Kern unserer Produkte bleiben, mit hochwertiger und zunehmend nachhaltig produzierter Milch.

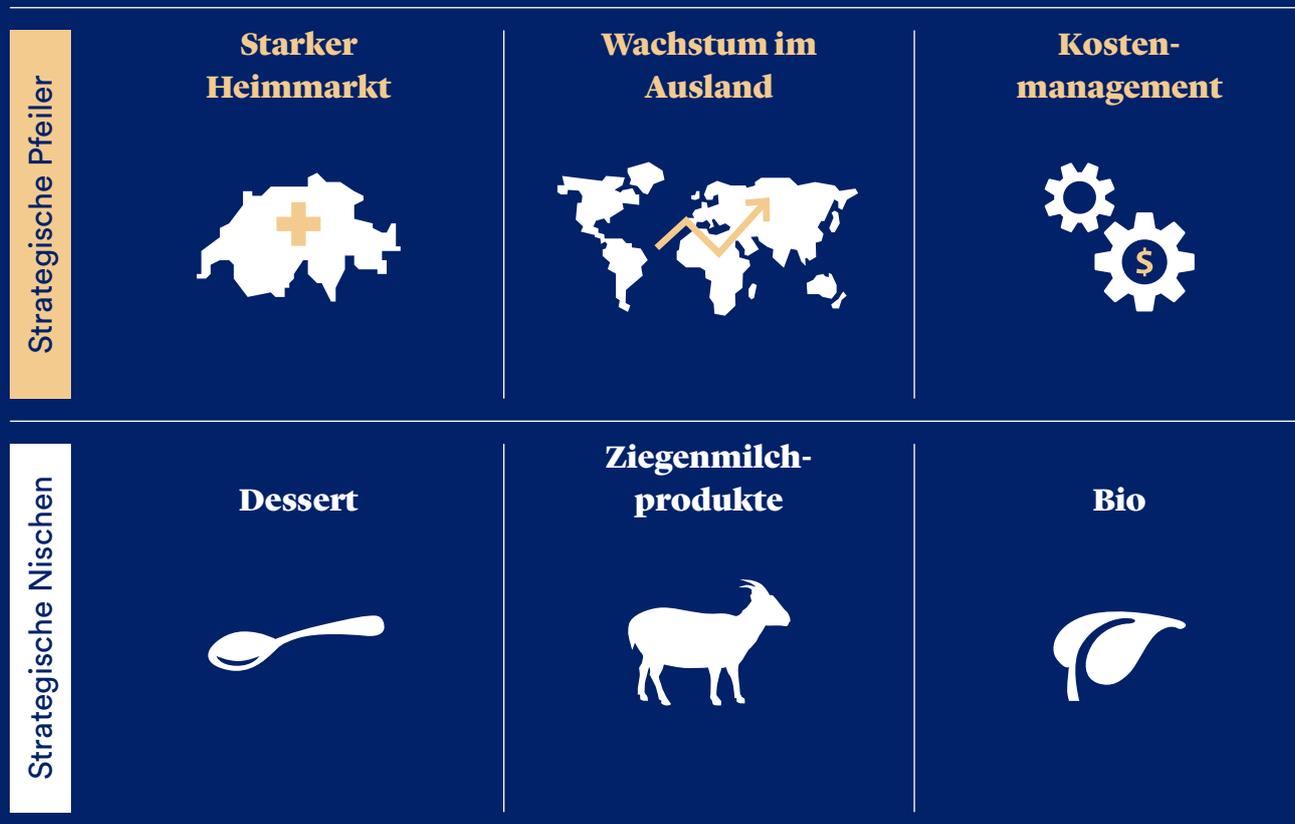


# Unsere Strategie

**Unser nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg** und die angestrebte Expansion unseres Geschäfts beruhen auf einer fokussierten und bewährten Unternehmensstrategie.

Während wir weiterhin unsere Führungsposition auf dem Schweizer Heimmarkt stärken, indem wir unser Marken- und Produktportfolio optimieren sowie Innovationen und starke Markenkonzepte vorantreiben, forcieren wir gleichzeitig unser internationales Wachstum. Die fokussierte internationale Präsenz erlaubt uns eine geografische Diversifizierung, die Nutzung von Synergie- und Skaleneffekten sowie am Wachstum insbesondere in aufstrebenden Märkten zu par-

tizipieren. Um in nachhaltiges Wachstum und Innovationen investieren zu können, setzen wir zudem gruppenweit auf ein konsequentes Kostenmanagement. Damit wir, was wir tun, auch laufend besser tun, optimieren wir zudem kontinuierlich unsere Prozesse und steigern so auch unsere Produktivität. Neben diesen drei Hauptpfeilern unserer Strategie investieren wir zudem in den Aufbau attraktiver Nischen wie Bio- und Ziegenmilchprodukte sowie Desserts.



# Sorge tragen auch für kommende Generationen

**Unser langfristiger Erfolg ist geknüpft an nachhaltiges Wachstum.** Neu weiten wir unsere CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele auf unsere gesamte Wertschöpfungskette aus und schwenken auf einen Netto-Null-Pfad ein.

In Einklang mit unserem über 100-jährigen Erbe gilt unsere Leidenschaft Milchprodukten, die wir mit Rücksicht auf die natürlichen Ressourcen unseres Planeten sowie den Bedürfnissen der Menschen und Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, herstellen.

In einem auf nachhaltiges Wachstum ausgerichteten verantwortungsvollen Geschäftsmodell sehen wir den Schlüssel, um langfristig Wertschöpfung zu erzielen – nicht zuletzt in ländlichen Regionen – und die Einzigartigkeit von Milchprodukten auch kommenden Generationen erfahrbar zu machen.

## Unser Ansatz

Eine nachhaltige Milchwirtschaft bleibt unser Fokus und die enge Zusammenarbeit mit unseren Milchlieferanten entsprechend wichtig. So sichern wir langfristig den Zugang zu hochwertiger sowie zunehmend nachhaltig hergestellter Milch und entsprechen damit einem wachsenden Konsumentenbedürfnis. Im komplexen Ökosystem der Milchwirtschaft wollen wir die Nähe zu unseren Bauern und Milchlieferanten sowie unseren Einfluss nutzen, um im Verbund mit anderen Unternehmen, gesellschaftlichen Gruppen und Akteuren positive Veränderungen anzustossen.

Basierend auf festen Plänen und Partnerschaften konzentrieren wir unsere Aktivitäten auf die Bereiche, in denen wir die grösste Wirkung erzielen können: nachhaltige Milchproduktion, Schonung von Ressourcen, Reduktion von Treibhausgasemissionen und Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden.

## Was haben wir erreicht

Auf Kurs sehen wir uns bei unserer Ambition, auf nachhaltig produzierte Milch umzustellen. In der Schweiz konnten wir diesen, nach dem Swissmilk Green-Standard verarbeiteten Anteil auf 93% steigern. Weitere Anstrengungen sind jedoch notwendig. Zusammen mit unseren Milchproduzenten arbeiten wir daran, die Lücke bis 2023 zu schliessen. Parallel setzen wir uns innerhalb der Branche dafür ein, den aktuellen Standard weiterzuentwickeln und insbesondere im Bereich Klimaschutz auszubauen.

Zufrieden sind wir, was die gruppenweite Reduktion beim Ausstoss von Treibhausgasen betrifft. Unser Ziel, im Berichtsjahr eine 25-prozentige Reduktion im Vergleich zum Basisjahr 2014 zu erreichen, haben wir praktisch erreicht.

Nicht zufrieden sind wir hingegen, was die Abfallreduktion betrifft. Zwar konnten wir unsere Lebensmittelabfälle um über 10% senken. Insgesamt bleiben wir aber hinter unseren Erwartungen. Einen stark negativen Einfluss hatte hier, dass die geplante Wiederverwertung von Schlamm aus der Abwasserreinigung in unserem Werk in Tunesien nicht wie erhofft realisiert werden konnte und wir einen neuen Ansatz verfolgen müssen. Wegstrecke vor uns haben wir auch was die Entwicklungspläne unserer Mitarbeitenden über alle Bereiche und Länder betrifft. Hier ist das Glas zu zwei Dritteln voll und weitere Schritte sind erforderlich.

## Der Blick nach vorne

Die Pandemie hat unseren Blick auf die Gesundheit unseres Planeten weiter geschärft. Dennoch belasten wir unsere Erde so stark, dass Klima und Menschen darunter leiden. Entsprechend sehen wir uns in der Mitverantwortung, einen Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu leisten. In den Fokus-Bereichen haben wir uns ambitionierte neue Ziele gesetzt. Bei nachhaltiger Milch weiten wir unser Engagement auf unser internationales Geschäft aus. Im Verbund mit unseren Milchlieferanten und Partnern arbeiten wir an systemischen Veränderungen innerhalb der Branche.

Neu setzen wir uns auch konkrete Reduktionsziele beim Verbrauch von Wasser und verstärken unser Engagement in Bezug auf umweltschonendere Verpackungen sowie die Kreislaufwirtschaft. Von besonderer Tragweite sind zudem die Umstellung auf wissenschaftlich abgestützte und unabhängig validierte CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele auf Basis der Science Based Targets-Initiative sowie die Ausweitung unserer Verpflichtungen auf unsere gesamte Wertschöpfungskette.

Letztendlich sind wir uns aber bewusst, dass wir unsere Ziele nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden, Bauern und Milchlieferanten sowie unter Einbezug unserer Konsumentinnen, Konsumenten und Partner erreichen.

## Nachhaltige Milch

Emmi ist Vorreiterin des Nachhaltigkeitsstandards Swissmilk Green. 93% der von uns in der Schweiz jährlich verarbeiteten rund 950 Millionen Kilogramm Milch entsprechen dem Standard. Mehr als acht von zehn unserer Milchbauern und -lieferanten produzieren nach dem Standard und tragen damit dazu bei, dass Schweizer Milchprodukte insbesondere beim Tierwohl einen Vorsprung aufweisen. Um Tierwohl, Umweltschutz und Perspektiven für Bauern weiter zu verbessern, weiten wir unser Engagement für nachhaltige Milch neu auch auf unsere Tätigkeiten ausserhalb der Schweiz aus.

**93%**  
nachhaltige Milch

## Netto-Null-Pfad mit Science Based Targets (SBTi)

Die SBT-Initiative ist eine Partnerschaft zwischen der Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen und NGOs wie dem World Resources Institute oder dem WWF. SBTi validierte wissenschaftliche Ziele helfen Unternehmen wie Emmi, ihren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck auf einen Netto-Null-Reduktionspfad zu bringen. Ein wichtiges Instrument, um die im Rahmen der UN Klimakonferenz von Paris angestrebte Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen.

## Den Wirkungskreis ausweiten

2021 weitet Emmi ihre CO<sub>2</sub>- Reduktionsverpflichtungen über den eigenen Wirkungskreis aus. Neu messen wir unsere Emissionen über die gesamte Lieferkette hinweg (Scope 3). Denn rund 90 % der gesamten Emissionen fallen bei der Rohstoffherstellung an, hauptsächlich der Milchproduktion. Hier wollen wir gemeinsam mit Milchlieferanten, Forschung und Behörden nachhaltigere Praktiken entwickeln und fördern sowie systemische Veränderungen bewirken.

## Umweltschonender Jogurt-Becher

Der Emmi Nachhaltigkeitswettbewerb ist fester Bestandteil der Unternehmens- und Veränderungsagenda. 2020 kürte die aus Vertretern von WWF Schweiz, der Energie-Agentur der Wirtschaft und der Emmi Konzernleitung bestehende Jury einen Jogurt-Becher aus Papier zum Sieger. Dieser verursacht rund 60 % weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen als ein herkömmlicher Becher. Bei einem Jahresverbrauch von 600 Millionen Stück alleine bei Emmi Betrieben in der Schweiz macht dies einen markanten Unterschied.

**60%**  
weniger CO<sub>2</sub>

## Von Foodwaste bis Fussabdruck

Anlässlich des Weltumwelttags der Vereinten Nationen führte Emmi 2020 erstmals einen Emmi Nachhaltigkeitstag durch. Nebst der Sensibilisierung zu relevanten Themen wie Foodwaste, CO<sub>2</sub>-Verbrauch oder Biodiversität realisierten Mitarbeitende an 20 Standorten weltweit lokale Aktivierungen. Am Hauptsitz in Luzern etwa zusammen mit WWF Schweiz die Messung des ökologischen Fussabdrucks – persönlich und für den Standort als Ganzes.

## Wertvolles Wasser

Emmi verpflichtet sich neu, den Wasserverbrauch bis 2027 um 15 % zu reduzieren – in wasserarmen Gebieten sogar um die Hälfte. Externe Audits werden Aufschluss über erforderliche Massnahmen und Fortschritte liefern. Erste Massnahmen konnten wir in Tunesien bereits umsetzen und den Wasserverbrauch um rund 10 % senken. 2021 planen wir wichtige Projekte bei unseren Tochtergesellschaften in Kalifornien. Zudem setzen wir uns zusammen mit unseren Rohstofflieferanten unter anderem für nachhaltigen Wassereinsatz beim Anbau von Mandeln ein.

# 15%

weniger Wasser bis 2027

## Bauern und regionale Milchherstellung fördern

Perspektiven für Milchbauern und eine nachhaltige, regionale Milchherstellung in Tunesien zu fördern sind die Ziele einer von unserer Tochtergesellschaft Vitalait 2019 initiierten Stiftung. Bislang haben rund 1 800 Bauern eine Betreuung durch Milchexperten in Anspruch genommen und so ein besseres Verständnis für Themen rund um die Fütterung, Haltung und Pflege der Tiere, die schonende Bewirtschaftung von Böden oder den Umgang mit Wasser gewonnen. Die Stiftung beteiligt sich mit bis zu 30 Prozent zudem auch an Investitionen etwa für arbeitserleichternde Melkanlagen.

# 1'800

Bauern in Tunesien geschult

# Die Zukunft im Visier

## Engagierte Mitarbeitende, attraktive Perspektiven und eine auf Respekt sowie unternehmerisches Engagement setzende Kultur: Heute wie morgen der Schlüssel für unseren nachhaltigen Erfolg.

Mit besonderem Engagement, Flexibilität sowie unternehmerischem Handeln haben unsere Mitarbeitenden in diesem so besonderen Jahr dafür gesorgt, dass unsere Produkte jederzeit verfügbar waren.

In der Krise zahlte sich besonders aus, dass Emmi eine starke Kultur sowie klare Werte verbindet. Die Bereitschaft mitzudenken, anzupacken und einander gegenseitig zu unterstützen war in den von erschwerten Arbeitsbedingungen geprägten letzten Monaten so wertvoll wie spürbar.

### Fokus auf die Mitarbeitenden

Seit Jahren investieren wir in die Qualität unserer Führungsarbeit und damit in die Bedeutung hoher Wertschätzung. Auch hier hat uns die Krise vor Augen geführt, wie elementar Zufriedenheit für das Engagement ist. Um die Mitarbeiterzufriedenheit und die wichtigsten Engagement-Faktoren noch besser im Blick zu haben, haben wir neu auch ein unterstützendes Führungsinstrument im Einsatz.

Zudem haben wir noch genauer hingeschaut, wenn es um die Gesundheit und Resilienz unserer Belegschaft geht und gruppenweit ein spezielles Augenmerk auf die Entwicklung der Absenzzahlen gerichtet.

### Perspektiven bieten

Unsere Erfahrungen innerhalb der Gruppe bestärken uns auch in der Überzeugung, dass agile und gemischte Teams bessere und innovativere Ergebnisse erreichen. Entsprechend achten wir noch vermehrt darauf, Projektteams heterogen zusammenzustellen und wollen auch mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen.

Als innovationsfreudiges Unternehmen wollen wir unseren Mitarbeitenden auch Perspektiven vermitteln. Hier setzen wir auf individuelle Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten sowie vermehrt auch bereichs- und länderübergreifende Programme. So können Mitarbeitende ihren Kompetenz- und Fähigkeitsrucksack modular erweitern, ihre individuelle Entwicklung gestalten und so ihr ganzes Potential entfalten.

Auf diese Weise können wir Talente anziehen, langfristiger binden und Schlüsselpositionen immer wieder mit eigenen Nachwuchskräften besetzen – heute wie morgen ein Schlüssel für unseren nachhaltigen Erfolg.

### Future Leaders

Emmi Dessert Italia hat neu ein 3-jähriges Talentprogramm für Hochschulabsolventen ins Leben gerufen. Junge Menschen erhalten so die Chance, Einblick in verschiedene Fach- und Unternehmensbereiche zu gewinnen, Verantwortung in interdisziplinären Projekten zu übernehmen und erste internationale Erfahrung zu sammeln.

### Verbunden in der Krise

Über die Sicherstellung der Grundversorgung hinaus haben unsere Teams aufgrund der Pandemie weltweit auch Spitäler, Pflegeeinrichtungen oder Hilfsorganisationen mit Gratisprodukten und Spenden unterstützt. Emmi Dessert Italia wurde für ihr Engagement mit dem «Charity Award 2020» des Banco Alimentare ausgezeichnet.

### Charity Award 2020

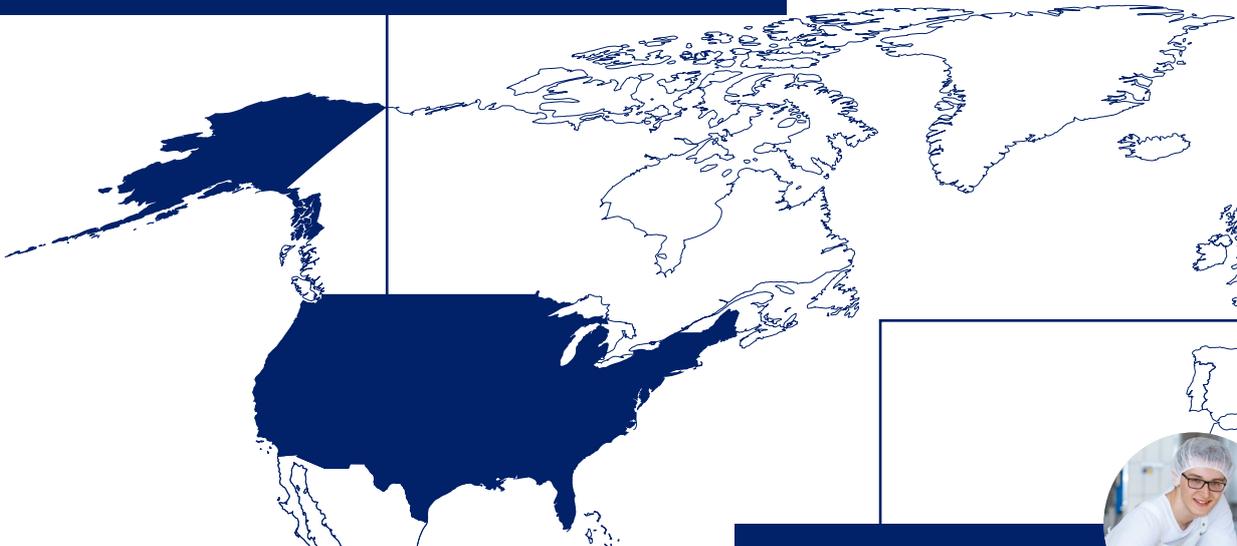


## USA

«Emmi Roth hat mir unzählige Möglichkeiten gegeben, mich beruflich weiterzuentwickeln auch in Zeiten von Corona. Als Leiterin für unsere Messeauftritte hatte ich im Lockdown kaum mehr Arbeit. Dann kam die Gelegenheit: Nachhaltigkeit. Ich packte diese einmalige Chance und setze mich nun mit ganzem Herzen für dieses auch bei uns zentrale Thema ein.»

Emily King, Marketing & Nachhaltigkeitsbotschafterin Emmi Roth

**Unsere Werte  bilden die Grundlage einer starken Unternehmenskultur.**



## Chile

«Meine Eltern haben Quillayes 1958 gegründet und sukzessive auf die Produktion und die Vermarktung von Milchprodukten mit hoher Wertschöpfung ausgerichtet. Anfang 2020 haben wir die Kräfte mit der Emmi Tochtergesellschaft Surlat gebündelt. Neu sind wir mit über 900 Mitarbeitenden die Nummer vier im chilenischen Milchmarkt. Die Möglichkeiten innerhalb der Emmi Gruppe etwa bei Einkauf oder Marketing sind toll und werden uns helfen, unser Geschäft weiterzuentwickeln.»

Eugenio Tagle, Managing Director Quillayes Surlat

** Wir handeln marktorientiert!**



## Schweiz

«Während meiner Lehrzeit bei Emmi wurde ich stets gefördert, sodass ich mich für die ersten SwissSkills-Berufsmeisterschaften für Milchtechnologien qualifizierte. Zudem arbeitete ich für einige Monate in der Romandie und konnte so auch meine Französischkenntnisse verbessern. Heute bin ich Linienführer bei Emmi Kaltbach und stelle mit Leidenschaft feinsten Käse her.»

Matthias Roth, Linienführer Emmi Kaltbach

** Wir wissen wie!**





## Schweiz

«Nach dem Lebensmittelwissenschaftsstudium habe ich 2017 bei Emmi als Trainee begonnen. Dies ermöglichte mir Einblicke in die Entwicklung oder den Bereich Operational Excellence und führte mich auch zu unserer Tochtergesellschaft Redwood Hill in den USA. Ich habe viel gelernt, vor allem grössere Zusammenhänge zu verstehen. Seit kurzem bin ich nun mit 30 Jahren Abteilungsleiterin UHT/PAST einer knapp 50-köpfigen Männermannschaft.»

**Susanne Frey, Abteilungsleiterin Ostermundigen**

 **Wir entwickeln uns weiter!**



## Tunesien

«Nachdem ich als Anlageführer begann, durfte ich bald Ausbildungskurse belegen und bei einem Optimierungsprojekt mittüfteln. Aufgrund einer Allergie war es mir aber nicht mehr möglich, meine Arbeit auszuführen. Solche Veränderungen verunsichern, sind aber auch Chancen. Heute arbeite ich mit viel Freude in der Verwaltung und bin gespannt wie meine Entwicklungsreise weitergeht.»

**Mohammed Ben Abdelmalek, Verwaltungsangestellter Vitalait**

 **Wir denken mit und packen an!**

## Emmi Gruppe

«Meine Entwicklungsreise bei Emmi begann bereits mit meiner Lehre als Milchtechnologe. Seit 1999 bin ich in verschiedensten Funktionen für Emmi in der Schweiz und im Ausland tätig, zuletzt als Managing Director in Chile. Mit diesen vielfältigen Erfahrungen im Rucksack, freue ich mich nun zurück in der Schweiz zu sein und die nächste Herausforderung innerhalb der Division Americas anzupacken.»

**Jonas Leu, Deputy Executive Vice President Division Americas**

 **Wir sind Emmi!**

# Vertrauen und Portfolio weiter stärken

**Innovationen, starke Markenkonzepte und kompromisslose Qualität bleiben unser Fokus.** Das Vertrauen in unsere Marken laufend auszubauen und unser Portfolio zielgerichtet zu erweitern ebenso.

## Emmi Caffè Latte auf dem Siegerpodest



Mit einer Sonderedition zelebrierte unsere Nr. 1 Marke die Erfolge des Schweizer Ski-Stars Wendy Holdener. In der Wintersaison 20/21 sorgt Emmi Caffè Latte Double Zero für Genuss und den Extra-Kick Konzentration am Start.

[emmi-caffelatte.com](http://emmi-caffelatte.com)

## Artisanale Preziosen aus Ziegenmilch

Unsere Kalifornische Tochtergesellschaft Redwood Hill Farm produziert und vermarktet artisanale Ziegenmilch-Spezialitäten. So unverbesserlich schmackhaft wie der neue Markenauftritt schön.

[redwoodhill.com](http://redwoodhill.com)



Die Bedeutung starker Marken und Innovationen sowie eine sorgsam, auf kompromisslose Qualität aufgebaute Glaubwürdigkeit haben sich in den von Unsicherheiten geprägten letzten Monaten weiter akzentuiert.

Vor diesem Hintergrund werten wir den Erfolg unserer auch international erfolgreichen Marken wie Emmi Caffè Latte oder den höhlengereiften Kaltbach Käse als Vertrauensbeweis. Diese stehen auch stellvertretend für unsere Fähigkeit, am Markt Akzente zu setzen, rasch auf Veränderungen zu reagieren und Konzepte zu skalieren.

### Robust, agil und zunehmend digital

Als besonders robust hat sich im Berichtsjahr unser differenziertes Marken- und unser breites Produktportfolio erwiesen.

Im Zusammenspiel mit unserer internationalen, stark lokal verankerten Präsenz und der agilen Arbeitsweise unserer Teams, konnten wir so rasch auf die teilweise massiven Veränderungen der Einkaufs- und Konsumgewohnheiten reagieren. Sei es mit neuen Konzepten und Formaten, Anpassungen bei den Vertriebskanälen oder eines forcierten Ausbaus unseres digitalen Ökosystems. Neu lassen sich etwa unsere Kaltbach-Spezialitäten bequem online bestellen.

### Trends in Wachstum verwandeln

Bei der Entwicklung neuer Konzepte sowie Innovationen und dem gezielten, profitablen Ausbau unseres Portfolios lag unser Fokus weiterhin auf definierten Megatrends und damit verbundenen Wachstumsfeldern.

Eines davon bleiben Kaffee Kaltgetränke, wo wir mit Emmi Caffè Latte weitere Impulse setzen konnten: etwa mit exklusiven Sondereditionen oder der Ausweitung des kalorienreduzierten und laktosefreien Sortiments.

## Die magischen drei Zutaten

Emmi Jogurtpur steht für 100 % Jogurt-Genuss aus Schweizer Milch, aus-erlesenen Früchten und etwas Zucker und ist neu auch ohne Kristallzucker erhältlich.



[emmi-pur.ch](http://emmi-pur.ch)

## Bunt, vegan, Beleaf.

Mit Jogurt- und Trinkmilchalternativen sowie Desserts auf Mandel-, Hafer- oder Reisbasis liefert unsere jüngste Marke Alternativen für eine abwechslungsreiche Ernährung. Und hegt bunte Ambitionen für die Zukunft.

[beleaf.eu](http://beleaf.eu)



## Aus der Höhle direkt nach Hause

Die in der Kaltbach-Höhle veredelten Käse-Meisterwerke lassen sich neu via Online-Boutique auch im Geschenkset bestellen:

[emmi-kaltbach.com](http://emmi-kaltbach.com)



Da Konsumentinnen und Konsumenten vermehrt auf eine abwechslungsreiche Ernährung achten und dabei auch zu veganen Produkten greifen, haben wir mit Beleaf zudem eine eigene Marke mit veganem Angebot lanciert. Weiter haben wir auch unser Sortiment mit hochwertigen Proteinen ausgebaut etwa bei Emmi Energy Milk.

## Von Basis über Premium bis hin zu artisanalen Spezialitäten

Während wir insbesondere in Wachstumsmärkten wie Brasilien, Chile, Mexiko oder Tunesien erfolgreich mit lokalen Markenkonzepten gerade auch im Basissegment operieren, konnten wir in den etablierten Märkten unseren Premium- und Spezialitäten-Ansatz gezielt ausbauen. Kaltbach in der Schweiz, Rachelli mit Premium-Desserts in Italien sowie Leeb in Österreich mit Bio-Spezialitäten aus Ziegen- und Schafsmilch oder hochwertige Bio-Produkte der Gläsernen Molkerei in Deutschland sind Beispiele dafür.

Unsere artisanale Kompetenz unterstreichen beispielhaft die aus Engadiner Bergmilch hergestellten Jogurt- und Käsespezialitäten aus einer der höchstgelegenen Molkereien Europas: der Lataria Engiadinaisa.

Um in einer sich radikal und rasant verändernden Welt auch in Zukunft agil und am Puls unserer Konsumenten zu bleiben, haben wir zudem weiter in die Fähigkeiten unserer Teams und die länder- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit investiert.

Dass die Zukunft fragmentierter und digitaler sein wird, hat uns die Pandemie verdeutlicht. Wie wichtig Vertrauen in unsere Marken und ein differenziertes Produktportfolio sind ebenso.

# Die gesamte Lieferkette im Blick

**Mit einem regionalen Fokus** innerhalb einer gruppenweiten Lieferkette schaffen wir Mehrwert für unser Geschäft, unsere Milchlieferanten und die Umwelt.

## procureNet 2.0

Mit der strategischen Initiative haben wir den Grundstein für eine fachbereichs- und unternehmensübergreifende effizientere, bessere und transparentere Beschaffung gelegt und 2020 weitere signifikante Einsparungen realisiert.

**1** Team über die ganze Gruppe hinweg

## Neue Molkerei in Brasilien

In Rekordzeit hat unsere Tochtergesellschaft Laticínios Porto Alegre den Bau einer hochmodernen Molkerei zur Herstellung von Joghurt, Milchdrinks und Frischkäse sowie ein Milchpulverwerk verwirklicht.

**100%** Qualität auch in unserem jüngsten Werk

## Produktions- und Lagerneubau in Mexiko

Die zuvor über verschiedene Standorte verteilten Lager- und Produktionsaktivitäten konzentriert unsere Tochtergesellschaft Mexideli neu an einem modernen Standort mit rund 400 Mitarbeitenden.

**1** Standort für 400 Mitarbeitende

Von der artisanalen Herstellung von Spezialitäten bis hin zur Produktion von Basis- und Premiumprodukten betreiben wir rund 50 Produktionsbetriebe jeglicher Grösse in acht Ländern. Damit unsere Produkte jederzeit frisch, sicher sowie in bester Qualität im Regal auffindbar und unsere Prozesse effizient und möglichst umweltschonend sind, steuern und optimieren wir unsere gesamte Lieferkette: vom Milchlieferanten über Transport und Herstellung bis ins Regal oder zu unseren Food Service- oder Industriekunden.

### Regionaler Ansatz

Unser regionaler Fokus und die enge Beziehung zu unseren Bauern und Milchlieferanten bieten zahlreiche Vorteile. Nebst Qualitätsaspekten und kurzen Transportwegen können wir so auch einen Beitrag zur Wertschöpfung gerade auch in ländlichen Gebieten leisten.

In der Schweiz verarbeiten wir bereits über neun von zehn Liter Milch aus nachhaltiger Herstellung. Bezüglich Nachhaltigkeit haben wir aber auch Fortschritte bei weiteren Rohmaterialien erzielt und konnten den Einsatz von Verpackungsmaterial weiter reduzieren sowie vermehrt auf umweltweltschonendere und kreislauffähige Materialien umstellen.

### Gruppenweites Know-how

Dank verstärkter länderübergreifender Zusammenarbeit und der Bündelung verschiedener Aktivitäten innerhalb unserer gruppenweiten Supply Chain-Organisation ist es uns auch gelungen, an zahlreichen Standorten Fertigungsmethoden weiter zu verbessern und überflüssige Lagerbestände oder Transporte zu vermeiden. Erstmals haben wir auch globale und überregionale Ausschreibungen für die Wahl unserer Transportdienstleister durchgeführt.

Meilensteine waren zudem die Einführung gruppenweiter Einkaufsrichtlinien mit verbindlichen Standards sowie ein über unsere gesamte Lieferkette hinweg harmonisierter Planungsprozess. Dies und das Engagement unserer Mitarbeitenden hat massgeblich dazu beigetragen, dass wir auf die Herausforderungen des Jahres 2020 agil reagieren und unsere Lieferbereitschaft uneingeschränkt aufrechterhalten konnten.