



# Geschäftsbericht 2021

**Die besten  
Milchmomente**



**Online-Bericht**

Der gesamte Emmi Geschäftsbericht 2021  
ist auch online verfügbar:  
[report.emmi.com](https://report.emmi.com)

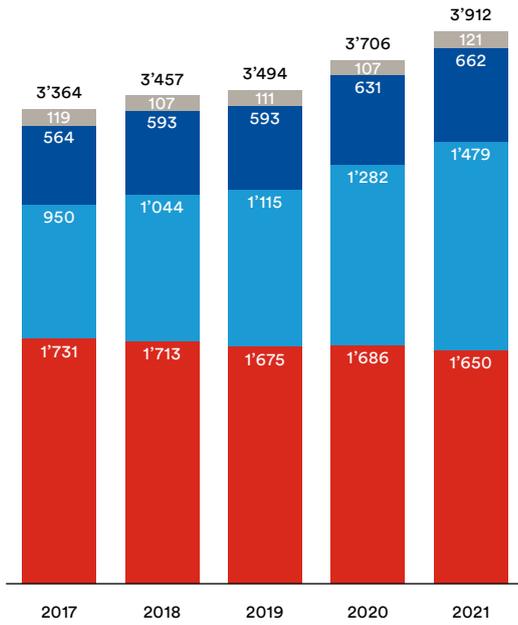
# Kennzahlen Emmi Gruppe

Beträge in CHF Millionen	2021	2020	2020 bereinigt <sup>1)</sup>
<b>Nettoumsatz</b>	<b>3'912</b>	<b>3'706</b>	
Umsatzveränderung in %	5.6	6.1	
Organisches Umsatzwachstum in %	3.6	1.9	
Akquisitionseffekt in %	2.3	8.7	
Währungseffekt in %	-0.3	-4.5	
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	394.7	376.3	390.9
in % vom Nettoumsatz	10.1	10.2	10.5
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	284.1	256.6	271.2
in % vom Nettoumsatz	7.3	6.9	7.3
Reingewinn	216.7	188.4	202.6
in % vom Nettoumsatz	5.5	5.1	5.5
Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)	152.6	131.4	
in % vom Nettoumsatz	3.9	3.5	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31.12.	9'230	8'664	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) im Jahresdurchschnitt	8'868	8'303	
Nettoumsatz je Mitarbeiter in TCHF (Durchschnittswert)	441	446	
	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2020</b>	
Bilanzsumme	2'471	2'337	
davon Eigenkapital inkl. Minderheitsaktionäre	1'182	1'233	
in % der Bilanzsumme	47.8	52.8	
Börsenkapitalisierung	5'756	4'876	

<sup>1)</sup> Bereinigt um Sondereffekte von CHF 14.6 Millionen beim EBITDA und EBIT beziehungsweise CHF 14.2 Millionen beim Reingewinn. Im Vorjahr resultierten diese aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Lacteos Caprinos S.A.

## Nettoumsatz

in CHF Millionen



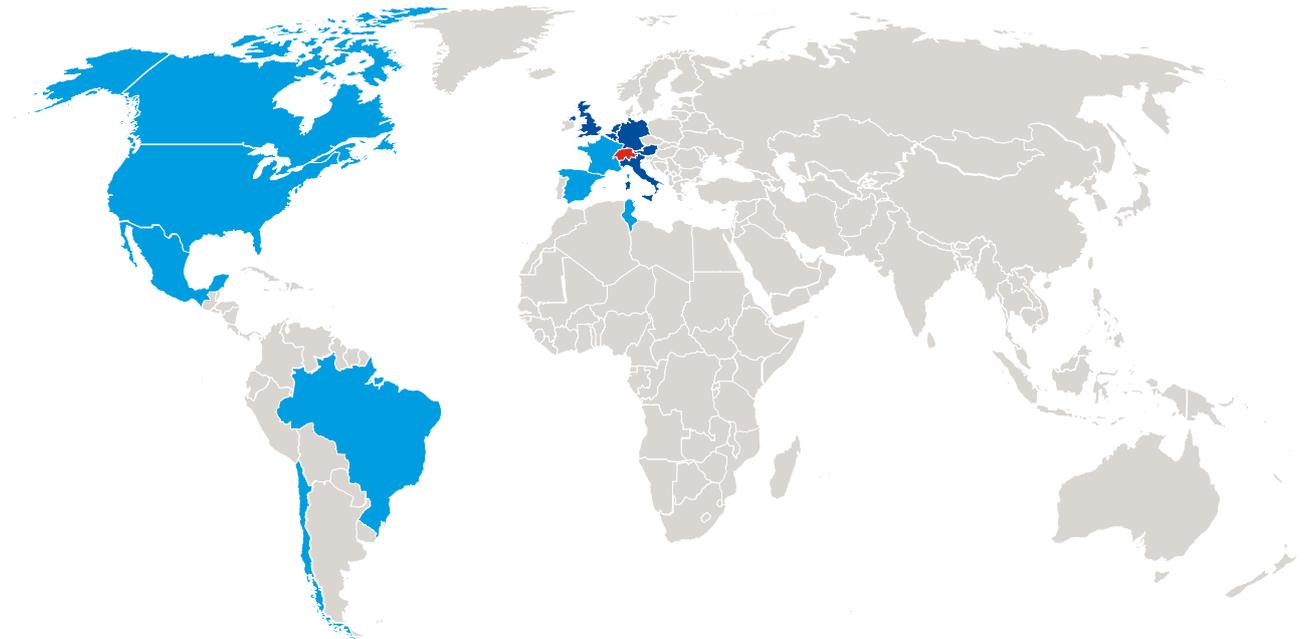
- Global Trade
- Europa
- Americas
- Schweiz

## Nettoumsatz nach Produktgruppen



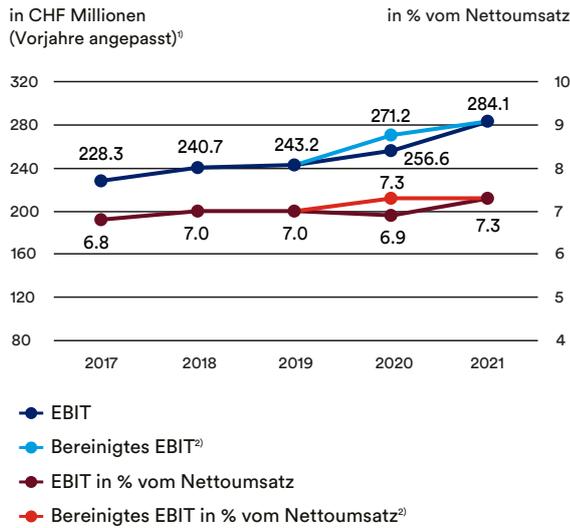
- 30.0 % Käse
- 29.3 % Molkereiprodukte
- 26.4 % Frischprodukte
- 5.4 % Frischkäse
- 4.0 % Pulver/Konzentrate
- 4.9 % Übrige Produkte/Dienstleistungen

## Nettoumsatz nach Divisionen

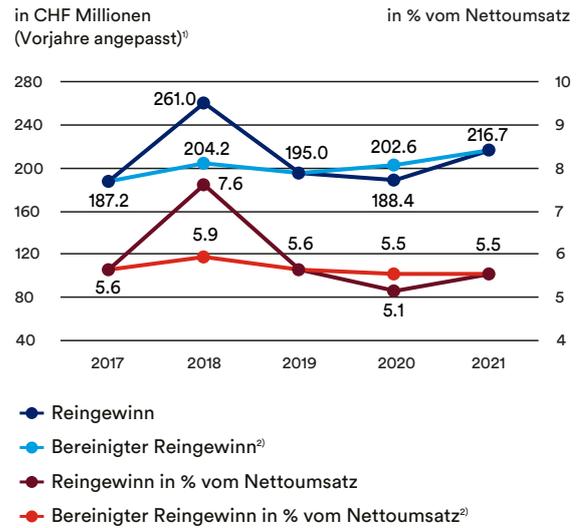


- 42.2 % Schweiz
- 37.8 % Americas
- 16.9 % Europa
- 3.1 % Global Trade

## EBIT



## Reingewinn



<sup>1)</sup> Vorjahreswerte der Jahre 2017 bis 2019 angepasst aufgrund der Änderung der Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze für Goodwill im Jahr 2020.

<sup>2)</sup> Der Bereinigungseffekt im Jahr 2020 bezieht sich auf den Verlust aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Lácteos Caprinos S.A. Jener im Jahr 2018 resultierte aus dem Gewinn vom Verkauf des Minderheitsanteils an der Icelandic Milk and Skyr Corporation («siggi's»).

## Nachhaltigkeitsziele mit Zeithorizont 2027



**100 %** der Mitarbeitenden verfügen über einen Entwicklungsplan<sup>1)</sup>



**50 %** aller offenen Stellen werden mit internen Kandidaten besetzt<sup>1)</sup>



**60 %** Reduktion der eigenen Emissionen (Scope 1 & 2 ggü. 2014)



**25 %** Reduktion der Emissionen in der Lieferkette (Scope 3 ggü. 2019)



**Vision netZERO 2050**

**50 %** Reduktion von Abfall (ggü. 2017)



**50 %** weniger Food Waste<sup>1)</sup> (ggü. 2017)



**Keine** Abfallentsorgung auf Deponien



**100 %** recycelbare Verpackungen



**100 %** der Milchlieferanten von Emmi weltweit produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards

International



Schweiz



**Weiterentwicklung** des Schweizer Branchenstandards



**50 %** Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Risikogebieten (ggü. 2019)



**15 %** Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Nichtrisikogebieten (ggü. 2019)



**Reduzierter** Wasserverbrauch entlang der Wertschöpfungskette

Provisorische Zielerreichungsgrade per 31.12.2021 unter Berücksichtigung von Akquisitionen (Laticínios Porto Alegre, Leeb, Mexideli, Pasticceria Quadrifoglio und Quillayes)

<sup>1)</sup> Aktuell nur Schweiz berücksichtigt

# Nachhaltigkeit und Verantwortung

## Code of Conduct

Der Emmi Verhaltenskodex gibt vor, nach welchen Werten und Grundsätzen wir unsere Verantwortung gegenüber unseren Anspruchsgruppen wahrnehmen.

## Corporate Governance

Dem Prinzip der guten und transparenten Governance verpflichtet und basierend auf den Vorgaben der SIX Swiss Exchange sowie nationalen und internationalen Best Practice Vorgaben, verfügen wir über einen klaren Rahmen von Werten, Grundsätzen sowie Regeln und Vorschriften. Diese geben vor, wie Emmi als Unternehmen geführt und weiterentwickelt wird.

## UK Modern Slavery Act

Unsere Verantwortung nehmen wir auch hinsichtlich fundamentaler Menschenrechte wahr.

## Nachhaltigkeitsbericht (GRI)

Mit der Berichterstattung nach Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI)-Richtlinien informieren wir seit 2011 transparent über unser Nachhaltigkeitsengagement.

## Nachhaltigkeitsmodell

Unser langjähriges Engagement haben wir in einem umfassenden und auf ambitionierten Zielsetzungen fussenden Gesamtansatz zusammengefasst.

## Umweltkennzahlen (KPIs)

Emmi weist Kennzahlen in Bezug auf Treibhausgasemissionen, Energie- sowie Wasserverbrauch und Abfall aus.

## Materialitätsmatrix

Themen, die für uns und unsere Stakeholder von besonderer Relevanz sind und bei denen wir die grösste positive Wirkung erzielen können, stehen im Fokus unseres Nachhaltigkeitsmodells.

## Stakeholdermatrix

Der Vielfalt sowie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansprüchen unserer Stakeholder tragen wir mit einem differenzierten Ansatz Rechnung: Vom aktiven Einbezug gesellschaftlicher Gruppen, über den regelmässigen Dialog bis hin zum institutionalisierten Austausch.

## netZERO 2050 Roadmap

Wir verfolgen wissenschaftsbasierte Reduktionsziele (SBTi) entlang der ganzen Wertschöpfungskette ausgerichtet auf unsere netZERO 2050 Vision. Ein CO<sub>2</sub>-Reduktionspfad mit klaren Zwischenzielen dient uns dabei als verbindliche Richtschnur.

# Unsere Ambition für die Zukunft

## Gemeinsam schaffen wir die besten Milchmomente – heute und für kommende Generationen.

Unser langfristiger Erfolg hängt von nachhaltigem und profitabilem Wachstum sowie einem intakten Planeten ab. Als wichtige Akteurin in der Milchwirtschaft wollen wir unsere Branche weiterhin positiv beeinflussen, indem wir wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Aspekte in Einklang bringen und nachhaltige Praktiken über unseren innerbetrieblichen Wirkungskreis hinaus vorantreiben. Wir setzen dabei auf wissenschaftsbasierte Ziele (SBTi) und eine **Vision netZERO 2050** zur Begrenzung der globalen Erwärmung in Übereinstimmung mit dem Ziel des Pariser UN-Abkommens.



### Unterstützung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung



### Gemeinsam für eine nachhaltige Zukunft



#### Für unsere Mitarbeitenden sorgen

Wir bieten ein Umfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt sowie inspiriert fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden.



#### Für die Gesellschaft sorgen

Wir schaffen gemeinsamen sozialen Mehrwert und machen nachhaltige Milchwirtschaft zur Norm.



#### Für die Umwelt sorgen

Wir wollen bis 2050 «netZERO» erreichen und gleichzeitig die Kreislaufwirtschaft in unseren Betrieben vorantreiben.



# Inhalt

## Das Jahr bei Emmi

- 8 Editorial
- 10 Unser Purpose
- 11 Unsere Strategie
- 12 Unsere Highlights
- 14 Unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell
- 17 Unsere Mitarbeitenden
- 20 Unsere Marken
- 22 Unsere Produktion
- 23 Unsere Präsenz

## Corporate Governance

- 25 Inhalt
- 26 Leitlinien
- 27 Konzernstruktur und Aktionariat
- 29 Kapitalstruktur
- 30 Verwaltungsrat
- 43 Konzernleitung
- 48 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 49 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 50 Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
- 51 Revisionsstelle
- 52 Informationspolitik
- 53 Handelssperrzeiten

## Vergütungsbericht

- 55 Inhalt
- 56 Leitlinien
- 57 Vergütungssystem
- 59 Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
- 61 Darlehen und Kredite
- 62 Anträge an die Generalversammlung
- 64 Vergütungen für das Berichtsjahr
- 65 Bericht der Revisionsstelle

## Finanzbericht

- 67 Inhalt
- 68 Finanzkommentar
- 78 Konzernrechnung Emmi Gruppe
- 121 Jahresrechnung Emmi AG
- 135 Aktieninformationen Emmi AG

# Editorial



**Konrad Graber**  
Präsident VR (links)

**Urs Riedener**  
CEO (rechts)

## Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Wie durch ein Brennglas lässt uns die Pandemie weiterhin die Fragilität des Lebens und den Wert des Miteinanders erkennen. Gerade weil die Zukunft mit vielen Unbekannten behaftet bleibt, haben sich unsere Teams noch stärker auf jene Aspekte konzentriert, auf die wir positiven Einfluss nehmen können: agil, kreativ und effizient bleiben, mit Innovationen Akzente setzen und rasch auf Veränderungen reagieren.

## «Mit unserer bewährten Strategie haben wir Emmi auf Kurs gehalten.»

Konrad Graber

Bewährt hat sich auch unser Fokus auf die Entwicklung der Mitarbeitenden und eine wertschätzende Führung. Mit Leidenschaft und Engagement sowie basierend auf unserer bewährten Strategie haben wir so mit vereinten Kräften Emmi auf Kurs gehalten und über unser Geschäft hinaus beharrlich Mehrwert geschaffen. Darüber freuen wir uns.

› [Unsere Mitarbeitenden, Seite 17–19](#)

### Etabliertes Geschäftsmodell als Erfolgsgarant

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen dürfen wir mit Genugtuung auf ein wirtschaftlich erneut erfolgreiches Jahr zurückblicken. Der Jahresumsatz nähert sich der CHF 4 Milliarden-Marke und liegt mit einem starken organischen Wachstum von 3.6% über unseren Erwartungen. Insgesamt widerspiegelt die

erfreuliche Performance den konsequent eingeschlagenen, strategischen Kurs mit einem diversifizierten Sortiments- und Länderportfolio, differenzierten und innovativen Markenkonzepten sowie einer höchst agilen und effizienten, lokal verankerten Organisation.

› [Unsere Marken, Seite 20–21](#) | › [Unsere Produktion, Seite 22](#)

Während sich in der Schweiz das Geschäft nach dem pandemiebedingten Zuwachs im Vorjahr wie erwartet leicht rückläufig entwickelte, hielt die Dynamik in den Auslandsmärkten sowie unseren strategischen Nischen wie etwa bei Dessert an. Als Wachstumstreiber behaupteten sich einmal mehr auch unsere Markenkonzepte, allen voran Emmi Caffè Latte und Kaltbach Käse, die beispielhaft für die konsequente, marginstärkende Portfolioarbeit stehen.

In unserem bedeutendsten Expansionsmarkt USA haben wir unser strategisch wichtiges Standbein Spezialitätenkäse mit dem Zukauf des Geschäfts von Athenos, der Nummer 1 im US-Feta-Markt, weiter gezielt gestärkt und versprechen uns davon auch zusätzliche Exportchancen für Schweizer Käse. Zufrieden sind wir auch mit der Entwicklung der 2020 etablierten Emmi Dessert USA und deren Einbindung in unser Dessertnetzwerk.

### Konstant zuverlässiges Ergebnis – Dividendenerhöhung beantragt

Der Sturm bei den Inputkosten und das inflationäre, stark kostentreibende Umfeld haben auch Emmi enorm gefordert. Sei es aufgrund von Engpässen bei Lieferanten, in der Logistik und auf dem Arbeitsmarkt oder teilweise massiv höheren Rohstoff-, Material- und Energiepreisen. Dank vorausschauender Planung, intensivierte Effizienzbemühungen und regional integrierten

Lieferketten konnten wir einen Teil der Mehrkosten abfedern. Damit wurden EBIT- und Reingewinnmarge stabil gehalten und ein Ergebnis innerhalb der von uns kommunizierten Bandbreiten erzielt.

## «Wir haben gezielt in Wachstum und Effizienzgewinne investiert.»

Urs Riedener

Der EBIT steigt um CHF 12.9 Millionen oder 4.8% auf CHF 284.1 Millionen, was im Vergleich zum bereinigten Vorjahr einer konstanten EBIT-Marge von 7.3% entspricht. Beim Reingewinn resultierte eine Zunahme um 7.0% auf CHF 216.7 Millionen. Damit verteidigen wir auch auf dieser Stufe die bereinigte Marge des Vorjahres (5.5%). Dank diesem soliden Ergebnis erhöht sich der Gewinn pro Aktie um 7.0% und der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung eine Erhöhung der Dividende um 7.7% auf CHF 14.00 pro Aktie vor.

### Unsicherer Ausblick auf 2022

Die Unsicherheiten über die makroökonomische Entwicklung und ein sich akzentuierender Inflationsdruck dürften auch 2022 Bestand haben. Ebenso die schleppende Erholung im Food Service-Bereich. Insgesamt wird der Margendruck nochmals erheblich wachsen. Vor diesem Hintergrund bleiben eine konsequente Umsetzung der Strategie wie auch weitere gezielte Investitionen in Wachstum und Effizienzgewinne zentral. Wo betriebswirtschaftlich nicht abwendbar, werden wir nicht umhin kommen, einen Teil dieser Mehrkosten weiterzugeben.

Für 2022 gehen wir bei der Umsatzentwicklung auf Konzernstufe von einem organischen Wachstum aus, welches inflationsgestützt mit 2.5% bis 3.5% leicht über den mittelfristigen Erwartungen (2% bis 3%) liegen dürfte. Während in der Schweiz der Umsatz nochmals leicht rückläufig ausfallen wird (-1% und 0%), erwarten wir im internationalen Geschäft ein anhaltend starkes organisches Wachstum. Inflationsbedingt dürfte dieses in Europa mit 3% bis 5% und in Americas mit 6% bis 8% über den Mittelfristerwartungen liegen. Beim Betriebsergebnis rechnen wir auf Stufe EBIT mit einer Steigerung auf CHF 290 Millionen bis CHF 305 Millionen, während die Reingewinnmarge zwischen 5.0% und 5.5% zu liegen kommen dürfte.

### Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Dass der Klimawandel nicht nur in peripheren Weltgegenden spürbar ist, haben die Wetterextreme des letzten Jahres gezeigt. Entsprechend sehen wir uns bestätigt, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte noch stärker zu verknüpfen und die Natur nicht als Gegenüber zu sehen, sondern als etwas, für das wir gemeinsam Verantwortung tragen.

Unserer Tradition verpflichtet, haben wir 2021 unser langjähriges Nachhaltigkeitsengagement weiter vorangetrieben und das Emmi Nachhaltigkeitsmodell etabliert. Dieses umfasst ambitionierte Ziele, fusst auf einer wissenschaftsbasierten netZERO 2050 Roadmap und steht im Einklang mit den Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. Insgesamt konnten wir unseren positiven Einfluss etwa bei der Etablierung einer nachhaltigen Milchwirtschaft weiter ausbauen bzw. Emissionen, Abfall und Wasserverbrauch umgelegt auf unser Produktionsvolumen weiter reduzieren.

› Unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell, Seite 14–16

Dass wir auf Kurs – wenn auch noch lange nicht am Ziel – sind, bestätigt die weitere Verbesserung beim jüngsten CDP Klima-Rating.

### Mit Blick auf kommende Generationen agieren

Im Wissen, dass der Erfolg von heute kein Garant für morgen ist, wurde in den letzten Monaten auch intensiv am Rezept für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft gearbeitet. Um Emmi langfristig wettbewerbsfähig aufzustellen und Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen zu schaffen, haben wir unsere Strategie geschärft. Diese baut auf unserem bewährten Geschäftsmodell und unseren Stärken auf, rückt Zukunftsthemen und veränderte Bedürfnisse aber noch deutlicher in den Mittelpunkt.

› Unsere Strategie, Seite 11

Neu vermittelt zudem der Emmi Purpose, warum es uns gibt, wofür wir stehen und was uns leitet: «Gemeinsam schaffen wir die besten Milchmomente – heute und für kommende Generationen».

› Unser Purpose, Seite 10

Wir werden bei Emmi auch in Zukunft umsichtig handeln – 2022 und darüber hinaus.



Konrad Graber  
Präsident des Verwaltungsrats

Urs Riedener  
CEO

# Die besten Milchmomente im Herzen

**Die besten Milchmomente zu kreieren ist unsere Leidenschaft.** Neu drückt dies auch der Emmi Purpose aus. Dieser leitet unser Handeln – heute und in Zukunft.

Langfristig Verantwortung übernehmen – dafür steht Emmi seit jeher. Diese Überzeugung drückt neu auch unser Purpose aus. Dieser steht für unsere Leidenschaft, hochwertige Milchprodukte und Spezialitäten mit Respekt für Natur und Mensch sorgsam herzustellen. Unser Purpose leitet auch unser Handeln sowie die Art und Weise wie wir unser Geschäft, unsere Marken und unser Portfolio mit Integrität langfristig weiterentwickeln und Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen schaffen.

Während wir unser Geschäft nachhaltig und profitabel betreiben und zunehmend international ausrichten, bleiben unsere Schweizer Wurzeln und unsere hohen Qualitätsstandards unangetastet. Ebenso unsere Fähigkeit unternehmerisch zu agieren, mit Innovationen Akzente zu setzen und ein Spektrum vom artisanalen Kleinbetrieb bis hin zu hochmodernen Produktionsanlagen zu betreiben.

Zentral für unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell bleiben auch die Nähe zum Ursprung unserer Produkte, die lokale Verankerung sowie die enge Zusammenarbeit mit unseren regionalen Milchlieferanten. Mit hochwertiger, regionaler und zunehmend nachhaltig hergestellter Milch leisten wir damit einen Beitrag zur Wertschöpfung in ländlichen Regionen.

Damit die besten Milchmomente Emmi Momente werden – heute und für kommende Generationen.

**GEMEINSAM SCHAFFEN WIR  
— DIE BESTEN —  
MILCHMOMENTE  
HEUTE UND FÜR KOMMENDE  
GENERATIONEN**



# Bewährtes weiterentwickeln

## Der nachhaltige, wirtschaftliche Erfolg von Emmi beruht auf einer fokussierten und bewährten Strategie. Als Rezept für eine erfolgreiche Zukunft haben wir diese weiterentwickelt.

Unser einzigartiges Erbe in der Herstellung von hochwertigen Milchprodukten haben wir auf der Basis unseres verantwortungsvollen Geschäftsmodells und einer bewährten Strategie erfolgreich in die Zukunft überführt.

Ergänzt durch gezielte Übernahmen sind wir so von einer regional verankerten Organisation zu einer international erfolgreichen Gruppe gewachsen. Mit starken Markenkonzepten, relevanten Innovationen und einem diversifizierten Portfolio sowie einer höchst agilen, lokal verankerten Organisation haben wir auch den Stress-test einer globalen Krise erfolgreich gemeistert. Diese

gute Ausgangslage wollen wir nutzen, um unsere Stärken gezielt auszubauen und auch in Zukunft wettbewerbsfähig und erfolgreich zu agieren. Entsprechend haben wir unsere bewährte Strategie geschärft und rücken relevante Zukunftsthemen sowie veränderte Bedürfnisse unserer Anspruchsgruppen noch stärker in den Mittelpunkt unseres Geschäftsmodells.

Als Rezept für eine erfolgreiche Zukunft helfen uns der Emmi Purpose und unsere Strategie, fokussiert das Richtige zu tun, Verantwortung für morgen zu übernehmen und in einer volatilen Welt für Veränderungen bestmöglich gerüstet zu sein.

### Die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz

In der Schweiz liegen unsere Wurzeln und hier sind wir die Nummer 1. Diese strategisch zentrale Position wollen wir nachhaltig festigen. Wir erreichen dies mit innovativen Konzepten, einem exzellenten Kundenservice und, wenn sinnvoll, mit neuen Geschäftsfeldern.

### Stark aufgestellt in internationalen Märkten

Alle Gesellschaften der Emmi Familie tragen im Verbund zum Erreichen unserer gemeinsamen Ziele bei. Wir setzen den Schwerpunkt auf die Stärkung unserer Position in jenen Märkten, in die wir in den letzten Jahren eingetreten oder in denen wir stark gewachsen sind.

### Eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen

Wir wollen noch näher an unsere Konsumentinnen und Konsumenten rücken und uns mit durchdachten Innovationen von unserer Konkurrenz abheben. Besonderen Fokus legen wir auf Nischen, in denen wir bereits über führende Marktpositionen verfügen oder diese anstreben.

### Exzellente in dem, was wir tun

Durch exzellentes, bereichsübergreifendes Handeln und Führen entwickeln wir uns in ausgewählten Themen zum Massstab unserer Branche.

### Ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit

Anknüpfend an unsere Tradition, ist Nachhaltigkeit integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie. Wir streben langfristig profitables Wachstum sowie Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen an.



# Unsere Highlights



## Beste Milchmomente für kommende Generationen

Emmi legt die Messlatte für ihr Nachhaltigkeitsengagement mit erweiterten Zielen bis 2027 nochmals höher. Neben der weiteren Senkung der Umweltauswirkungen und neu auch des Wasserverbrauchs weiten wir auch unser Engagement für eine nachhaltige Milchwirtschaft auf Gruppenstufe aus. Neu setzen wir zudem Reduktionsziele entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf Basis der Science Based Target-Initiative (SBTi) und stellen mit der Vision netZERO 2050 auf einen Netto-Null-Reduktionspfad um.

## Grundstein für neue Käserei

Am Traditionsstandort in Emmen investieren wir 50 Millionen Franken in den Bau einer neuen Käserei. Diese ersetzt das bestehende Käsereigebäude und bietet Raum für eine hochprofessionelle und ressourcenschonende Käseherstellung. Entsprechend den langfristigen Wachstumsplänen schaffen wir so Zusatzkapazitäten und regionale Wertschöpfung.

## Neues Pulverwerk in Brasilien

Unsere brasilianische Gruppengesellschaft Laticínios Porto Alegre baut mit einem neuen Pulverwerk in Antonio Carlos ihre Präsenz aus. Dank der zusätzlichen Kapazitäten kann das Angebot von Milchpulver auf dem heimischen Markt ausgebaut und die Milchsammelbasis in Zusammenarbeit mit den lokalen Milchbauern erweitert werden.

## Mehrwert durch Swissness

Hafer ist mit seinem getreidig-süsslichen Geschmack eine beliebte Milchalternative. Ein Grossteil dieser Produkte wird jedoch im Ausland produziert oder in der Schweiz aus importiertem Hafer hergestellt. Nicht so bei den Haferprodukten unserer veganen Marke Beleaf. Diese Drinks und Jogurtalternativen setzen auf regional in der Schweiz hergestellten Hafer als zentralen Rohstoff. So generieren wir nicht nur lokale Wertschöpfung, sondern verbessern dank kurzen Transportwegen auch unseren ökologischen Fussabdruck mit Swissness als Differenzierungsmerkmal.





**Fünfmal Gold**

An den World Cheese Awards (WCA) im spanischen Ovideo erreichten 26 Käsespezialitäten aus dem Haus Emmi einen Podestplatz. Gar fünf davon heimsten eine Goldmedaille ein, so beispielsweise der in der Sandsteinhöhle gereifte Kaltbach Rahmkäse. Als Herstellerin verschiedenster Spezialitätenkäse und grösste Käsehändlerin der Schweiz vermarktet Emmi ihre Käse auf der ganzen Welt und nutzt die jährliche WCA-Plattform, um Menschen für den Käsegenuss zu begeistern.

**McDonald's kürt Emmi zur Lieferantin des Jahres**

Seit fast 20 Jahren beliefern wir McDonald's Schweiz mit ausgewählten Spezialitäten. Die Qualität dieser langjährigen Beziehung widerspiegelt sich auch in den Resultaten des diesjährigen Lieferanten-Audits des 1940 als Imbissbude gegründeten Unternehmens und der Auszeichnung als «Supplier of the Year 2021». Emmi erreicht ein Ergebnis von 100% – was bisher noch kein Partner geschafft hat.

**«AOP Ökokäse»-Netzwerk von Kaltbach**

Unsere Höhlenmeister in Kaltbach setzen bei der Fertigung unserer Käsespezialitäten neu auf Sonnenenergie und ein lokales «AOP Ökokäse»-Netzwerk – vom Hof über die Produktion in der Käserei bis zur Höhlenreifung. Herzstück ist eine neue Photovoltaikanlage auf dem Fertigungsgebäude in Kaltbach. Diese komplettiert die mit Solarenergie betriebene Herstellung von Emmentaler AOP in der nahegelegenen Traditionskäserei Schlierbach, deren lokale Milchlieferanten ebenfalls zunehmend auf Sonnenenergie setzen.



**Nummer 1 im US-Feta-Markt wird Teil von Emmi**

Mit dem Geschäft von Athenos erwirbt Emmi die Nummer 1 im US-Feta-Markt. Damit stärken wir im für uns bedeutendsten Auslandsmarkt das strategisch wichtige Standbein Spezialitätenkäse. Das Feta-Sortiment von Athenos ergänzt die Palette an hochwertigen lokal hergestellten sowie importierten Käsespezialitäten in unserem Nordamerikageschäft optimal. Zudem schaffen wir aufgrund der gestärkten Vertriebskraft zusätzliche Exportmöglichkeiten für Schweizer Käse.



# Nachhaltige Lösungen auf den Weg bringen

**Nachhaltigkeit ist Kernelement unseres Geschäftsmodells und neu auch der Emmi Gruppenstrategie.** Denn ohne Balance zwischen Natur und Mensch bleibt unsere Zukunft fragil.

Der Einfluss menschlichen Handelns auf Natur und Klima wird immer deutlicher und wir sehen uns bestätigt, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte zu verknüpfen.

Damit entsprechen wir auch gesellschaftlichen Erwartungen und schaffen die Grundlagen für unseren langfristigen Erfolg sowie Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen gerade auch im ländlichen Raum.

#### **Unser Nachhaltigkeitsmodell**

Diesem Grundsatz und unserer Tradition verpflichtet, hochwertige Milchprodukte mit Respekt für Natur, Mensch und Umwelt herzustellen, haben wir 2021 unser Nachhaltigkeitsengagement weiter geschärft.

Das neue Emmi Nachhaltigkeitsmodell berücksichtigt alle wesentlichen Themen und umfasst in den Handlungsfeldern Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt ambitionierte Zielsetzungen. Diese reichen von der Mitarbeiterentwicklung über die Etablierung einer nachhaltigen Milchwirtschaft und die Reduktion von Emissionen, Abfall und Wasserverbrauch bis hin zu einem wissenschaftsbasierten CO<sub>2</sub>-Reduktionspfad für unsere netZERO 2050 Vision.

#### **Konsequent auf Fortschritte hinarbeiten**

Während wir 2021 in der Schweiz 45% der offenen Stellen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzen konnten, liegt die Gesamtzahl der Mitarbeitenden, die über einen Entwicklungsplan verfügen, mit 58% leicht unter Vorjahr.

Auf gutem Weg sind wir im Bereich nachhaltige Milchwirtschaft. In der Schweiz liegt der Anteil der von uns verarbeiteten, gemäss dem Swissmilk Green-Standard nachhaltig hergestellten Milch neu bei 94% Prozent. Gleichzeitig haben wir wissenschaftlich abgestützte Indikatoren entwickelt, um dereinst auch international die Milchproduktion schrittweise nachhaltiger zu gestalten. Den Ausstoss von Treibhausgasen konnten wir bezogen auf das produzierte Volumen je Tonne sowie

auf bereinigter Basis auch absolut (-30%) reduzieren im Vergleich zum Basisjahr 2014. Dies primär dank dem gezielten Ausbau von Fernwärme und Solarstrom sowie der Umstellung von zusätzlichen Standorten auf erneuerbaren Strom. Akquisitionsbedingt liegt die absolute Reduktion mit 20% jedoch leicht unter Vorjahr.

Insgesamt zufrieden sind wir mit der Reduktion von Abfall um 22% gegenüber dem Basisjahr 2017 sowie der weiteren Vermeidung von Deponieabfällen. Auch das neu etablierte Fokusthema Wasser nimmt mit einer Reduktion um 3% in Risikogebieten Fahrt auf und läge bereinigt gar bei 12%. Hier zeigen erste Pilotprojekte in Kalifornien oder Tunesien Wirkung. In Nicht-risikogebieten haben Akquisitionen zu einem Anstieg um 2% geführt – hier gilt jeweils 2019 als Basiswert.

Hinter unseren Erwartungen bleibt die Entwicklung im Bereich Lebensmittelverschwendung. Verstärkten Bemühungen bei der Konsumenteninformation und der Verwertung genussicherer fehlerhafter oder abgelaufener Produkte in unseren Fabrikläden steht die anhaltende Suche nach einer nachhaltigen Verwertung von Molke gegenüber.

#### **Blick in die Zukunft**

Mit Blick auf den Klimawandel sowie soziale und ökologische Themen sehen wir uns als bedeutende Akteurin der Milchwirtschaft in der Verantwortung, gemeinsam mit unseren Milchbauern, Lieferanten und Partnern einen Beitrag zur Lösung dieser kollektiven Herausforderungen beizusteuern.

Dieser innersten Überzeugung entspringt der Emmi Purpose. Um diesen einzulösen und unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen, ist Nachhaltigkeit neu auch Kernelement der Emmi Gruppenstrategie. So können wir Massnahmen rascher sowie Verantwortungen weitreichender vorantreiben und den komplexen Anforderungen im Interesse kommender Generationen Rechnung tragen.

## Klima-Nachwuchs fördern

Menschen für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren ist uns wichtig. Auch unsere Jüngsten sind dabei im Fokus. Im Rahmen der MyClimate Company Challenge haben auch dieses Jahr wieder 32 Lernende von allen Schweizer Standorten an konkreten Lösungen für Klimaschutz und Energieeffizienz gefeilt. Daraus ist ein Fundus wertvoller Ideen entstanden, etwa für die Reduktion von Food Waste, die Bildung von Fahrgemeinschaften, die Solarstromgewinnung oder die Nutzung von Wassersparaufsätzen.

Partner

**myclimate**

## Klimafreundliche Kühlung

Unsere Tochtergesellschaft Mexideli hat eine der ersten CO<sub>2</sub>-Kälteanlagen Mexikos in Betrieb genommen. Der Einsatz des natürlichen Kältemittels CO<sub>2</sub> sowie die effiziente Nutzung der Abwärme senken die CO<sub>2</sub>-Emissionen der neu in Betrieb genommenen Logistikkzentrale signifikant. Als Vorreiter gibt Mexideli damit einen wichtigen Anstoss für eine weitere Verbreitung dieser klimafreundlichen Technologie in Mexiko.



## Wertvolles Wasser sparen

Der sorgsame Umgang mit Wasser wird klimabedingt und damit auch bei Emmi und unseren Tochtergesellschaften immer wichtiger. Dank gezielter Spar- und Optimierungsmassnahmen konnte unsere spanische Gruppengesellschaft Kaiku ihren Wasserverbrauch im Vergleich zum Basisjahr 2019 um 31% senken. Erfreuliche Fortschritte erzielte auch Emmi Roth im US-Bundesstaat Wisconsin mit einer Reduktion von 43%. Und auch an unseren Schweizer Standorten konnten wir mit gezielten Projekten zur kontinuierlichen Optimierung den Wasserverbrauch insgesamt weiter senken.



## Überdurchschnittliches Klima-Rating

CDP ist eine Non-Profit-Organisation, die seit über 20 Jahren Umweltdaten von Unternehmen zu CO<sub>2</sub>-Emissionen, Klimarisiken und Reduktionsstrategien erhebt und bewertet. In deren Rating hat sich Emmi 2021 nochmals weiter auf Stufe «B» verbessert und liegt damit weiterhin über dem Durchschnitt der Lebensmittelindustrie.

Zudem kürzt CDP Emmi zu den Leadern beim Engagement für eine nachhaltige, Netto-Null-Zukunft über die gesamte Wertschöpfungskette.

**CDP**

## Gemeinsam gegen Food Waste

Mit dem Ziel, Lebensmittelverschwendung auf allen Ebenen weiter zu verringern, haben wir die Zusammenarbeit mit «Too Good To Go» weiter verstärkt. Neu setzen wir deren App auch in unseren Fabrikgeschäften in der Schweiz ein und halten so genussichere Lebensmittel länger im Kreislauf. Weiter gewachsen ist auch die Zahl unserer in der Schweiz, Deutschland, Grossbritannien und Spanien mit «Oft länger gut» gekennzeichneten Produkte.

Partner

**Too Good To Go**

## Netto-Null im Visier

Um unseren Beitrag zur Begrenzung der Erderwärmung zu leisten, haben wir unsere Vision netZERO 2050 lanciert. Ein wissenschaftsbasierter, SBTi-validierter CO<sub>2</sub>-Reduktionspfad gibt uns hier den Weg vor. Im Fokus stehen weitere Fortschritte bei der Energieeffizienz und der Ausbau erneuerbarer Energien sowie in enger Zusammenarbeit mit unseren Milchlieferanten und Partnern Massnahmen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette.

› [emmi.com/nachhaltigkeit](https://emmi.com/nachhaltigkeit)



## Nachhaltige Partnerschaft

Anknüpfend an unsere Tradition verfolgt Emmi ein breit gefasstes Nachhaltigkeitsmodell mit ehrgeizigen Zielen. Dazu hat auch die seit 2016 bestehende Partnerschaft mit dem WWF Schweiz beigetragen. Dieser unterstützt Emmi auch in Zukunft auf dem Weg zur Erreichung unserer Ziele in den Bereichen Klima und Energie, Food Waste und der Verankerung einer nachhaltigen Milchwirtschaft über die Schweiz hinaus. Die erfolgreiche Partnerschaft wurde bis 2024 verlängert.

Partner  
**WWF**

## Klimafreundliche Milch

Unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten partnerschaftliche, wissenschaftlich abgestützte Erkenntnisse gewinnen und so die Schweizer Milchwirtschaft im Hinblick auf den Klimaschutz und die Ressourceneffizienz wettbewerbsfähiger machen. Diese Ziele verfolgt die Brancheninitiative «KlimaStaR Milch». Emmi, Nestlé und die Produzentenorganisationen aaremilch und Zentralschweizer Milchproduzenten sind Initianten dieses vom Bundesamt für Landwirtschaft unterstützten Projekts. Die Berner Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften sowie die ETH Zürich agieren als wissenschaftliche Partner.



## Gemeinsam mehr erreichen

Dem Emmi Nachhaltigkeitsmodell liegen 9 der insgesamt 17 Entwicklungsziele der Vereinten Nationen zugrunde. Diese reichen von Perspektiven für nachhaltige Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten (SDG#8) über Massnahmen zum Klimaschutz (SDG#13) bis hin zur Förderung einer nachhaltigen Land- und Milchwirtschaft (SDG#2). Damit unterstützen wir die Ziele der Vereinten Nationen, um die grossen globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Armut oder umweltverträgliches Wachstum anzugehen.



# Heute bereit für morgen

## Getragen von unseren Werten, einer einzigartigen Kultur und einem wertschätzenden Führungsstil schaffen wir attraktive Perspektiven für alle.

Auch im zweiten Pandemiejahr zahlte sich aus, dass Emmi schon seit Jahren einen starken Fokus auf Mitarbeiterentwicklung und eine wertschätzende Führung legt und so auf engagierte, resiliente Mitarbeitende bauen kann. Verbunden durch eine starke Kultur und gemeinsame Werte packen unsere Teams an, denken mit und entwickeln sich weiter. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass aus den besten Milchmomenten Emmi Momente werden.

### Perspektiven für alle

In Verbindung mit unseren Werten bleiben attraktive Entwicklungsperspektiven und eine Führungskultur, die Mitarbeitende dazu inspiriert, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen, entscheidende Erfolgsfaktoren. Entwicklungsmöglichkeiten im Job, ein breites Angebot interner Kurse sowie bereichs- und länderübergreifende Programme bieten vielfältige Zukunftsperspektiven. Mit einer neuen «Weiterentwicklungs-Inselandschaft» vermitteln wir zudem, dass lebenslanges Lernen auf viele Arten möglich ist und machen Lust, die eigene individuelle Entwicklung aktiv zu gestalten.

### Modern und agil zusammenarbeiten

Nebst attraktiven Zukunftsperspektiven wollen wir unseren Teams auch ein modernes, zeitgemässes Arbeitsumfeld und agile Zusammenarbeitsmöglichkeiten bieten. Ein Meilenstein hierbei ist der neu geschaffene Zugriff auf die digitale Emmi Welt für alle Mitarbeitenden – auch ohne PC-Arbeitsplatz. So rückt die Emmi Familie noch näher zusammen. Gleichzeitig bestärkt uns die Erfahrung der letzten Jahre darin, dass interdisziplinäre und gemischte Teams bessere Ergebnisse erreichen. Entsprechend achten wir darauf, Teams heterogen zusammenzustellen und noch mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

### Veränderungen gesund und resilient begegnen

Digitalisierung, Automatisierung, Homeoffice, Weiterentwicklung und selbstbestimmteres Arbeiten sind mit vielen Veränderungen verbunden. Wir achten deshalb mehr denn je auf eine von Wertschätzung geprägte Führung und eine gute Begleitung aller Mitarbeitenden.

Mit regelmässigen Führungstipps, Resilienztrainings, Sensibilisierungskampagnen zur Unfallvermeidung, Ergonomie-Beratungen oder der Aktion «Let's move» fördern und unterstützen wir die Gesundheit unserer Mitarbeitenden.

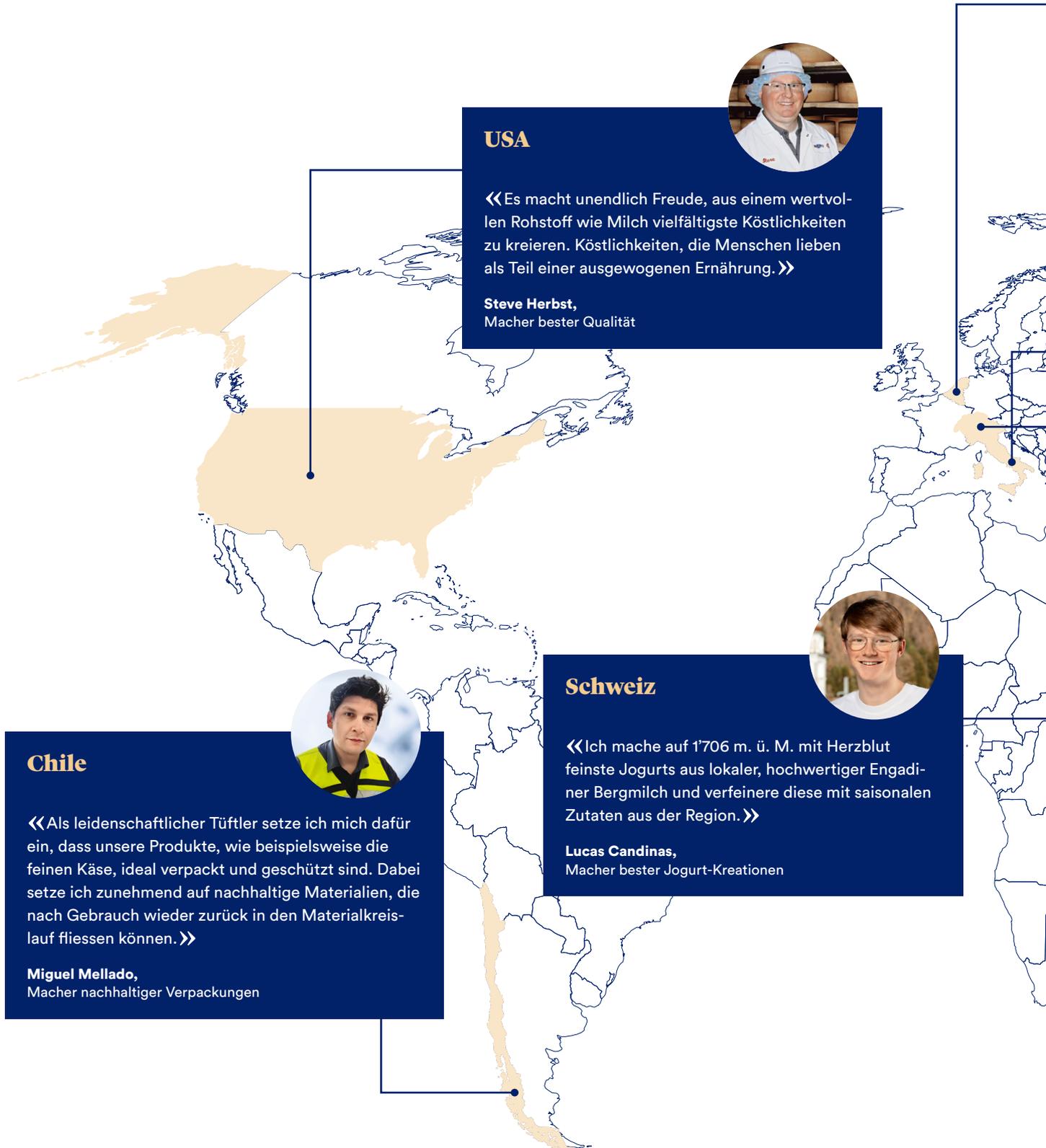
## Aktiv Gutes tun

Während Corona auch unsere Bewegungsfreiheit einschränkt, hat unsere Kampagne «Let's move» Emmi Mitarbeitende inspiriert, für einen guten Zweck aktiv zu werden. Über 170'000 km sind unsere Teams gelaufen, gerannt oder geradelt. Die Spenden von Emmi pro Kilometer summierten sich auf CHF 15'000 und ermöglichten 300 Kindern, über ein Jahr lang an spielerischen Bildungsprogrammen der Hilfsorganisation «Right to Play» teilzunehmen.

## Verbunden bleiben

Rasch, transparent und regelmässig informieren, dem Virus mit Optimismus auch kommunikativ die Stirn bieten. Dieser Maxime verpflichtet, haben wir spezielle, interaktive Kommunikations- und Austauschgefässe aufgebaut und so das starke Wir-Gefühl innerhalb der Emmi Familie weiter gefördert. Unsere Teams weltweit blieben so trotz Distanz resilienter und konnten voneinander lernen. Der Schweizerische Verband für interne und integrierte Kommunikation hat Emmi dafür mit der goldenen Feder ausgezeichnet.

# Macherinnen und Macher bester Milchmomente



## USA

«Es macht unendlich Freude, aus einem wertvollen Rohstoff wie Milch vielfältigste Köstlichkeiten zu kreieren. Köstlichkeiten, die Menschen lieben als Teil einer ausgewogenen Ernährung.»

**Steve Herbst,**  
Macher bester Qualität



## Chile

«Als leidenschaftlicher Tüftler setze ich mich dafür ein, dass unsere Produkte, wie beispielsweise die feinen Käse, ideal verpackt und geschützt sind. Dabei setze ich zunehmend auf nachhaltige Materialien, die nach Gebrauch wieder zurück in den Materialkreislauf fließen können.»

**Miguel Mellado,**  
Macher nachhaltiger Verpackungen



## Schweiz

«Ich mache auf 1'706 m. ü. M. mit Herzblut feinste Jogurts aus lokaler, hochwertiger Engadiner Bergmilch und verfeinere diese mit saisonalen Zutaten aus der Region.»

**Lucas Candinas,**  
Macher bester Jogurt-Kreationen

**Unsere Werte – Grundlage unserer einzigartigen Unternehmenskultur.**



Wir sind Emmi



Wir entwickeln uns weiter



### Benelux

«Ich bin stets auf der Suche nach neuen Wegen und Methoden, die unseren Teams helfen, zu wachsen und zu lernen. Damit jede und jeder bei Emmi die besten Entwicklungsmöglichkeiten vorfindet – heute für morgen.»

**Irena van Binsbergen – Ewijk,**  
Macherin bester Teams



### Italien

«Eine Idee von der Entwicklung bis hin zum fertigen Produkt reifen zu lassen – darin liegt die Kunst von Produktentwicklern. Auch wenn es unmöglich scheint, tüfteln wir, bis das Produkt perfekt ist. Das ist unser Anspruch. Genauso ist auch unser veganes Tiramisù entstanden. Ein köstlicher Genuss!»

**Paolo Ravetta,**  
Macher bester Dessert-Innovationen



### Schweiz

«Ich darf als Pionier einen der ersten umweltfreundlichen wasserstoffbetriebenen Lastwagen überhaupt fahren. Das erfüllt mich mit Stolz und ermöglicht es mir, unsere feinen Produkte ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen auszuliefern. Damit leiste ich meinen Beitrag zu unserer Vision netZERO 2050.»

**Walter Baumgartner,**  
Macher einer CO<sub>2</sub>-neutralen Zukunft



### Emmi Gruppe

«Ich Sorge zusammen mit unseren Partnern dafür, dass wir weltweit die lokalen Standards für die Milchproduktion auf ein überdurchschnittliches Niveau bringen. Bis 2027 wollen wir in allen Ländern nur noch nachhaltige Milch verarbeiten, lokale Wertschöpfung generieren und planetare Grenzen respektieren.»

**Laura Jakobeit,**  
Macherin nachhaltiger Milch



Wir wissen wie



Wir handeln marktorientiert



Wir denken mit und packen an

# Trends in Wachstum überführen

**Millionen von Menschen** schenken unseren Marken und Qualitätsprodukten täglich ihr Vertrauen. Diesem Privileg tragen wir mit differenzierten Markenkonzep-ten und relevanten Innovationen Rechnung.

Unser in etablierten, sowie vermehrt auch in aufstrebenden Ländern auf Premiumprodukte ausgerichtetes Portfolio haben wir entlang strategischer Wachstumsfelder erfolgreich weiterentwickelt. Unsere agilen und vernetzten Teams konnten dabei auf anhaltende Unsicherheiten und akzentuierte Veränderungen der Lebens-, Konsum- und Einkaufsmuster rasch und erfolgreich reagieren.

#### Erfolgreiche Kernmarken

Insbesondere unsere Marken Emmi Caffè Latte und Kaltbach konnten nochmals deutlich in der Gunst der Konsumentinnen und Konsumenten zulegen und stehen stellvertretend für unsere Fähigkeit, mit relevanten Innovationen Akzente zu setzen. Zählten bei den Kaffeealkgetränken von Emmi Caffè Latte saisonale und weitere kalorienreduzierte Varietäten zu den Trümpfen, wuchs Kaltbach mit höhlengereiften Käsespezialitäten auch ausserhalb der Schweiz weiter.

Bei den nationalen Konzepten entwickelten sich Emmi Energy Milk mit ihren High Protein-Produkten oder das auf lediglich drei erlesenen Zutaten basierende Sortiment von Emmi Jogurt Pur positiv.

#### Differenziertes Markenportfolio

Während wir im für uns bedeutenden US-Markt unsere Premium-Konzepte – etwa mit Roth® Grand Cru-Markenkäse – weiter etablieren und mit der Akquisition des Feta-Geschäfts von Athenos unser Portfolio komplementär stärken konnten, stehen die guten Resultate der Tunesischen Vitalait stellvertretend für unsere Fähigkeit, Märkte profitabel zu entwickeln und bewährte Konzepte erfolgreich zu skalieren.

Erfreulich entwickelt haben sich auch unsere innovationsstarken Dessertmarken. Allen voran die italienischen Premiumprodukte der Marke Rachelli oder das Sortiment von Emmi Dessert USA, über die wir auch erste Produkte aus unserem Dessertnetzwerk in Italien im weltweit grössten Dessertmarkt USA etablieren.

## Ausgezeichnete Verführung

Unsere Italienische Dessertmarke Bontà Divina ist Synonym für verführerische Dessertkreationen. Dem positiven Geschäftsverlauf entsprechend wurde die von italienischen Bars inspirierte und stark nachgefragte Innovation «Caramel Macchiato» an den Italienischen Food Awards 2021 für die kreative Verpackung in der Tasse zum Sieger gekürt.



## Recycelter Plastik

Im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsmodells setzen wir uns für die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft ein. Bis 2027 möchten wir auf recycelbare Verpackungen umstellen sowie den Anteil von Recyclingmaterialien bei unseren Produktverpackungen auf mindestens 30% erhöhen. In einem Pilotprojekt haben wir bei unserem Emmi Caffè Latte-Sortiment erste Becher mit einem Anteil rezykliertem Polypropylen eingeführt.





Vom Trend hin zu pflanzenbasierter Ernährung konnte zudem auch unser veganes Sortiment weiter profitieren. In der Schweiz haben wir die Präsenz unserer auch in Deutschland, Österreich und den Niederlanden verfügbaren veganen Marke Beleaf deutlich ausgebaut, ebenso das Geschäft der Marke «My Love my Life» in Österreich und Deutschland.

#### **Agieren mit Blick auf morgen**

Mit Blick auf kommende Generationen haben unsere Marken auch das wachsende Bedürfnis nach nachhaltigen Genussmomenten weiter in den Vordergrund gerückt. In Spanien schärft Kaiku das Bewusstsein für regional, unter Verwendung lokal produzierter Milch hergestellte und als «Km0» ausgelobte Lebensmittel. Oder Emmi Aktifit verpackt ihre zum Wohlbefinden beitragenden Drinks in kreislauffähige Flaschenkörper aus recyclingfähigem Polypropylen.

Indem wir unsere Leidenschaft für beste Milchmomente heute dazu nutzen, Verantwortung für morgen zu übernehmen, investieren wir weiter in das Vertrauen in unsere Marken und die Grundlage unseres langfristigen Erfolgs.

## **Authentische Persönlichkeiten**

Seit 2016 ist die Schweizer Skirennfahrerin Wendy Holdener Aushängeschild von Emmi Caffè Latte und seit Sommer 2019 wirbelt das Schweizer Beachvolleyball-Europameisterduo Brunner/Hüberli für die Marke. Neu agiert auch die Schweizer Musikerin und TV-Persönlichkeit Stefanie Heinzmann als Markenbotschafterin für unsere vegane Marke Beleaf. Allen gemein: bodenständig, sympathisch, mit den Werten von Emmi verbunden und auf ein nachhaltiges Engagement ausgerichtet.

## **170 Millionen Einheiten**

Bei den Kaffee Kaltgetränken behauptet sich Emmi Caffè Latte als Referenz in wichtigen europäischen Märkten. Erstmals haben unsere Baristas im Emmi Caffè Latte Stammwerk in Ostermundigen die Rekordmarke von 170 Millionen abgefüllten Einheiten übertroffen. Besonders beliebt erwiesen sich dabei die 2021-er Neuheiten Double Zero Macchiato ohne zugesetzten Zucker oder Süßungsmittel sowie eine El Salvador Limited Edition.



# Regionale Verankerung als Trumpf

**Hohe Inputkosten und Engpässe bei Lieferanten** haben auch uns gefordert. Dank guter Planung, regional integrierter Lieferketten und einer agilen Organisation haben wir dem Sturm getrotzt.

Teilweise massiv über dem Trend verharrende Rohstoff-, Material-, Logistik- und Energiepreise sowie ein inflationäres Umfeld sind auch an Emmi nicht spurlos vorbeigezogen. Nebst negativen Kostenimplikationen ergaben sich daraus auch Herausforderungen aufgrund eingeschränkter Verfügbarkeiten oder längerer Lieferzeiten.

#### **Vorausschauend agieren**

Dank einer vorausschauenden Planung sowie stetigen Optimierungen bei Herstellung, Beschaffung und Logistik konnten wir einen Grossteil der Mehraufwände ausgleichen. Ohne Abstriche bei Qualität und Sicherheit gelang es uns so, Menschen jederzeit mit hochwertigen und zunehmend nachhaltig hergestellten Lebensmitteln zu versorgen.

Ausbezahlt haben sich in diesem volatilen Umfeld auch unsere bereits 2019 initiierten Investitionen in eine bereichs- und unternehmensübergreifende, effiziente Beschaffung. Eng verzahnt mit unseren regionalen Partnern konnten unsere agilen Teams so auch einen ressourcen- und umwelteffizienten Betrieb unserer weltweit über 50 Produktionsbetriebe sicherstellen.

#### **Netzwerkansatz stärken**

Weiter gezielt vorangetrieben haben wir auch den gruppenweiten Austausch und die enge lokale Zusammenarbeit über unsere Supply Chain-Organisation hinaus. Dies erlaubt uns, auch künftig Effizienzpotenziale zu erschliessen und den Zugang zu regional produzierten hochwertigen Rohstoffen sicherzustellen.

Schon heute erkennen wir, dass dieser auf einer Kultur des Miteinanders und der Exzellenz ausgerichtete Netzwerkansatz Früchte trägt. Sei es im Hinblick auf Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende, die Weiterentwicklung bestehender Prozesse oder die Einbindung neuer Unternehmen. Ein starkes Netzwerk, getragen von engagierten und hochkompetenten Menschen, sehen wir auch in Zukunft als Grundlage für nachhaltig exzellente Ergebnisse.

## **3-facher Gewinn**

Um Emissionen, Transportkilometer und Kosten weiter zu senken sowie unsere Kunden noch schneller und flexibler zu versorgen, haben wir unsere Warenströme in der Division Europa optimiert. Gegenüber 2020 konnten wir die Transportkilometer um rund 16 % oder gesamthaft 2 Mio. km sowie die Kosten um knapp 10 % senken.

## **Pionierfabrik in Modena**

In Italien entsteht ein hochmoderner Produktionsstandort für gekühlte Dessertspezialitäten und Backwaren. Diese erste, konsequent auf Netto-Null ausgerichtete Produktion wird als künftiges «Innovation Centre» für den Food Service-Bereich Synergien schaffen und Know-how in unserem internationalen Dessertnetzwerk multiplizieren.

## **Qualitätsoffensive**

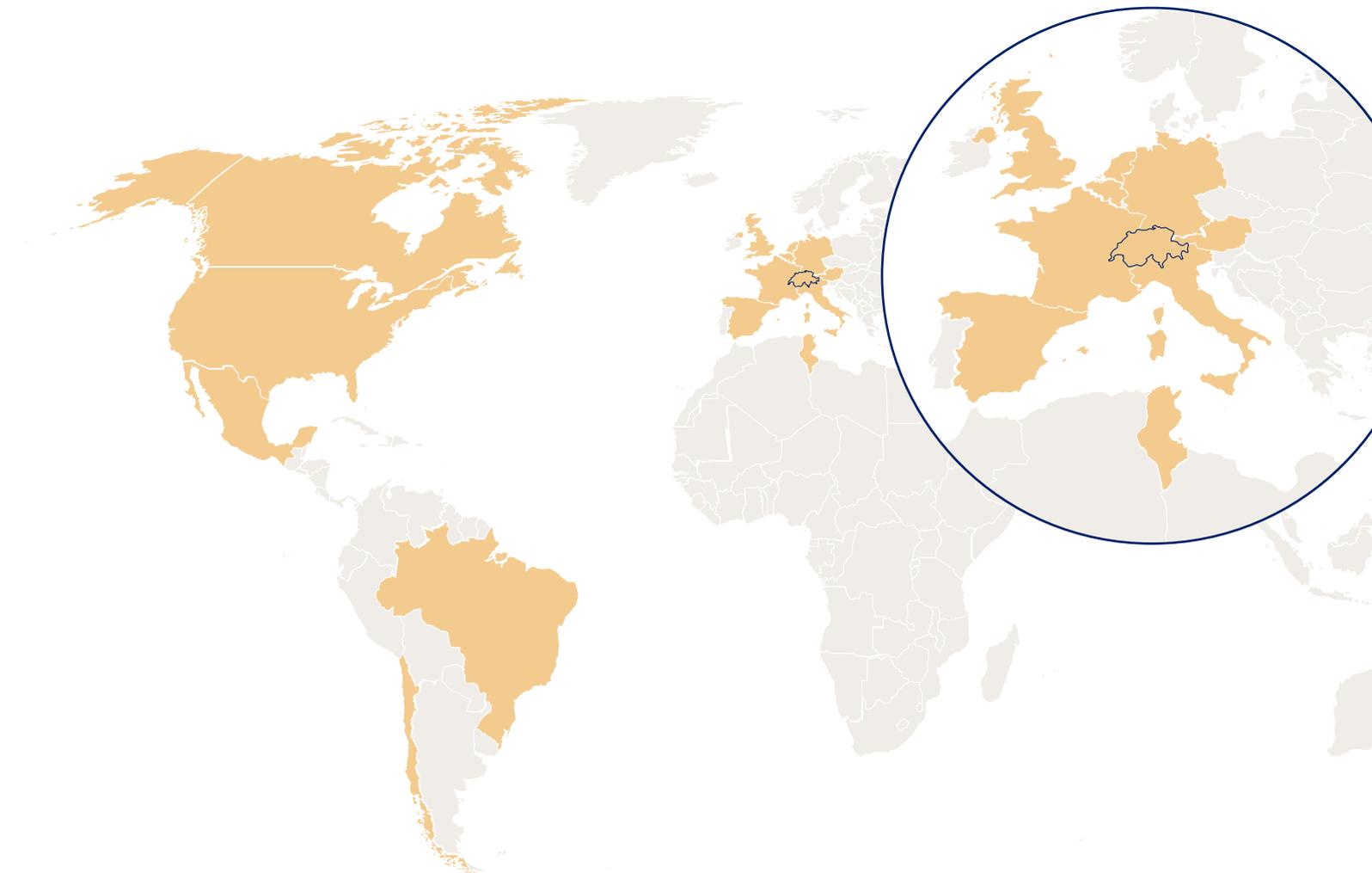
In sämtlichen europäischen Produktionsstandorten haben wir die Qualitätsmanagementprozesse rigoros auf Herz und Nieren geprüft. Die guten Ergebnisse zeugen vom Know-how und der Leidenschaft unserer Teams, aussergewöhnliche Produkte herzustellen sowie Tag für Tag beste Milch- und Genussmomente zu kreieren.

# Lokal präsent, international etabliert

**Nahe am Markt, agil und vernetzt in der Zusammenarbeit** – darauf basieren die Erfolgsprinzipien unserer Organisation.

Von einer regional verankerten Organisation haben wir uns zu einer international erfolgreichen Gruppe entwickelt. Heute sind wir die führende Schweizer Milchverarbeiterin mit einer eigenen Präsenz in 15 Ländern. Zur Emmi Gruppe zählen in der Schweiz 25 und im Ausland 8 Produktionsbetriebe. Aus der Schweiz heraus expor-

tieren wir unsere Produkte in rund 60 Länder. Damit Millionen von Menschen Tag für Tag zuverlässig das finden, was sie zum Leben brauchen: hochwertige und genussvolle Lebensmittel.





# Inhalt

## **Corporate Governance**

- 26 Leitlinien
- 27 Konzernstruktur und Aktionariat
- 29 Kapitalstruktur
- 30 Verwaltungsrat
- 43 Konzernleitung
- 48 Entschädigungen, Beteiligungen  
und Darlehen
- 49 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 50 Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen
- 51 Revisionsstelle
- 52 Informationspolitik
- 53 Handelssperrezeiten

# Leitlinien

Die folgenden Angaben folgen den Richtlinien betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange und entsprechen den Statuten sowie dem Organisationsreglement der Emmi Gruppe. Wo nichts anderes vermerkt ist, erfolgen die Angaben per Bilanzstichtag 31. Dezember 2021.

[www.emmi.com](http://www.emmi.com) > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Statuten der Emmi AG

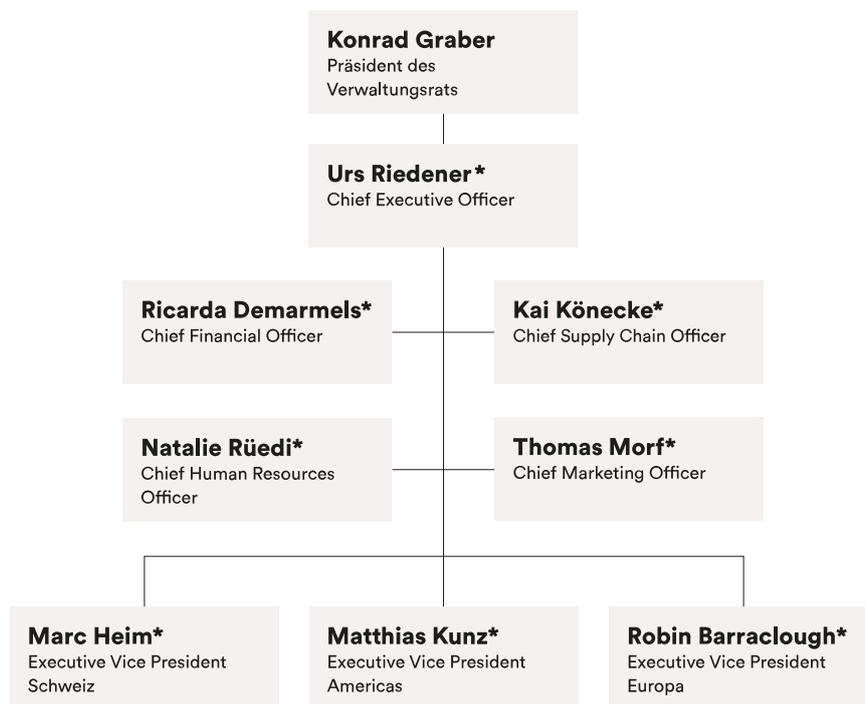
[www.emmi.com](http://www.emmi.com) > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Organisationsreglement

# 1. Konzernstruktur und Aktionariat

## 1.1 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur ist nachfolgend abgebildet.

### Konzernstruktur Emmi Gruppe per Bilanzstichtag



Mitglied der Erweiterten Konzernleitung:  
– Othmar Dubach: Molkereiprodukte & Käse Schweiz

\* Mitglied der Konzernleitung

Konzernfunktionen:  
– Unternehmensentwicklung  
– Konzernkommunikation & IR  
– Internal Audit  
– Rechtsdienst

Die Emmi Gruppe ist mit der Holdinggesellschaft Emmi AG (Sitz in Luzern, nachfolgend Emmi genannt) an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Im Konsolidierungskreis sind ausschliesslich nicht kotierte Tochtergesellschaften enthalten.

Börsenkapitalisierung, Valoren- und ISIN-Nummer der Aktie siehe Kapitel Aktieninformationen Emmi AG (Emmi Geschäftsbericht 2021).

Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen in den Erläuterungen zur Konzernrechnung.

## **1.2 Bedeutende Aktionäre**

Bedeutende Aktionäre siehe Kapitel 2.6 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre im Anhang der Jahresrechnung der Emmi AG.

Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bilden im Sinne von Art. 121 FinfraG eine Gruppe und sind im Besitz von 60.5 % der gesamten Stimmrechte. Die Capital Group Companies, Inc., Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.019 %). Seither erfolgte keine weitere Offenlegungsmeldung.

## **1.3 Kreuzbeteiligungen**

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften, die kapital- oder stimmenmässig auf beiden Seiten 5 % übersteigen.

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Aktienkapital

Das ordentliche Aktienkapital beträgt TCHF 53'498.

### 2.2 Bedingtes und genehmigtes Kapital

Emmi hat im Berichtsjahr kein bedingtes oder genehmigtes Kapital geschaffen. Es besteht auch kein bedingtes oder genehmigtes Kapital aus früheren Jahren.

### 2.3 Kapitalveränderungen

Für die Übersicht über die Kapitalveränderungen der Berichtsjahre 2018 bis 2021 siehe Kapitel Eigenkapitalnachweis der Jahresrechnung der Emmi AG.

### 2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Der Aktienbestand von Emmi beträgt 5'349'810 Namenaktien zu einem Nennwert von je CHF 10.00. Es existiert nur eine Kategorie von Namenaktien und es bestehen keine Partizipationsscheine. Jede Aktie verkörpert eine Stimme. Es gibt keine Vorzugsrechte. Die Aktien sind vollständig liberiert.

Weitere Informationen zur Aktie siehe Kapitel Aktieninformationen Emmi AG.

### 2.5 Genussscheine

Es bestehen keine Genussscheine.

### 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Die Namenaktien von Emmi können unbeschränkt übertragen werden. Einzige Voraussetzung für die Eintragung im Aktienregister und somit für die Ausübung des Stimmrechts ist eine Erklärung des Erwerbers, dass die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben wurden. Ansonsten bestehen keine weiteren Eintragungsbeschränkungen.

Die Eintragung von Treuhändern/Nominees ohne Stimmrecht ist erlaubt. Über die Eintragung von Treuhändern/Nominees mit Stimmrecht entscheidet der Verwaltungsrat im Einzelfall auf Antrag. Im Berichtsjahr wurden keine Treuhänder/Nominees mit Stimmrecht eingetragen oder andere Ausnahmen zu Eintragungen ins Aktienregister durch den Verwaltungsrat genehmigt.

### 2.7 Wandelanleihen und Optionen

Emmi hat keine Wandelanleihen ausstehend. Zudem haben weder Emmi noch andere Konzerngesellschaften Optionen auf Beteiligungsrechte von Emmi begeben.

## 3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Kapitel 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats) sind nicht-exekutive Mitglieder. Sie gehörten vorher nicht der Konzernleitung oder dem Management von Emmi oder einer ihrer Tochtergesellschaften an. Grundlage für die Nominierung eines Mitglieds des Verwaltungsrats ist die Erfüllung eines spezifischen Anforderungsprofils, das nebst der für die langfristige strategische Weiterentwicklung von Emmi relevanten Expertise auch der Ausgewogenheit des Gremiums Rechnung trägt. Mit sämtlichen Mitgliedern bestehen Mandatsverträge, in welchen die erforderlichen Details geregelt sind.

Thomas Grüter ist und Thomas Oehen-Bühlmann sowie Franz Steiger waren bis April 2021 Vorstandsmitglieder der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, die einen grossen Teil ihrer Milch an Emmi liefert. Die ZMP hält via ihre Tochtergesellschaft ZMP Invest AG, Luzern, die Aktienmehrheit an Emmi.

Ehrenpräsident des Emmi Verwaltungsrats ist seit 2010 Fritz Wyss (1944). Von 1993 bis 2009 war Fritz Wyss Mitglied des Verwaltungsrats, davon als Delegierter von 1993 bis 2003 und als Präsident von 2003 bis 2009.



**Der Emmi Verwaltungsrat von rechts (per Bilanzstichtag): Franz Steiger, Diana Strebel, Thomas Grüter, Monique Bourquin, Thomas Oehen-Bühlmann, Konrad Graber (Präsident des Verwaltungsrats), Alexandra Post Quillet, Christina Johansson, Dominik Bürgy, Christa Wey (Sekretärin des Verwaltungsrats)**

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Erstmalige Wahl
<b>Konrad Graber</b> Präsident des Verwaltungsrats	1958	Schweiz	Betriebsökonom HWV Dipl. Wirtschaftsprüfer	2006 2009 Präsident
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Vizepräsident des Verwaltungsrats	1958	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2009
<b>Monique Bourquin</b>	1966	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	2013
<b>Dominik Bürgy</b>	1966	Schweiz	Lic. iur., dipl. Steuerexperte	2021
<b>Thomas Grüter</b>	1964	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2021
<b>Christina Johansson</b>	1966	Schweiz/ Schweden	Betriebswirtschafterin, Master of Science in Business Administration & Economics	2018
<b>Alexandra Post Quillet</b>	1967	Schweiz/ Deutschland	Betriebswirtschafterin lic. oec. HEC	2018
<b>Franz Steiger</b>	1959	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2015
<b>Diana Strebel</b>	1960	Schweiz	Dipl. oec. Betriebsökonomin Master of Science in Marketing GSBA und University of Wales	2012

### 3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Konrad Graber

**Mitglied des Verwaltungsrats seit 2006, Präsident seit 2009**

#### Berufliche Stationen

2009 – 2020	BDO AG, Partner und Mitglied des Verwaltungsrats
2005 – 2009	BDO AG, Leiter Bereiche Unternehmensberatung und Informatik, Mitglied der gesamtschweizerischen Geschäftsleitung
1999 – 2005	BDO AG, Leiter Bereich öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen, Partner
1983 – 1999	KPMG, Wirtschaftsprüfer nationaler und internationaler Gesellschaften, Partner

#### Wichtigste Mandate ausserhalb Emmi

seit 2020	Swiss Orienteering (Schweizerischer Orientierungslauf-Verband), Präsident
seit 2020	HSLU Luzern, Mitglied Fachhochschulrat
2007 – 2019	Ständerat
2002 – 2017	CSS Versicherungen, Mitglied des Verwaltungsrats
2000 – 2012	Verkehrsbetriebe Luzern AG, Verwaltungsratspräsident
1997 – 2001	Kanton Bern, Grossratsrevisor
1993 – 2004	Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, Präsident
1987 – 2007	Luzerner Kantonsrat, Mitglied

## Thomas Oehen-Bühlmann

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2009, Vizepräsident seit 2012

#### Berufliche Stationen

2013 – 2020	Mitglied Generationengemeinschaft Betrieb «Geissbühl»
1985 – 2013	Führung des Milchwirtschafts- und Ackerbaubetriebs «Geissbühl» als selbstständiger Landwirt

#### Andere Mandate

2011 – 2021	Schweizer Milchproduzenten SMP, Bern, Mitglied des Vorstands
2012 – 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Präsident
2009 – 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands
2007 – 2012	Gemeinde Hohenrain, Mitglied des Gemeinderats, ab 2008 Gemeindepräsident
2000 – 2015	GALL Verband für Abfallbeseitigung, Mitglied des Vorstands, ab 2008 Präsident
1996 – 2007	Gemeinde Lieli, Gemeindeammann
1995 – 2003	Aufsichtskommission der landw. Bildungszentren des Kantons Luzern, Präsident
1985 – 2003	Fähigkeits- und Meisterprüfungen, Fachexperte

## Monique Bourquin

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013

#### Berufliche Stationen

2012 – 2016	Unilever Deutschland, Österreich, Schweiz (D-A-CH), Chief Financial Officer
2008 – 2012	Unilever Schweiz, Country Managing Director
2002 – 2008	Unilever Schweiz, Customer Development Director
1999 – 2002	Mövenpick Foods Switzerland, zuletzt Director Switzerland für Food-Sparte
1997 – 1999	Rivella AG, National Account Manager
1994 – 1997	Knorr Nahrungsmittel AG, Produktmanager
1990 – 1994	PriceWaterhouseCoopers, diverse Funktionen

#### Andere Mandate

seit 2021	W. Kündig & Cie AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2019	Swiss Board Institute, Mitglied des Advisory Council
seit 2019	Weleda AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2018	Swisscontact, Mitglied des Stiftungsratsausschusses
seit 2017	ETH Zürich, Dozentin für Change Management
seit 2017	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Präsidentin
seit 2017	Kambly AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2017 – 2021	Straumann Group, Mitglied des Verwaltungsrats
2012 – 2016	Pensionskasse Unilever Deutschland, Aufsichtsratsvorsitz der Arbeitgeberseite
2009 – 2021	GfM (Gesellschaft für Marketing), Mitglied des Vorstands
2008 – 2016	Pensionskasse Unilever Schweiz, Präsidentin des Stiftungsrats

## Dominik Bürgy

### Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2021

#### Berufliche Stationen

seit 2019	Wenger Vieli Rechtsanwälte: Partner
2009 – 2012	Ernst & Young, Managing Partner Tax & Legal Schweiz
2008 – 2016	Ernst & Young, Partner, Mitglied der Geschäftsleitung
2008 – 2014	Ernst & Young, Mitglied Tax Leadership Team GSA (D-A-CH)
2008 – 2010	Ernst & Young, People Partner Tax GSA
2002 – 2019	Ernst & Young, Partner
1993 – 2002	Arthur Andersen, Steuer- und Rechtsberatung, Partner ab 2002

#### Andere Mandate

seit 2020	Kühne + Nagel International AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2020	Mitglied des Verwaltungsrats privat gehaltener Gesellschaften
seit 2016	allianz denkplatz schweiz, Vorsitzender
2013 – 2018	Schweizerischer Arbeitgeberverband, Mitglied des Vorstands
2012 – 2018	economiesuisse, Mitglied des Vorstands
2011 – 2018	EXPERTsuisse, Präsident

## Thomas Grüter

### Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2021

#### Berufliche Stationen

seit 1996	Sonnhaldenhof, St. Urban, Pächter und Arbeitgeber
1990 – 1996	Gutsbetrieb Uf-Stocken, Kilchberg, Betriebsleiter Stellvertreter
1985 – 1990	Mitarbeiter auf diversen Landwirtschaftsbetrieben

#### Andere Mandate

seit 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Präsident
seit 2021	Schweizer Milchproduzenten SMP, Mitglied des Vorstands
seit 2021	Schweizer Bauernverband, Mitglied Landwirtschaftskammer und Delegierter
seit 2015	Kantonsrat Luzern, Mitglied Kommission Raumplanung, Umwelt und Energie
2000 – 2020	Gemeinde Pfaffnau, Mitglied Gemeinderat, ab 2004 Gemeindepräsident

## Christina Johansson

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2018

#### Berufliche Stationen

seit 2018	Bilfinger SE, Group CFO und seit 2021 zudem interim-CEO
2016 – 2018	Bucher Industries Gruppe, Group CFO
2014 – 2016	SR Technics Gruppe, Group CFO und stellvertretender Group CEO
2007 – 2014	Pöyry Energy Business Group und Management Consulting Business Group Schweiz, CFO
2005 – 2007	Zeag Gruppe, CFO und stellvertretender CEO
1996 – 2005	Amcor Rentsch & Closures Gruppe Schweiz/Deutschland/Kanada, Group CFO, vorher Corporate Finance Controller
1993 – 1996	Securitas Gruppe, Financial Controller und Treasury Manager für Deutschland und Österreich

#### Andere Mandate

seit 2021	About You AG, Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Prüfungsausschusses
-----------	--

## Alexandra Post Quillet

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2018

#### Berufliche Stationen

seit 2019	Acad Sarl, Académie des administrateurs, Partnerin und Mitinhaberin
2004 – 2018	Crescendo Marketing, strategische Marken- und Marketingberatung, Managing Partner und Mitgründerin
2000 – 2003	Unilever Polen, Managing Director Home and Personal Care
1998 – 1999	Unilever Polen, Marketing Manager Personal Care
1995 – 1998	Unilever Vietnam, Marketing Manager Home & Personal Care
1992 – 1995	Unilever Schweiz, National Sales Account Manager & Brand Manager
1990 – 1992	Nestlé Schweiz, Controller Corporate Internal Audit

#### Andere Mandate

seit 2020	Plateforme 10 (Kunstquartier in Lausanne), Mitglied des Stiftungsrats
seit 2019	Glückskette, Mitglied des Stiftungsrats
seit 2018	Télé Villars-Gryon-Diablerets, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2017	SwissBoardForum, Mitglied des Vorstands
seit 2016	Schenk SA, Vize-Präsidentin des Verwaltungsrats
seit 2015	Hug AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2012	SBB AG, Mitglied des Verwaltungsrats

## Franz Steiger

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2015

#### Berufliche Stationen

seit 1984	Führung eines Milchwirtschafts- und Schweinezuchtbetriebs als selbstständiger Landwirt und Lehrmeister
-----------	--

#### Andere Mandate

seit 2009	Sortensektion Emmentaler Milchproduzenten, Mitglied des Vorstands
seit 2006	Schweizer Bauernverband, Delegierter
seit 1991	Käsereigenossenschaft Schlierbach-Krumbach, Kassier
2008 – 2020	Schlierbach, Gemeindepräsident
2006 – 2015	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Vizepräsident
2000	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands

## Diana Strebel

### Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012

#### Berufliche Stationen

seit 2009	Strebel-Birt AG, Geschäftsführerin der von ihr mitgegründeten, auf Markenführung, Marketing und Kommunikation spezialisierten Beratungsfirma
2005 – 2009	Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, Managing Director
2005 – 2009	Interbrand Europa, Chief Operating Officer
1981 – 2003	Verschiedene Werbeagenturen, u.a. stv. Vorsitzende bei der Publicis-Gruppe und CEO Wunderman AG, Gründerin und Mitinhaberin Aebi, Strebel AG

#### Andere Mandate

seit 2011	Globalance Bank AG, Vizepräsidentin des Verwaltungsrats
seit 2009	Ricola AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2006 – 2009	Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2002 – 2005	Scholz & Friends AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2002 – 2004	Wundermann AG, Mitglied des Verwaltungsrats

### 3.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen höchstens fünf Mandate in börsenkotierten und 15 Mandate in nicht börsenkotierten Rechtseinheiten bekleiden. Effektiv wird der statutarisch geschaffene Spielraum bewusst bei weitem nicht ausgeschöpft.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Die erstmalige Wahl der Mitglieder ist in der Tabelle unter Kapitel 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats ersichtlich. Die Amtsdauer der Emmi Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und dauert dementsprechend bis zur Generalversammlung 2022. Die Wiederwahl ist zulässig unter Auflage einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten internen Regelung hinsichtlich Alterslimite und Amtsdauer. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Personal- und Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt, wobei die Zeit von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schluss der nächstfolgenden als ein Jahr gilt. Die Generalversammlung wählt den Präsidenten des Verwaltungsrats aus dem Kreis der Verwaltungsratsmitglieder. Die Wahlen in den Verwaltungsrat werden generell als Einzelwahl durchgeführt. Alle Wahlen und Abstimmungen werden offen durchgeführt, sofern nicht mehrheitlich ein geheimes Verfahren verlangt wird.

### 3.5 Interne Organisation

#### Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Aufgabenteilung aller Mitglieder.

	Prüfungsausschuss	Marktausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss	Agrarbeirat
<b>Konrad Graber</b> Präsident des Verwaltungsrats	●	●	● (Vorsitz)	● (Vorsitz)
<b>Thomas Oehen-Bühlman</b> Vizepräsident des Verwaltungsrats		●	●	●
<b>Monique Bourquin</b> Mitglied		●	●	●
<b>Dominik Bürgy</b> Mitglied	●			
<b>Thomas Grüter</b> Mitglied	●			●
<b>Christina Johansson</b> Mitglied	● (Vorsitz)			
<b>Alexandra Post Quillet</b> Mitglied		●		
<b>Franz Steiger</b> Mitglied				●
<b>Diana Strebler</b> Mitglied		● (Vorsitz)		

Der Verwaltungsrat unterzieht seine Arbeit und diejenige der Ausschüsse einmal jährlich einer Selbstevaluation. Dabei werden die eigenen Leistungen, die Organisation, die Arbeitsabläufe, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemäss Organisationsreglement, die Zusammensetzung und Diversität des Verwaltungsrats, der Erneuerungsprozess sowie die Zusammenarbeit mit der Konzernleitung beurteilt. Der Verwaltungsrat legt basierend darauf allenfalls erforderliche Massnahmen fest. Im 2020 erfolgte zudem eine externe Beurteilung des Verwaltungsrats und seiner Tätigkeit. Die daraus resultierenden Inputs und Empfehlungen wurden weitgehend umgesetzt.

## Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse und des Agrarbeirats

Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse und des Agrarbeirats (nachfolgend «Beirat») ist in der obigen Tabelle ersichtlich.

Der **Prüfungsausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in finanzieller Hinsicht. Als Gremium ist er jederzeit berechtigt, alle für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Dokumente einzusehen und umfassende Auskunft von allen Stellen im Konzern und den Externen Revisoren zu verlangen. Er setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen eines der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen CEO, CFO, Head Group Controlling und Head Internal Audit sowie auf Einladung der leitende Revisor der Externen Revisionsstelle teil.

Der Prüfungsausschuss berät und genehmigt:

- den Prüfungsplan sowie das personelle Budget der Internen Revision
- die Bestellung und Entlassung der Leitung der Internen Revision
- den Prüfungsplan sowie das Honorarbudget der Externen Revisionsstelle
- die Revisionsstellen konsolidierter Tochtergesellschaften in Abweichung von der Revisionsstelle des Konzerns
- die Liste der Gegenparteien und deren Kreditlimiten im Rahmen von Finanztransaktionen.

Namentlich überprüft der Prüfungsausschuss für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vorbereitender Funktion:

- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Organisation und den Inhalt der Finanzkontrolle einschliesslich der Internen Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Internen Revision
- die Auswahl der Revisionsstelle des Konzerns
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Externen Revisionsstelle
- die Revisorergebnisse der Internen und der Externen Revision und die Überwachung der darauf basierenden Aktionspläne des Managements
- die Konzern- und Holdingrechnung sowie die Ergebnisse der Tochtergesellschaften
- das Jahres- und Investitionsbudget
- die Beurteilung der Risiken und der darauf basierenden Massnahmen
- die Finanz- und Liquiditätsplanung sowie die Geschäftsbeziehungen mit Finanzinstituten
- die finanzielle Berichterstattung an die Aktionäre und die Öffentlichkeit
- die Prozesse und aussergerichtlichen Verhandlungen über Streitigkeiten, deren Ausgang einen Einfluss auf die Finanzlage der Gruppe haben könnte
- die Treasury-Richtlinien.

Der **Marktausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in mittel- und langfristiger Hinsicht. Er gibt dabei Empfehlungen zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Marken-, Produkt- und Marktstrategie als Basis der Unternehmensstrategie. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen einer der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen CEO sowie Chief Marketing Officer und auf Einladung weitere Mitglieder der Konzernleitung teil. Der Marktausschuss hat keine Genehmigungskompetenz.

Namentlich überprüft oder bearbeitet er für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vor- und nachbereitender Funktion:

- die auf der Strategie basierende Organisation
- die auf der Strategie basierenden Merger- und Akquisitionsprojekte, Markenprojekte, Produkt- und Marketinginvestitionen
- die auf der Strategie basierende Stärkung des Emmi Markenportfolios und der Innovationen
- die Vorbereitung von Strategieänderungen
- die Entwicklung der wichtigsten Kunden und Märkte sowie kritischer Geschäftseinheiten
- den Review von Grossprojekten und Grossakquisitionen.

Der **Personal- und Vergütungsausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in personeller Hinsicht und in Vergütungsfragen. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen einer der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen auf Einladung CEO und Chief Human Resources Officer teil.

Der Personal- und Vergütungsausschuss berät und genehmigt:

- das Vergütungssystem für das Management und die Mitarbeitenden
- die Vergütungen des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Agrarbeirats, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung (unter Berücksichtigung der von der Generalversammlung genehmigten Rahmenbeträge)
- die Wahl der Arbeitgebervertretung in der Emmi Vorsorgestiftung und in den Emmi Wohlfahrtsfonds
- zusätzliche Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung.

Der Personal- und Vergütungsausschuss wählt und beruft die Mitglieder der Konzernleitung sowie die Mitglieder der erweiterten Konzernleitung, mit Ausnahme CEO, ab.

Namentlich überprüft oder bearbeitet der Personal- und Vergütungsausschuss für den Verwaltungsrat beratend beziehungsweise vorbereitend:

- das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Verwaltungsrats
- das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung
- die Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell vgl. Kapitel Vergütungssystem)
- die Gesamtsumme der Lohnanpassungen und Boni für die Mitarbeitenden sowie grundsätzliche Änderungen des Pensionskassenreglements und anderer Vorsorgepläne
- die Zusammensetzung der Konzernleitung
- die Nachfolgeplanung und Evaluation der Kandidaten für den Verwaltungsrat gemäss Wahlreglement
- die Nachfolgeplanung für den Vorsitz der Konzernleitung und auf Antrag des CEO für die Mitglieder der Konzernleitung
- die regelmässige Überprüfung des Organisationsreglements.

Der **Agrarbeirat**, der aus Verwaltungsräten und Fachpersonen besteht, unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in Bezug auf die Milchbeschaffung sowie auf agrarpolitische Themen. Er stellt somit keinen Ausschuss des Verwaltungsrats dar, sondern agiert als beratendes Gremium. Der Agrarbeirat setzt sich aus mindestens vier Personen zusammen, von denen mindestens drei dem Verwaltungsrat angehören (Präsident des Verwaltungsrats und zwei weitere Mitglieder). Die internen und externen Fachpersonen informieren den Agrarbeirat über die neuesten Entwicklungen und stehen ihm beratend zur Seite. Seitens Emmi nehmen an den Sitzungen als interne Fachpersonen der CEO, der Divisionsleiter Schweiz, der Leiter Geschäftsbereich Industrie Schweiz und der Verantwortliche für agrarpolitische Themen teil. Externe Fachpersonen sind der Geschäftsführer der regionalen, an Emmi beteiligten Milchproduzentenorganisation ZMP sowie der nationalen Milchproduzentenorganisation SMP. Weitere Mitglieder sind der Präsident der nationalen Branchenorganisation Milch BOM sowie der Präsident der Milchproduzentenorganisation Mittelland Milch und der Geschäftsführer der Milchproduzentenorganisation mooh. Der Agrarbeirat hat keine Genehmigungscompetenz.

Namentlich überprüft oder bearbeitet er für den Verwaltungsrat in beratender beziehungsweise vorbereitender Funktion:

- politisch übergeordnete Themen
- die Entwicklung der Milch- und Käsebranche und deren Organisationen
- die Mengen- und Preisführung des Rohstoffs Milch
- die Milch- und Käsebeschaffung.

#### **Arbeitsweise des Verwaltungsrats, der Ausschüsse und des Beirats**

Der Emmi Verwaltungsrat und seine Ausschüsse sowie der Beirat tagen grundsätzlich so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens quartalsweise. Der Personal- und Vergütungsausschuss sowie der Agrarbeirat treffen sich in der Regel halbjährlich. Im Berichtsjahr hielt der Verwaltungsrat zehn halbtägige und eine ganztägige Sitzung ab. Der Prüfungsausschuss tagte fünfmal während je drei Stunden, der Marktausschuss viermal während je drei Stunden. Der Personal- und Vergütungsausschuss tagte sechsmal während je zwei Stunden. Es handelt sich dabei jeweils um durchschnittliche Zeitangaben. Die Präsenzrate lag über alle Sitzungen des Verwaltungsrats und der drei Ausschüsse hinweg bei durchschnittlich 98 %. Der Agrarbeirat tagte zweimal während jeweils zwei Stunden.

An den Sitzungen des Verwaltungsrats nehmen CEO, CFO und je nach Thematik auch andere Mitglieder der Konzernleitung teil. Einzelne Traktanden werden intern, das heisst nur innerhalb der Mitglieder des Verwaltungsrats, behandelt. An der Strategietagung des Verwaltungsrats nimmt die gesamte Konzernleitung teil. Der Beizug von Mitgliedern der Konzernleitung anlässlich der Sitzungen der Ausschüsse ist bei den einzelnen Ausschüssen dargestellt. Mit Ausnahme der Gremien Agrarbeirat und Prüfungsausschuss hält der Emmi Verwaltungsrat seine Sitzungen ohne externe Fachpersonen ab. Für die Koordination der verschiedenen Verwaltungsratsausschüsse und die Integration des Gesamtverwaltungsrats ist der Verwaltungsratspräsident Mitglied aller Ausschüsse.

Die Vorsitzenden der Ausschüsse berichten dem Verwaltungsrat an jeder Verwaltungsratssitzung über ihre Tätigkeit und ihre Ergebnisse. Zudem führen sie über ihre Beratungen und Beschlüsse ein Protokoll, das allen Mitgliedern des Verwaltungsrats zugestellt wird. Bei wichtigen Angelegenheiten wird der Verwaltungsrat unmittelbar im Anschluss an die Sitzung informiert.

Die Gesamtverantwortung für die an die Ausschüsse übertragenen Aufgaben bleibt beim Emmi Verwaltungsrat. Die Beschlüsse des Verwaltungsrats werden mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Vorsitzenden doppelt.

### 3.6 Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung

Dem **Verwaltungsrat** obliegen die Oberleitung der Gesellschaft und des Konzerns sowie die Überwachung der Geschäftsführung gemäss Art. 716a OR. Gestützt darauf berät und beschliesst er Sachgeschäfte wie:

- Jahres- und Investitionsbudget
- Jahres- und Halbjahresabschluss
- Konzernorganigramm bis und mit Stufe Konzernleitung
- Lohnpolitik, insbesondere das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats, das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung, die Gesamtsumme der Lohnanpassungen sowie Boni für die Mitarbeitenden, das Pensionskassenreglement und andere Vorsorgepläne
- Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (Genehmigungsmodell siehe Kapitel 3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung im Vergütungsbericht 2021)
- Einschätzung der Hauptrisiken
- Mehrjahresfinanz- und -liquiditätsplanung
- Strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen, etc.
- Konzernreglemente
- Gründung und Auflösung von Gesellschaften
- Genehmigung von Mitgliedern des Verwaltungsrats konsolidierter Tochtergesellschaften
- Nomination von Verwaltungsratskandidaten zuhanden der Generalversammlung.

Sämtliche übrigen Bereiche der Geschäftsführung delegiert der Verwaltungsrat vollumfänglich an den Präsidenten, an CEO und Konzernleitung. Der Verwaltungsrat kann jederzeit fallweise oder im Rahmen von generellen Kompetenzvorbehalten in die Aufgaben und Kompetenzen ihm hierarchisch unterstellter Organe eingreifen und Geschäfte dieser Organe an sich ziehen (powers reserved).

Der **CEO** führt den Vorsitz der Konzernleitung. Er führt, beaufsichtigt und koordiniert die Mitglieder der Konzernleitung sowie der Erweiterten Konzernleitung (in Konzernaufgaben) und erteilt ihnen die zur Ausübung ihrer Funktionen notwendigen Befugnisse. Insbesondere ist er verantwortlich für die Erreichung der strategischen Ziele, die Festlegung operativer Schwerpunkte und Prioritäten sowie die Bereitstellung der hierzu notwendigen materiellen und personellen Ressourcen. Er orientiert den Präsidenten des Verwaltungsrats und den Verwaltungsrat regelmässig über den Geschäftsgang.

Die **Mitglieder der Konzernleitung** nehmen die Umsetzung der strategischen Konzernführung konsequent wahr. Sie steuern die Tochtergesellschaften in finanzieller Sicht und beeinflussen deren strategische Ausrichtung. Kompetenz und Verantwortung werden dabei insbesondere durch die Vorgaben des CEO und des vom Verwaltungsrat genehmigten Budgets sowie die vom Verwaltungsrat festgelegte Strategie bestimmt.

Die **Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung** erfüllen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitglieder der Geschäftsleitung Schweiz oder als langjährige ehemalige Mitglieder der Konzernleitung selektiv strategische Projekte, die ihnen vom CEO zugewiesen werden.

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

An jeder Sitzung wird der Verwaltungsrat durch den Präsidenten, die Vorsitzenden der Ausschüsse sowie CEO, CFO und je nach Traktandum durch weitere Mitglieder der Konzernleitung über Geschäftsgang, Finanzlage sowie wichtige Geschäftsereignisse orientiert. Zusätzliche Informationen erfolgen anlässlich der Ausschusssitzungen. Der Marktausschuss oder Verwaltungsratsdelegationen besuchen im Rahmen von wesentlichen Akquisitionen die betreffenden Gesellschaften, um sich ein Bild vor Ort zu verschaffen. Der Präsident des Verwaltungsrats trifft sich durchschnittlich zweimal jährlich mit einer lokalen Geschäftsleitung.

Ausserhalb der Sitzungen kann jedes Mitglied des Verwaltungsrats unter vorangehender Information des Verwaltungsratspräsidenten von den Konzernleitungsmitgliedern Auskunft über den Geschäftsgang und, mit Ermächtigung des Präsidenten, auch über einzelne Geschäfte verlangen. Der Präsident wird mindestens alle zwei Wochen durch den CEO informiert und erhält die Konzernleitungsprotokolle. Er und der CEO sorgen für einen angemessenen Informationsfluss zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat. Ausserordentliche Vorfälle werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats auf dem Zirkularweg unverzüglich zur Kenntnis gebracht.

Weitere Informations- und Kontrollsysteme:

- Management-Informationssystem (MIS): Monatlich erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats einen detaillierten Group Management Report, welcher ausführlich über die finanzielle Lage des Unternehmens informiert. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zur Überprüfung der finanziellen Leistung zudem quartalsweise einen Group Treasury Report. Mindestens dreimal pro Jahr wird zudem eine rollierende Prognose für die folgenden 18 Monate erstellt. Der Verwaltungsrat erhält diese zugestellt und wird detailliert darüber informiert.
- Risk-Management-Prozess: Mindestens einmal jährlich wird der Verwaltungsrat durch den CEO über die Hauptrisiken sowie deren Einschätzung aufgrund der Relevanz und Eintretenswahrscheinlichkeit informiert. Er genehmigt die von der Konzernleitung definierten und durchzuführenden Massnahmen zur Bewältigung der Risiken und überwacht deren Umsetzung (siehe auch Anhang der konsolidierten Jahresrechnung der Emmi Gruppe im Geschäftsbericht 2021).
- Externe und Interne Revision: Die Angaben zur Externen Revision sind unter Kapitel 8 Revisionsstelle aufgeführt. Die Interne Revision ist ein Führungsinstrument des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und damit ein wesentlicher Teil des internen Kontrollsystems. Sie steht in direkter Verbindung zur Präsidentin des Prüfungsausschusses sowie zum Prüfungsausschuss durch die Teilnahme an den mindestens quartalsweise stattfindenden Sitzungen (im Berichtsjahr fünf). Der Prüfungsausschuss genehmigt das Revisionsprogramm sowie die Jahresplanung. Er erhält ebenfalls alle Revisionsberichte und lässt sich über die Feststellungen sowie die darauf basierenden Massnahmen an den Sitzungen informieren. Zusätzlich trifft sich der Head Internal Audit regelmässig mit der Präsidentin des Prüfungsausschusses.

Die Interne Revision arbeitet nach Standards, die im «Audit Manual» festgelegt sind, und führt Revisionen in der gesamten Emmi Gruppe durch. Bewertet werden dabei die Risikopotenziale in der Führung und Überwachung, in den Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen des Unternehmens in Bezug auf die Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und anderen wesentlichen Informationen. Ebenfalls beurteilt werden die Wirksamkeit und Effizienz von Geschäftsprozessen, die Sicherung des materiellen und immateriellen Betriebsvermögens, die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen. Zudem arbeitet die Interne Revision eng mit den Externen Revisoren zusammen und führt Sonderprüfungen im Auftrag des Prüfungsausschusses durch. Dieser bewertet die Wirksamkeit der internen und externen Kontrollsysteme sowie das Risikomanagement der Emmi Gruppe. Die Compliance wird zudem vom Rechtsdienst unterstützt und mit überwacht.

# 4. Konzernleitung

## 4.1 Mitglieder der Konzernleitung



Die Emmi Konzernleitung von links (per Bilanzstichtag): Matthias Kunz, Ricarda Demarmels, Robin Barraclough, Urs Riedener (CEO), Natalie Rüedi, Thomas Morf, Kai Könecke, Marc Heim

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Aktuelle Funktion
<b>Urs Riedener</b>	1965	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG Stanford Executive Program	Chief Executive Officer (CEO)
<b>Marc Heim</b>	1967	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG	Stellvertretender CEO, Leiter Division Schweiz
<b>Robin Barraclough</b>	1967	Grossbritannien/ Schweiz	Wirtschaftswissenschaftler	Leiter Division Europa
<b>Ricarda Demarmels</b>	1979	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	Chief Financial Officer
<b>Kai Könecke</b>	1966	Deutschland	Dipl.-Ing. Maschinenbau	Chief Supply Chain Officer
<b>Matthias Kunz</b>	1960	Schweiz	Dipl. Ingenieur Agronom ETH MBA, Stanford Executive Program	Leiter Division Americas
<b>Thomas Morf</b>	1974	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG	Chief Marketing Officer
<b>Natalie Rüedi</b>	1971	Schweiz	Dipl. Primarlehrerin EMBA Hochschule Luzern	Chief Human Resources Officer

## 4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Urs Riedener

### CEO und Vorsitzender der Konzernleitung seit 2008

#### Berufliche Stationen

2000 – 2008	Migros-Genossenschafts-Bund MGB, ab 2002 Leitung Departement Marketing und Mitglied der Generaldirektion
1995 – 2000	Lindt & Sprüngli Gruppe, national und international in diversen Führungsfunktionen, zuletzt National Sales Manager und Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz
1992 – 1995	Kraft Jacobs Suchard Gruppe, verschiedene Funktionen, zuletzt Group Brand Manager

#### Andere Mandate

seit 2015	SMG (Schweizerische Management Gesellschaft), Mitglied des Vorstands
seit 2014	Bystronic AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2010	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Mitglied des Vorstands
seit 2007	Institut für Marketing Uni St. Gallen, Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses

Marc Heim

### Executive Vice President Switzerland und stellvertretender CEO seit 2017, Mitglied der Konzernleitung seit 2009

#### Berufliche Stationen

2014 – 2016	Emmi Gruppe, Executive Vice President Europe
2009 – 2013	Emmi Gruppe, Leiter Verkauf
2004 – 2009	Halter Bonbons AG, Geschäftsführer
1999 – 2004	Kambly AG, diverse Führungsfunktionen
1992 – 1999	Effems AG (heute Mars Schweiz AG), diverse Funktionen

Robin Barraclough

### Executive Vice President Europe seit 2017, Mitglied der Konzernleitung seit 2009

#### Berufliche Stationen

2014 – 2016	Emmi Gruppe, Chief Marketing Officer
2009 – 2014	Emmi Gruppe, Leiter Marketing
2008	Kraft Foods, Führung des Kaffeegeschäfts im deutschsprachigen Europa
1991 – 2007	Mars Incorporated, verschiedene nationale und internationale leitende Marketingfunktionen, zuletzt leitendes Mitglied des Marketing Leadership Teams in der europäischen Masterfoods-Zentrale in Bremen (DE)

## Ricarda Demarmels

### CFO und Mitglied der Konzernleitung seit Juni 2019

#### Berufliche Stationen

2015 – 2018	ORIOR Gruppe, Chief Financial Officer
2009 – 2014	Capvis Equity Partners Schweiz, Investment Director
2005 – 2009	Oliver Wyman Financial Services, Projekt-Managerin
2002 – 2003	Schweizer Nationalbank, Research Assistant

#### Andere Mandate

seit 2018	Sensirion, Mitglied des Verwaltungsrats, Chairwoman Audit Committee und Mitglied des Independent Directors' Committee
-----------	---

## Kai Könecke

### Chief Supply Chain Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2017

#### Berufliche Stationen

2012 – 2016	Unilever Deutschland-Österreich-Schweiz, Geschäftsführer Supply Chain (D-A-CH)
2011 – 2012	Amazon, General Manager, Fulfillment Center Rheinberg (DE)
2006 – 2011	Mars (Effems) Deutschland, Werksdirektor in Viersen (DE)
1993 – 2006	Mars (Effems) Deutschland, diverse Aufgaben im Bereich Supply Chain, unter anderem Leitung Logistik Deutschland und Leiter Entwicklung Supply Chain Management Europa

## Matthias Kunz

### Executive Vice President Americas seit 2014, Mitglied der Konzernleitung seit 2002

#### Berufliche Stationen

2009 – 2013	Emmi Gruppe, Leiter Geschäftsbereich International
2002 – 2009	Emmi Gruppe, Verantwortlicher Geschäftsbereich Käse International
1999 – 2002	Swiss Dairy Food, Mitglied der Konzernleitung
1997 – 1999	Toni International AG, Geschäftsleiter

Im Rahmen einer langfristigen Nachfolgeplanung hat der Verwaltungsrat im Herbst 2020 Jonas Leu als Nachfolger von Matthias Kunz gewählt, welcher sich auf eigenen Wunsch schrittweise aus der Konzernleitung zurückziehen wird. Nach einem Einarbeitungsjahr wird Jonas Leu auf 1. Januar 2022 die operative Verantwortung als Executive Vice President Americas übernehmen. Matthias Kunz wird als Mitglied der Erweiterten Konzernleitung strategische Projekte betreuen.

## Thomas Morf

### Chief Marketing Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2017

#### Berufliche Stationen

2012 – 2017	Danone Johannesburg, zuletzt Geschäftsführer der Geschäftseinheit Mayo Dairy
2010 – 2012	Danone Paris, globaler Marketing Director Innovationen
2007 – 2010	Danone München, verschiedene leitende Marketingfunktionen
2000 – 2007	Procter & Gamble, Belgien, verschiedene leitende Marketingfunktionen

## Natalie Rüedi

### Chief Human Resources Officer seit 2014, Mitglied der Konzernleitung seit 2011

#### Berufliche Stationen

2009 – 2013	Emmi Gruppe, Leiterin Personal, bis 2010 Mitglied Erweiterte Konzernleitung
2004 – 2009	Emmi Gruppe, Verantwortliche für Aufbau und Leitung der Personalentwicklung
2000 – 2004	Emmi Gruppe, Personalfachfrau
1992 – 2000	Lehrperson und Schulleiterin an einer Primarschule

#### Andere Mandate

seit 2020	Opes Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrats
-----------	---

## Mitglieder der Erweiterten Konzernleitung

(per Bilanzstichtag)

Othmar Dubach

**Leiter Geschäftsbereich Käse und Molkereiprodukte Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz und der Erweiterten Konzernleitung seit 2014**

### Berufliche Stationen

seit 1993	Emmi Gruppe, Leiter Geschäftsbereich Käse
1992 – 1993	Emmi Gruppe, Marketingleiter
1983 – 1991	Zentralschweizerischer Milchverband, diverse Funktionen

## 4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder der Konzernleitung dürfen höchstens zwei Mandate in börsenkotierten und zehn Mandate in nicht börsenkotierten Rechtseinheiten bekleiden. Effektiv wird der statutarisch geschaffene Spielraum bewusst bei weitem nicht ausgeschöpft.

## 4.4 Managementverträge

Es bestehen keine Managementverträge.

## **5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen**

Informationen zu den Vergütungen, Festsetzungsverfahren, statutarischen Regeln, Beteiligungen, Darlehen und Krediten an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung sind im Vergütungsbericht aufgeführt (siehe Vergütungsbericht 2021).

# 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

## 6.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

Die Emmi Statuten enthalten keine Stimmrechtsbeschränkungen. Ein stimmberechtigter Aktionär kann seine Aktien an der Generalversammlung durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Vollmacht und Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter können elektronisch erteilt werden.

## 6.2 Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht die Wahlen mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen, unter Ausschluss der leeren und ungültigen Stimmen, soweit das Gesetz nichts anderes bestimmt. Zusätzlich zu den gesetzlichen Ausnahmen erfordert auch der Beschluss über die Änderung der Statutenbestimmung über die Eintragungsbeschränkung (siehe Kapitel 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen) mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte.

## 6.3 Einberufung der Generalversammlung

Die ordentliche Generalversammlung findet jährlich statt und zwar spätestens sechs Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres. Sie wird vom Verwaltungsrat einberufen. Für die Einberufung von ausserordentlichen Generalversammlungen gelten die gesetzlichen Bestimmungen.

## 6.4 Traktandierung

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 1 Million und mehr vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der Generalversammlung verlangen. Das Begehren um Traktandierung ist dem Verwaltungsrat mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Anträge zu unterbreiten.

## 6.5 Eintragungen im Aktienbuch

Das Aktienregister wird in der Regel zehn Tage vor der Generalversammlung geschlossen. Der Verwaltungsrat genehmigt auf Antrag hin Ausnahmen über nachträgliche Zulassungen. Das effektive Datum der Schliessung wird in der Einladung zur Generalversammlung und rechtzeitig im Finanzkalender auf der Webseite publiziert: [www.emmi.com](http://www.emmi.com) > Medien & Investoren > Termine

# 7. Kontrollwechsel/ Abwehrmassnahmen

## 7.1 Angebotspflicht

Die Emmi Statuten enthalten kein «Opting-up» im Sinne von Art. 135 Abs. 1 FinfraG und kein «Opting-out» im Sinne von Art. 125 Abs. 4 FinfraG bezüglich der gesetzlichen Pflicht zur Unterbreitung eines Übernahmeangebots.

## 7.2 Kontrollwechselklauseln

Es bestehen weder für Verwaltungsratsmitglieder noch für Konzernleitungs- oder weitere Managementmitglieder vertragliche Vereinbarungen im Falle eines Wechsels der kontrollierenden Aktienmehrheit.

# 8. Revisionsstelle

## 8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

An der Generalversammlung 2014 wurde KPMG, Luzern, als neue Revisionsstelle für ein Geschäftsjahr gewählt. Seither erfolgte die jährliche Wiederwahl. Das Amt endet gemäss Statuten jeweils mit der Abnahme der Jahresrechnung für das betreffende Geschäftsjahr. Seit der Generalversammlung 2021 amtet François Rouiller als leitender Revisor. Gemäss den Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts darf er das Mandat maximal während sieben Jahren ausführen.

## 8.2 Revisionshonorar

Die mit der Revisionsstelle für das Berichtsjahr vereinbarten Honorare für die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (inkl. Prüfung der Konzernrechnung) betragen insgesamt TCHF 1'403.

## 8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 240 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 125 für Steuerberatung und TCHF 115 für übrige Beratungs- und Prüfleistungen.

## 8.4 Informationsinstrumente der Externen Revision

Die Aufsicht und Kontrolle hinsichtlich der Beurteilung der Revisionsstelle wird vom Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt die Leistung, Rechnungstellung und Unabhängigkeit der Externen Revision und gibt dem Verwaltungsrat entsprechende Empfehlungen ab. Er prüft dazu jährlich den Revisionsumfang, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit dem leitenden Revisor. Angaben zu dessen Amtsdauer sind im Kapitel 8.1 aufgeführt. Der Bericht zur Schlussrevision des Jahresabschlusses wird zusätzlich an alle Verwaltungsratsmitglieder für die abschliessende Genehmigung des Geschäftsberichts versandt. Der leitende Revisor nahm im Berichtsjahr an drei Sitzungen des Prüfungsausschusses teil. Die Angaben zur Internen Revision sind im Kapitel 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung aufgeführt.

# 9. Informationspolitik

**Leitlinien Investor Relations:** Emmi pflegt eine offene und kontinuierliche Kommunikation mit Aktionären, aktuellen und potenziellen Investoren und anderen Interessengruppen. Ziel ist es, rasch, gleichzeitig und transparent über das Unternehmen, dessen Strategie und Geschäftsentwicklung zu informieren und ein wahrheitsgetreues Bild der Performance von Emmi in der Vergangenheit und der Gegenwart sowie der Zukunftsaussichten zu vermitteln. Dieses Bild soll die Einschätzung der aktuellen Situation des Unternehmens durch Konzernleitung und Verwaltungsrat widerspiegeln.

**Methodik:** Emmi veröffentlicht jährlich einen ausführlichen Geschäftsbericht, der die Geschäftstätigkeit, die Corporate Governance und eine gemäss Swiss GAAP FER erstellte und geprüfte Finanzberichterstattung für das Berichtsjahr darlegt. Zudem wird ein Halbjahresbericht publiziert.

Weiter werden Medienmitteilungen über börsenrelevante Ereignisse wie Akquisitionen, Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen, Joint Ventures und Allianzen gemäss den Richtlinien betreffend Ad-hoc-Publizität veröffentlicht. Wichtige Ankündigungen, insbesondere die Halb- und Gesamtjahresergebnisse, werden von Präsentationen begleitet, die durch Medien- und Analystenkonferenzen beziehungsweise Analysten-Calls ergänzt werden.

Emmi trifft sich im Laufe des Jahres mit institutionellen Anlegern im In- und Ausland, präsentiert regelmässig ihre bereits publizierten Ergebnisse, führt Roadshows durch und hält Meetings mit einzelnen institutionellen Investoren und Gruppen ab. Hauptkontakt für diese Treffen und Präsentationen ist die CFO. Im Fokus stehen dabei die Finanzergebnisse von Emmi, die strategische Ausrichtung oder aktuelle Initiativen der Gruppe.

Emmi nutzt das Internet, um eine rasche, gleichzeitige und konsistente Informationsverbreitung sicherzustellen. Die Website des Unternehmens verfügt über ein elektronisches Informationsinstrument, mit dem sich Aktionäre und andere Interessenten in einem elektronischen Verteiler registrieren lassen können: [www.emmi.com](http://www.emmi.com) > Medien & Investoren > News Service

Medienmitteilungen und Investoreninformationen sind über folgenden Link zugänglich:  
[www.emmi.com](http://www.emmi.com) > Medien & Investoren > Medienmitteilungen

Die Meldungen an die SIX Exchange Regulation von Beteiligungen, welche die meldungspflichtigen Grenzwerte des Stimmrechts überschreiten, sind auf folgender Internetseite ersichtlich:  
[www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com) > Marktdaten > Aktien > Kurse > Unternehmen: Emmi AG

Kontakt für Investor Relations:

Emmi Management AG, Konzernkommunikation & IR, Landenbergstrasse 1, Postfach 2570, CH-6002 Luzern,  
Telefon +41 58 227 50 69, E-Mail [ir@emmi.com](mailto:ir@emmi.com), [www.emmi.com](http://www.emmi.com)

Die Generalversammlung findet am 7. April 2022 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung mit Angaben zur Durchführung aufgrund der aktuellen Situation rund um Covid-19 per Post.

Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2022) werden am 18. August 2022 veröffentlicht.

# 10. Handelssperrzeiten

Für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und des weltweiten Management-Team (Kaderstufe 2) sowie weitere ausgewählte Mitarbeitende – schwergewichtig aus den Abteilungen Finanzen und Konzernkommunikation – gilt für eine definierte Zeitspanne vor der Veröffentlichung der Jahres- und Halbjahresresultate ein allgemeines Verbot für den Handel mit Emmi Aktien, Optionen und Derivaten. Diese generellen Handelssperrzeiten dauern jeweils vom ersten Arbeitstag im Januar bzw. im Juli bis nach Veröffentlichung der Jahres- bzw. Halbjahresergebnisse. Ausnahmen sind keine vorgesehen.



# Inhalt

## **Vergütungsbericht**

- 56 Leitlinien
- 57 Vergütungssystem
- 59 Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
- 61 Darlehen und Kredite
- 62 Anträge an die Generalversammlung
- 64 Vergütungen für das Berichtsjahr
- 65 Bericht der Revisionsstelle

# 1. Leitlinien

Leistungsfähige und integre Mitarbeitende sind der zentrale Erfolgsfaktor von Emmi. Mit ihrem Engagement, gegenseitiger Wertschätzung und ehrlichem Handeln ermöglichen sie die Zielerreichung. Damit tragen sie zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Gruppe bei. Die Vergütung ist dabei nur ein Teil der gesamten Honorierungsleistung: Wertschätzung, sinnvolle Arbeitsinhalte, die verantwortungsvolle Gestaltung des Arbeitsumfelds und Weiterentwicklungsmöglichkeiten gehören ebenso dazu.

Der Verwaltungsrat unterstützt die Mitarbeitenden und somit die Unternehmensstrategie mit einer angemessenen, das heisst leistungs- und marktgerechten Vergütungspolitik, welche die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens miteinbezieht. Die Basisvergütung soll zum einen den Anforderungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Funktion und zum anderen der Leistung und dem Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden entsprechen. Ferner soll sie Einkommenssicherheit bieten. Die variable Vergütungskomponente auf Kaderstufe stärkt die Mitverantwortung. Sie richtet Leistung und Verhalten auf eine nachhaltige Geschäftsentwicklung aus und erlaubt die Teilhabe am Unternehmenserfolg.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass die oben genannten Faktoren die Arbeitsmotivation stärken und honorieren und gleichzeitig die Emmi Unternehmenswerte widerspiegeln. Deshalb erachtet er, auch im Sinne eines einfachen und transparenten Vergütungssystems, ein Aktien- und Optionenprogramm zurzeit als unnötig.

Hinsichtlich der Vergütung der Geschäftsführung legt Artikel 29b der Statuten der Emmi AG fest: Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und eines allfälligen Beirats sollen angemessen, wettbewerbsfähig sowie leistungsorientiert sein. Zudem sind sie in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sowie dem Erfolg der Emmi Gruppe festzusetzen.

## 2. Vergütungssystem

### 2.1 Vergütungskomponenten

Die Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats ist eine fixe Vergütung. Die Vergütung der Konzernleitung setzt sich aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Dabei heisst variabel: je nach Erfolg und Leistung im vergangenen Geschäftsjahr im Zusammenhang mit definierten Zielen («Bonus»). Die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung soll höchstens 50 % seiner fixen Vergütung betragen. Es ist keine langfristige variable Komponente implementiert. Siehe dazu auch weiterführende Informationen im Kapitel 2.3 Vergütung der Konzernleitung.

Gemäss Artikel 29b der Statuten der Emmi AG kann die Gesellschaft den Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung im Rahmen ihrer Vergütung Beteiligungspapiere, Wandel- oder Optionsrechte oder andere Rechte auf Beteiligungspapiere zuteilen. Emmi verzichtet zurzeit bewusst auf Aktien-, Optionspläne oder andere Beteiligungsprogramme. Damit soll das Vergütungssystem einfach und transparent gehalten werden.

### 2.2 Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats

Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats sind nicht an Erfolgskomponenten gekoppelt. Es handelt sich damit um eine reine Basisvergütung, die in Geldmitteln geleistet wird. Sie setzt sich aus einem Grundhonorar sowie Sitzungsentschädigungen zusammen. Die Höhe der Vergütung widerspiegelt die Zeit und Arbeit, welche die Mitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben im Verwaltungsrat, im Agrarbeirat, in den drei Ausschüssen sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge investieren. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats erhalten namentlich keine Bonuszahlungen und weiteren finanziellen Leistungen wie Personalkonditionen oder vergünstigte Aktienbezugsrechte. Sie haben keinen Anspruch auf Dienst- oder Sachleistungen.

Der Personal- und Vergütungsausschuss beurteilt einmal jährlich die Vergütung des Verwaltungsrats im Vergleich mit börsenkotierten (Kategorie Small Caps) und privaten Schweizer Unternehmen. Berücksichtigt werden dabei Unternehmen aus der Konsumgüterbranche mit einem ähnlichen Internationalisierungsgrad sowie in der Region ansässige Firmen aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Grösse. Als Vergleichsgruppe dienten ca. 20 Unternehmen vorab aus der Nahrungsmittel-, Maschinen- und Kunststoffindustrie sowie dem Detailhandel, welche die oben genannten Kriterien erfüllen. Ausserdem liegt dem Ausschuss eine externe Studie von 2021 vor, welche die Vergütung des Emmi Verwaltungsrats einem externen Honorarvergleich unterzieht und analysiert, ob die aktuellen Vergütungen sowie die Vergütungsstruktur marktgerecht sind.

Die Basisvergütung und die Sozialabgaben sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss der Tabelle unter dem Kapitel 6 Vergütungen für das Berichtsjahr. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung als maximalen Rahmenbetrag für das laufende Geschäftsjahr.

## 2.3 Vergütung der Konzernleitung

Die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung besteht aus einem fixen und einem variablen Vergütungsanteil («kurzfristiger Bonus»). Beide Komponenten werden in Geldmitteln geleistet.

Die Basisvergütung reflektiert die Erfahrung, die Kenntnisse und die anhaltenden Leistungen der Konzernleitungsmitglieder sowie die Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen aufgrund funktionsbezogener Salär-Benchmarks. Für den Vergleich bezüglich Angemessenheit und Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung liegt dem Personal- und Vergütungsausschuss eine aktuelle, externe Studie aus dem Jahr 2021 vor. Als Grundlage für die funktionsbezogenen Salär-Benchmarks wurde die gleiche Vergleichsgruppe gewählt wie für die Prüfung der Vergütung des Verwaltungsrats.

Die Basisvergütung, Sachleistungen (Geschäftswagen) sowie die Sozial- und Vorsorgeleistungen sind Bestandteile der fixen Vergütung gemäss der Tabelle unter dem Kapitel 6 Vergütungen für das Berichtsjahr. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung prospektiv als Rahmenbetrag für das kommende Geschäftsjahr.

Der Personal- und Vergütungsausschuss beschliesst die fixe Vergütung des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder für das folgende Jahr unter Berücksichtigung des durch die Generalversammlung genehmigten maximalen Rahmenbetrags.

Variable Vergütung: In Artikel 29b der Statuten der Emmi AG ist festgelegt, dass in der Regel die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung 50 % seiner fixen Vergütung nicht übersteigen soll. Es handelt sich um einen Bonus bei Zielerreichung, der in bar entrichtet wird. Die Höhe widerspiegelt das Ergebnis des vergangenen Geschäftsjahres und setzt sich aus den drei folgenden Kriterien zusammen:

- Geschäftserfolg des Konzerns (Gewichtung mit 50 %)
- Geschäftserfolg des zu verantwortenden Geschäftsbereichs (Gewichtung mit 30 %)
- Individuelle Zielerreichung (Gewichtung mit 20 %).

Die Bemessung des Geschäftserfolgs beruht auf den drei Pfeilern Umsatz, Ergebnis und Marktanteil. Für Servicebereiche liegen die massgeblichen Zielgrössen zudem in der Weiterentwicklung zur laufend besseren Unterstützung des Kerngeschäfts.

Bei Nichterreichen der Ziele kann diese Vergütung im Extremfall vollständig wegfallen, bei Übertreffen der Ziele bis auf maximal 120 % des Zielbetrags steigen. Die variablen Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder werden im Zusammenhang mit dem Geschäftsergebnis vom Personal- und Vergütungsausschuss beschlossen. Die Generalversammlung genehmigt das Total der variablen Vergütung des vergangenen Geschäftsjahres.

## 3. Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren

### 3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung

Artikel 29e der Statuten der Emmi AG legt das Genehmigungsmodell fest. Die Generalversammlung genehmigt jährlich gesondert und bindend die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

- den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats und des Agrarbeirats für das laufende Geschäftsjahr
- den maximalen Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr
- den Gesamtbetrag der variablen Vergütung der Konzernleitung für das vergangene Geschäftsjahr.

Das nachfolgende **Genehmigungsmodell** verdeutlicht, über welche Vergütungskomponenten und für welchen Zeitraum die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2022 befinden werden.

#### Genehmigungsmodell für die Generalversammlung 2022



### 3.2 Entscheidungsprozess

**Vergütungssystem:** Die Grundsätze des Vergütungssystems für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung legt der Verwaltungsrat innerhalb seiner generellen Oberleitung fest. Die Ausarbeitung, regelmässige Überprüfung und Beurteilung nimmt der Personal- und Vergütungsausschuss vor. In diesem Sinn unterstützt er den Verwaltungsrat bei der Festlegung des Vergütungssystems. Externe Experten würde er höchstens bei einer grundlegenden Neugestaltung des Vergütungssystems beiziehen.

**Vergütungsbeträge:** Für die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats unterbreitet der Personal- und Vergütungsausschuss dem Verwaltungsrat einen Vorschlag. Der Verwaltungsrat beschliesst jährlich über deren Vergütung und unterbreitet der Generalversammlung die maximale Gesamtvergütung zur Genehmigung.

Die Vergütungen des Präsidenten des Verwaltungsrats, der Mitglieder des Agrarbeirats, des CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung beschliesst der Personal- und Vergütungsausschuss jährlich. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Gesamtbeträge der relevanten Vergütungen zur Genehmigung.

### 3.3 Der Personal- und Vergütungsausschuss

Mit Ausnahme der Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder fasst der Personal- und Vergütungsausschuss den Beschluss zu den Vergütungen. Die Vergütung für den Verwaltungsratspräsidenten und den CEO (Beisitzenden) legt er unter Einhaltung der Ausstandsregel fest.

#### Zusammensetzung Personal- und Vergütungsausschuss

Wahl durch die Generalversammlung 2021 bis zur Generalversammlung 2022.

<b>Konrad Graber</b> Vorsitz	Unabhängiges Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats
<b>Monique Bourquin</b> Mitglied	Unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b> Mitglied	Unabhängiges Mitglied und Vizepräsident des Verwaltungsrats

## 4. Darlehen und Kredite

Die Statuten der Emmi AG legen in Artikel 29c fest, dass den Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung Vorschüsse bis maximal TCHF 1'000 gewährt werden können, insbesondere in Form von Kostenvorschüssen für Gerichtsverfahren, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit der betreffenden Person als Mitglied des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats oder der Konzernleitung stehen. Diese Limiten wurden im Geschäftsjahr nicht benutzt.

## 5. Anträge an die Generalversammlung

Die beantragten Gesamtsummen schaffen die erforderliche unternehmerische Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können (zusätzliche Mitglieder im Verwaltungsrat, im Agrarbeirat und in der Konzernleitung, Verschiebungen in Ausschüssen, besondere Ereignisse, generelle Reserve). Es besteht nicht die Absicht, die Rahmenbeträge auszuschöpfen. Artikel 29e der Statuten der Emmi AG sieht einen Zusatzbetrag von maximal 20 % vor, sollten nach der Genehmigung der fixen Vergütung zusätzliche Mitglieder oder Ersatzmitglieder in die Konzernleitung berufen werden.

Sämtliche unter Punkt 5 erwähnten Beträge sind in TCHF.

### 5.1 Verwaltungsrat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal TCHF 1'200 für das Geschäftsjahr 2022.

<b>Antrag an GV 2022 für GJ 2022</b>	Ausbezahlte Vergütung 2021 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2021 für GJ 2021
<b>1'200</b> (Rahmenbetrag)	1'089	1'100 (Rahmenbetrag)

### 5.2 Agrarbeirat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Agrarbeirats von maximal TCHF 40 für das Geschäftsjahr 2022.

<b>Antrag an GV 2022 für GJ 2022</b>	Ausbezahlte Vergütung 2021 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2021 für GJ 2021
<b>40</b> (Rahmenbetrag)	35	40 (Rahmenbetrag)

### 5.3 Konzernleitung fixe Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen der Konzernleitung von maximal TCHF 5'540 für das Geschäftsjahr 2023.

Antrag an GV 2022 für GJ 2023	Antrag an GV 2021 für GJ 2022	Ausbezahlte fixe Vergütung 2021 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2020 für GJ 2021
<b>5'540</b>	5'500	4'695	5'480
(Rahmenbetrag)	(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

### 5.4 Konzernleitung variable Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der variablen Vergütungen der Konzernleitung von TCHF 1'025 für das Geschäftsjahr 2021.

Antrag an GV 2022 für GJ 2021 (vgl. Kapitel 6)	Im Jahr 2021 ausbezahlte variable Vergütung 2020	Antrag an GV 2021 für GJ 2020
<b>1'025</b>	1'081	1'081

## 6. Vergütungen für das Berichtsjahr

in TCHF

Verwaltungsrat	Fixe Vergütung			Variable Vergütung			Total fix und variabel	Total Vorjahr
	Basis- vergütung <sup>1)</sup>	Sach- leistungen	Andere Vergütungen <sup>2)</sup>	Total fix <sup>3)</sup>	Bonus <sup>1)</sup>	Total variabel		
<b>Konrad Graber</b>								
Präsident	268	–	46	<b>314</b>	–	–	<b>314</b>	295
<b>Thomas Oehen-Bühlmann</b>								
Vizepräsident	94	–	28	<b>122</b>	–	–	<b>122</b>	112
<b>Christian Arnold-Fässler</b>								
Mitglied (bis 15.4.2021)	30	–	8	<b>38</b>	–	–	<b>38</b>	80
<b>Monique Bourquin</b>								
Mitglied	76	–	27	<b>103</b>	–	–	<b>103</b>	92
<b>Dominik Bürgy</b>								
Mitglied (seit 15.4.2021)	51	–	13	<b>64</b>	–	–	<b>64</b>	n/a
<b>Thomas Grüter</b>								
Mitglied (seit 15.4.2021)	57	–	14	<b>71</b>	–	–	<b>71</b>	n/a
<b>Christina Johansson</b>								
Mitglied	70	–	25	<b>95</b>	–	–	<b>95</b>	83
<b>Niklaus Meier</b>								
Mitglied (bis 15.4.2021)	35	–	11	<b>46</b>	–	–	<b>46</b>	98
<b>Alexandra Post Quillet</b>								
Mitglied	73	–	2	<b>75</b>	–	–	<b>75</b>	75
<b>Franz Steiger</b>								
Mitglied	58	–	18	<b>76</b>	–	–	<b>76</b>	70
<b>Diana Strebel</b>								
Mitglied	67	–	18	<b>85</b>	–	–	<b>85</b>	82
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>879</b>	<b>–</b>	<b>210</b>	<b>1'089</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1'089</b>	<b>987</b>
<b>Agrarbeirat</b>								
Pirmin Furrer	6	–	1	<b>7</b>	–	–	<b>7</b>	7
Stephan Hagenbuch	7	–	–	<b>7</b>	–	–	<b>7</b>	7
Peter Hegglin	6	–	1	<b>7</b>	–	–	<b>7</b>	6
Andreas Hitz	6	–	1	<b>7</b>	–	–	<b>7</b>	7
René Schwager	7	–	–	<b>7</b>	–	–	<b>7</b>	7
<b>Total Agrarbeirat</b>	<b>32</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>35</b>	<b>34</b>
<b>Konzernleitung</b>								
Urs Riedener, CEO	935	3	225	<b>1'163</b>	399	399	<b>1'562</b>	1'520
Übrige Mitglieder	2'709	24	799	<b>3'532</b>	626	626	<b>4'158</b>	3'947
<b>Total Konzernleitung</b>	<b>3'644</b>	<b>27</b>	<b>1'024</b>	<b>4'695</b>	<b>1'025</b>	<b>1'025<sup>4)</sup></b>	<b>5'720</b>	<b>5'467</b>

<sup>1)</sup> Basisvergütung und Bonus beinhalten die ausbezahlte respektive noch auszubehaltende Leistung und die Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherungen und die Vorsorge.

<sup>2)</sup> Die anderen Vergütungen umfassen zusätzliche Leistungen wie Vorsorge, Kinderzulagen, obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialleistungen, welche dem Verwaltungsrat oder der Konzernleitung heute direkt oder erst nach Erwerbstätigkeit als Leistungen zufließen.

<sup>3)</sup> Die Vergütung des Verwaltungsrats beinhaltet auch die Arbeit in den Ausschüssen, im Agrarbeirat (Aufgabenteilung vgl. Corporate Governance Bericht) sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge. Mitglieder des Agrarbeirats, welche Mitarbeitende der Emmi Gruppe sind, erhalten für die Tätigkeit im Agrarbeirat keine Entschädigung.

<sup>4)</sup> Vorbehältlich Genehmigung durch die Generalversammlung.

### Darlehen und Kredite im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr wurden weder Darlehen und Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt beziehungsweise ausbezahlt noch waren solche per 31. Dezember 2021 ausstehend. Es sind auch keine Darlehen oder Kredite an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung oder an nahestehende Personen von gegenwärtigen oder früheren Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung gewährt worden oder per 31. Dezember 2021 ausstehend.

# 7. Bericht der Revisionsstelle



## Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2021 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) im Abschnitt 6 auf Seite 64 des Vergütungsberichts.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

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

### Verantwortung des Prüfers

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

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

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

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Emmi AG für das am 31. Dezember 2021 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

KPMG AG

François Rouiller  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Manuel Odoni  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 3. März 2022



# Inhalt

## **Kommentar**

68 Finanzkommentar

## **Konzernrechnung Emmi Gruppe**

- 78 Konsolidierte Erfolgsrechnung
- 79 Konsolidierte Bilanz
- 80 Konsolidierte Geldflussrechnung
- 81 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis
- 82 Anhang der konsolidierten  
Jahresrechnung
  - Konsolidierungsgrundsätze
  - Bewertungsgrundsätze
- 90 Erläuterungen zur Konzernrechnung
- 116 Bericht der Revisionsstelle

## **Emmi AG**

- 121 Jahresrechnung Emmi AG
  - Erfolgsrechnung
  - Bilanz
  - Eigenkapitalnachweis
  - Anhang der Jahresrechnung
  - Antrag über die Verwendung des  
Bilanzgewinns
  - Bericht der Revisionsstelle
- 135 Aktieninformationen Emmi AG

# Erfolgsrechnung

## Betrieblicher Teil

Emmi erwirtschaftete im Jahr 2021 einen Nettoumsatz von CHF 3'911.9 Millionen (Vorjahr: CHF 3'706.1 Millionen) und ein Wachstum von 5.6 %. Dieses setzt sich zusammen aus einem organischen Zuwachs von 3.6 %, einem positiven Akquisitionseffekt von 2.3 % und einem negativen Währungseffekt von 0.3 %. Das organische Wachstum von 3.6 %, mit welchem die eigenen Erwartungen (2 % bis 3 %) leicht übertroffen wurden, ist angesichts der andauernden Unsicherheiten durch die Pandemie ein starker Leistungsausweis. Einmal mehr bewährte sich das ausgewogene Sortiments- und Länderportfolio sowie der Fokus auf interessante Nischen- und starke Markenkonzepte in Verbindung mit einer hohen Innovationskraft, einer agilen Organisation und einer lokalen Verankerung in der Lieferkette.

Der Heimmarkt Schweiz büsste im Vorjahresvergleich erwartungsgemäss an Umsatz ein und verzeichnete einen organischen Umsatzrückgang von 2.2 %. Nachdem im Vorjahr noch ein organisches Wachstum von 1.4 % resultierte, stellte sich 2021 im Detailhandel eine weitgehende Rückkehr zu alten Konsumgewohnheiten inklusive Einkaufstourismus ein. Zudem blieb das Geschäft im Gastronomiebereich sowie mit Industriekunden weiterhin stark von der Pandemie geprägt und die Umsätze verharrten nach wie vor deutlich unter dem Vorkrisenniveau. Das internationale Geschäft verzeichnete hingegen eine breite Erholung. Insbesondere Gesellschaften mit einem höheren Food Service-Anteil konnten nach dem Rückgang im Vorjahr meist wieder ein organisches Wachstum ausweisen. Auch trugen wichtige Wachstumsmärkte wie Brasilien, Mexiko und Tunesien kräftig zum organischen Zuwachs der Division Americas (9.6 %) bei. Das gute organische Wachstum der Division Europa (5.2 %) wurde insbesondere von der erfreulichen Entwicklung der Umsätze mit innovationsstarken italienischen Dessertspezialitäten sowie bei Markenkonzepten wie Emmi Caffè Latte und Kaltbach Käse getragen.

Das Dessertgeschäft als strategische Nische entwickelte sich auch aus Gruppensicht besonders erfreulich. Nicht nur die italienischen Gesellschaften, sondern auch die im Vorjahr erworbene Emmi Dessert USA (vormals Indulge Desserts Gruppe) erfreute sich einer sehr guten Umsatzentwicklung. Bei unseren internationalen Marken hielt zudem das positive Momentum von Emmi Caffè Latte weiter an. So konnte im Heimmarkt Schweiz wie auch in allen ausländischen Märkten mit differenzierten Markenkonzepten wie Emmi Caffè Latte und starken Innovationen ein deutlicher Zuwachs verzeichnet werden. Einer wachsenden Beliebtheit erfreuen sich auch weiterhin die höhlengereiften Kaltbach Käsespezialitäten mit einem ebenfalls starken Wachstum in den meisten Absatzmärkten.

Die Akquisitionseffekte sind auf die folgenden Faktoren zurückzuführen:

Positiver Einfluss:

- Akquisition der Chäs Hütte Zollikon GmbH (Schweiz, 29. Juli 2020)
- Akquisition der Emmi Dessert USA (vormals Indulge Desserts Gruppe, USA, 6. Oktober 2020)
- Akquisition des Athenos-Geschäfts (USA, 1. Dezember 2021)

Negativer Einfluss:

- Verkauf der Lácteos Caprinos S.A. (Spanien, 18. Dezember 2020)

Interne Verschiebungen von Distributionskanälen einzelner Kunden führten zudem zu Akquisitions- beziehungsweise Devestitionseffekten in den Divisionen Americas, Europa und Global Trade. Auf Konzernstufe hatten diese Verschiebungen zwischen einzelnen Divisionen jedoch keinen Einfluss auf die organische Umsatzentwicklung.

## Umsatzentwicklung Schweiz

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Schweiz

in CHF Millionen	Umsatz 2021	Umsatz 2020	Differenz 2021/2020	Akquisitions- effekt	Wachstum organisch
Molkereiprodukte	668.6	682.9	-2.1 %	–	-2.1 %
Käse	416.2	434.2	-4.1 %	–	-4.1 %
Frischprodukte	339.2	341.3	-0.6 %	–	-0.6 %
Frischkäse	101.4	106.3	-4.6 %	–	-4.6 %
Pulver/Konzentrate	60.8	63.2	-3.8 %	–	-3.8 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	63.6	58.3	9.1 %	0.6 %	8.5 %
<b>Total Schweiz</b>	<b>1'649.8</b>	<b>1'686.2</b>	<b>-2.2 %</b>	<b>0.0 %</b>	<b>-2.2 %</b>

Die Division **Schweiz** erwirtschaftete 2021 einen Umsatz von CHF 1'649.8 Millionen (Vorjahr: CHF 1'686.2 Millionen), was einem Rückgang von 2.2 % entspricht. Der Rückgang fiel damit leicht tiefer aus als per Halbjahr erwartet (-2.5 % bis -3.5 %). Entsprechend verbesserte sich die Umsatzsituation im Vergleich zum ersten Halbjahr, in welchem noch ein organischer Umsatzrückgang von 3.3 % resultierte. Der wesentlichste Treiber der negativen Umsatzentwicklung im Gesamtjahr war das Detailhandelsgeschäft. Dieses büsste gegenüber dem ausserordentlichen Vorjahr mit Hamsterkäufen und Grenzschiessungen erwartungsgemäss an Umsatz ein. Aber auch die anhaltenden Einschränkungen in der Gastronomie in Kombination mit einer weiterhin verhaltenen Entwicklung im Geschäft mit Industriekunden wirkten umsatzhemmend. Positive Akzente setzte hingegen erneut Emmi Caffè Latte. Aber auch andere Markenkonzepte wie zum Beispiel Emmi Jogurt PUR entwickelten sich erfreulich. Zudem stützte der den Produzenten zugutekommende höhere Milchpreis die Umsatzentwicklung. Der Anteil der Division Schweiz am Konzernumsatz betrug 42.2 % (Vorjahr: 45.5 %).

Das Segment **Molkereiprodukte** (Milch, Rahm, Butter) verzeichnete einen organischen Umsatzrückgang von 2.1 %. Die negative Entwicklung flachte in der zweiten Jahreshälfte zwar ab, dennoch überwogen für das Gesamtjahr die negativen Effekte. Diese betreffen primär die Normalisierung der Nachfrage im Detailhandel und die anhaltenden Einschränkungen im Food Service-Geschäft.

Ebenfalls einen deutlichen organischen Rückgang von 4.1 % verzeichnete das Segment **Käse**. Dieser Rückgang betrifft in erster Linie traditionelle Sortenkäse im Detailhandelsgeschäft, welche im Vorjahr aufgrund der Pandemie ein aussergewöhnlich hohes Wachstum verzeichnet hatten. Ebenso hemmten die abermals deutlich gestiegenen Käseimporte die Umsatzentwicklung in diesem Segment. Erfreulich ist hingegen, dass Emmi Spezialitätenkäse wie Kaltbach und Luzerner Rahmkäse auch unter diesen schwierigen Bedingungen weiter wachsen konnten.

Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein vergleichsweise geringer organischer Umsatzrückgang von 0.6 %. Die rückläufige Umsatzentwicklung vor allem bei Jogurts (Eigenmarken des Detailhandels) und Glace konnte durch die weiterhin erfreuliche Entwicklung von Emmi Caffè Latte sowie auch Emmi Energy Milk und Emmi Jogurt PUR teilweise kompensiert werden.

Während beim Segment **Frischkäse** wiederum insbesondere das Detailhandelsgeschäft den organischen Rückgang (4.6 %) verantwortet, ist das primär pandemiebedingt schleppende Geschäft mit Industriekunden der Hauptgrund für den Rückgang (3.8 %) im Segment **Pulver/Konzentrate**. Das Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** verzeichnete als einziges Segment ein organisches Wachstum (8.5 %). Dieses erfreuliche Resultat ist auf die positive Dynamik im Geschäft mit veganen Produkten zurückzuführen, wo unter anderem die Produkte der veganen Marke Beleaf zulegen konnten.

## Umsatzentwicklung Americas

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Americas

in CHF Millionen	Umsatz 2021	Umsatz 2020	Differenz 2021/2020	Akquisitions- effekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	573.3	527.1	8.8 %	1.1 %	-1.4 %	9.1 %
Molkereiprodukte	381.8	353.4	8.0 %	–	-1.7 %	9.7 %
Frischprodukte	329.0	226.1	45.5 %	39.8 %	-1.4 %	7.1 %
Frischkäse	72.6	62.3	16.6 %	–	-6.7 %	23.3 %
Pulver/Konzentrate	32.2	21.1	52.7 %	–	-10.9 %	63.6 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	89.8	91.8	-2.1 %	-0.4 %	1.0 %	-2.7 %
<b>Total Americas</b>	<b>1'478.7</b>	<b>1'281.8</b>	<b>15.4 %</b>	<b>7.4 %</b>	<b>-1.6 %</b>	<b>9.6 %</b>

Die Division **Americas** umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in den USA, Spanien (ohne Lácteos Caprinos), Tunesien, Brasilien, Chile, Frankreich, Mexiko und Kanada.

In der Division Americas stieg der Umsatz von CHF 1'281.8 Millionen im Vorjahr auf CHF 1'478.7 Millionen. Das Wachstum von insgesamt 15.4 % ist einerseits auf die Akquisition von Emmi Dessert USA sowie des Athenos-Geschäfts mit Feta-Käse und andererseits auf das hohe organische Wachstum von 9.6 % zurückzuführen. Die negativen Währungseffekte ergaben sich primär aufgrund der Abwertung des Brasilianischen Real und des US-Dollar. Die im Vergleich zum Halbjahr leicht abflachende Entwicklung übertraf die eigenen Erwartungen (7 % bis 9 %) dennoch. Nebst den Wachstumsmärkten Brasilien, Mexiko und Tunesien konnten in der Summe vor allem die US-Gesellschaften und dabei erfreulicherweise insbesondere die im Vorjahr akquirierte Emmi Dessert USA deutlich zulegen. Der Anteil der Division Americas am Konzernumsatz betrug 37.8 % (Vorjahr: 34.6 %).

Im Segment **Käse** resultierte ein organisches Wachstum von 9.1 %, was nach einem pandemiebedingten Umsatzrückgang im Vorjahr in erster Linie die Erholung im Food Service-Geschäft widerspiegelt. Ein Grossteil des Wachstums entfällt dabei auf die USA, wo sowohl das Geschäft mit lokal produziertem Käse als auch jenes mit aus der Schweiz importiertem Käse wie zum Beispiel Kaltbach zulegen konnten. Zudem konnte auch in Kanada (unter anderem mit Kaltbach), Mexiko, Frankreich und Brasilien ein Wachstum verzeichnet werden.

Bei den **Molkereiprodukten** ist Tunesien dank nachlassender Milchknappheit und einer positiven Preisentwicklung der grosse Treiber des organischen Wachstums von 9.7 %. Einen wesentlichen positiven Beitrag steuerte aber auch Brasilien bei, wo sich die Inbetriebnahme einer neuen Fabrik für UHT-Milch entsprechend positiv auf die Umsatzentwicklung auswirkte.

Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein organisches Wachstum von 7.1 %. Positive Beiträge dazu leisteten vor allem die im Vorjahr akquirierte Emmi Dessert USA, Brasilien mit Jogurts und Frankreich mit italienischen Dessertspezialitäten. Erfreulich ist zudem das weitere Wachstum von Emmi Caffè Latte in Spanien und Frankreich.

Im Segment **Frischkäse** (organisch: 23.3 %) schlägt sich in erster Linie das Wachstum in Brasilien und die Erholung beim Handelsgeschäft von Mexideli nieder. Das hohe organische Wachstum von 63.6 % im Segment **Pulver/Konzentrate** resultiert aus der Inbetriebnahme einer neuen Fabrik für Milchpulver in Brasilien. Im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** ist der organische Rückgang von 2.7 % primär auf Geschäfte mit Importlizenzen in den USA zurückzuführen, während das Handelswarengeschäft von Mexideli als Folge der Erholung im Food Service-Bereich ein deutliches Wachstum verzeichnete.

## Umsatzentwicklung Division Europa

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Europa

in CHF Millionen	Umsatz 2021	Umsatz 2020	Differenz 2021/2020	Akquisitions- effekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Frischprodukte	329.4	289.6	13.7 %	-0.7 %	1.8 %	12.6 %
Käse	128.5	129.2	-0.5 %	-1.3 %	1.1 %	-0.3 %
Molkereiprodukte	94.8	99.0	-4.3 %	-2.6 %	0.9 %	-2.6 %
Frischkäse	37.5	40.8	-8.1 %	-10.9 %	0.9 %	1.9 %
Pulver/Konzentrate	37.3	44.4	-16.0 %	–	0.8 %	-16.8 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	34.5	27.7	24.3 %	–	1.3 %	23.0 %
<b>Total Europa</b>	<b>662.0</b>	<b>630.7</b>	<b>5.0 %</b>	<b>-1.7 %</b>	<b>1.5 %</b>	<b>5.2 %</b>

Die Division **Europa** umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in Deutschland, Italien, den Niederlanden, Grossbritannien, Österreich sowie Lácteos Caprinos in Spanien (Verkauf am 18. Dezember 2020).

Die Division Europa erwirtschaftete einen Umsatz von CHF 662.0 Millionen, was im Vergleich zum Vorjahr (CHF 630.7 Millionen) einem Wachstum von 5.0 % entspricht. Bereinigt um Akquisitions- und Währungseffekte resultierte ein starkes organisches Wachstum von 5.2 %. Dieses beschleunigte sich in der zweiten Jahreshälfte erfreulicherweise nochmals und übertraf damit auch die per Halbjahr angepasste eigene Prognose für das Gesamtjahr (3 % bis 5 %) leicht. Die Wachstumstreiber in der Division Europa sind weiterhin die innovationsstarken italienischen Dessertspezialitäten sowie Emmi Caffè Latte, was sich in einem starken Wachstum im Segment Frischprodukte niederschlug. Die negativen Akquisitionseffekte betreffen nebst dem Verkauf von Lácteos Caprinos in Spanien im Dezember 2020 die Verschiebungen von Distributionskanälen einzelner Kunden zu den Divisionen Americas und Global Trade. Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 16.9 % (Vorjahr: 17.0 %).

Im umsatzmässig grössten Segment **Frischprodukte** resultierte ein sehr erfreuliches organisches Wachstum von 12.6 %. Die Wachstumstreiber waren einerseits italienische Dessertspezialitäten und andererseits Emmi Caffè Latte mit deutlichem Wachstum in allen europäischen Märkten.

Tiefere Umsätze mit Schweizer Sortenkäse und Fondue, insbesondere in den Niederlanden, Grossbritannien und Italien, führten zu einem leichten organischen Rückgang von 0.3 % im Segment **Käse**. Eine positive Entwicklung verzeichnete hingegen Kaltbach Käse, welcher in allen europäischen Märkten wachsen konnte.

Der organische Umsatzrückgang von 2.6 % im Segment **Molkereiprodukte** ist primär die Folge des Umsatzrückgangs bei der Gläsernen Molkerei in Deutschland. Im Vorjahr verzeichnete diese aufgrund einer pandemiebedingt höheren Nachfrage noch ein starkes Wachstum, welches sich im abgelaufenen Jahr nun aber wieder normalisierte.

Das Segment **Frischkäse** verzeichnete ein organisches Wachstum von 1.9 %, was nach dem Einbruch im Vorjahr (hoher Umsatzanteil des Food Service-Bereichs) eine teilweise Erholung der Umsätze mit Ziegenfrischkäse bei Bettinehoeve in den Niederlanden bedeutet. Der mit **Pulver/Konzentraten** erwirtschaftete Umsatz sank organisch deutlich um 16.8 % und ist hauptsächlich auf das Geschäft mit Ziegenmilchpulver in den Niederlanden zurückzuführen, wo Herausforderungen in der Übersee-Logistik die Umsatzentwicklung negativ beeinflussten. Das organische Wachstum von 23.0 % im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** stammt in erster Linie von steigenden Umsätzen mit veganen Produkten. Nebst einem erfreulichen Wachstum der bestehenden Geschäfte mit veganen Produkten in Österreich und Deutschland trug auch die Lancierung der veganen Marke Beleaf zum organischen Wachstum bei.

## Umsatzentwicklung Global Trade

### Nettoumsatz nach Produktgruppen: Global Trade

in CHF Millionen	Umsatz 2021	Umsatz 2020	Differenz 2021/2020	Akquisitions- effekt	Wachstum organisch
Käse	55.2	48.8	13.0 %	3.4 %	9.6 %
Frischprodukte	34.8	35.9	-3.0 %	–	-3.0 %
Pulver/Konzentrate	26.6	18.5	43.8 %	–	43.8 %
Molkereiprodukte	2.5	2.6	-2.3 %	–	-2.3 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	2.3	1.6	43.8 %	–	43.8 %
<b>Total Global Trade</b>	<b>121.4</b>	<b>107.4</b>	<b>13.1 %</b>	<b>1.6 %</b>	<b>11.5 %</b>

Die Division **Global Trade** beinhaltet primär Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in Ländern, in denen Emmi über keine eigenen Gesellschaften verfügt. Dazu gehören die asiatischen und osteuropäischen Märkte, die meisten südamerikanischen Länder und die Arabische Halbinsel. Der Anteil der Division Global Trade am Konzernumsatz betrug 3.1 % (Vorjahr: 2.9 %).

Der Umsatz der Division Global Trade belief sich auf CHF 121.4 Millionen gegenüber CHF 107.4 Millionen im Vorjahr, was einem Wachstum von 13.1 % (organisch 11.5 %) entspricht. Das Segment **Käse** verzeichnete, insbesondere getrieben durch eine erfreuliche Entwicklung von Kaltbach, ein organisches Wachstum von 9.6 %. Anhaltende Reiseeinschränkungen hemmten die Umsatzentwicklung im Segment **Frischprodukte**, sodass ein organischer Umsatzrückgang von 3.0 % resultierte. Der Anstieg im Segment **Pulver/Konzentrate** widerspiegelt die gestiegenen Entlastungsexporte von Magermilchpulver.

## Bruttogewinn

Der **Bruttogewinn** erhöhte sich im Berichtsjahr um CHF 80.2 Millionen beziehungsweise 5.9 % auf CHF 1'429.9 Millionen (Vorjahr: CHF 1'349.7 Millionen). Bei einem insgesamt leicht negativen Währungseffekt ist der Anstieg in erster Linie auf den Akquisitionseffekt der Emmi Dessert USA zurückzuführen. Zudem trug auch das organische Wachstum einen wesentlichen Anteil zum Anstieg des Bruttogewinns bei. Die **Bruttogewinnmarge** entwickelte sich ebenfalls erfreulich und stieg von 36.4 % im Vorjahr auf 36.6 %. Diese positive Entwicklung widerspiegelt insbesondere die konsequente Arbeit am Gesellschafts- und Produktportfolio mit einer Fokussierung auf margenstarke Geschäfte. Zudem wurden die Massnahmen zur Produktivitätssteigerung und in der Beschaffung weiter vorangetrieben, um den stark gestiegenen Preisen für Roh- und Verpackungsmaterialien entgegenzuhalten.

## Sondereffekte im Konzernabschluss

In der Berichtsperiode waren keine wesentlichen Sondereffekte zu verzeichnen.

Im Vorjahr beeinflusste der Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Lácteos Caprinos S.A. die Erfolgsrechnung wesentlich. Aus dem Verkauf resultierte damals ein Verlust vor Steuern von CHF 14.6 Millionen, beziehungsweise CHF 14.2 Millionen nach Steuern. Der Verlust aus diesem Verkauf ist in der Position «Sonstiger Betriebsaufwand» enthalten. Bereinigt um diesen Sondereffekt erhöhten sich im Vorjahr somit EBITDA, EBIT und EBT um CHF 14.6 Millionen, beziehungsweise der Unternehmensgewinn inklusive Minderheitsanteile und der Reingewinn um CHF 14.2 Millionen.

## Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** erhöhte sich 2021 um CHF 66.4 Millionen beziehungsweise 6.8 % auf CHF 1'044.3 Millionen, dies gegenüber CHF 977.9 Millionen im Vorjahr. Nebst diesem absoluten Anstieg sind die Betriebsaufwendungen auch im Verhältnis zum Umsatz von 26.3 % auf 26.7 % angewachsen. Der absolute und relative Anstieg erklärt sich wiederum teilweise mit wesentlichen Akquisitionsbeiträgen. Unter Berücksichtigung des Verlustes aus dem Verkauf der Lácteos Caprinos S.A. im Vorjahr resultierte jedoch auch organisch eine Zunahme der Betriebsaufwendungen.

Der **Personalaufwand** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 534.8 Millionen gegenüber CHF 493.8 Millionen im Vorjahr. Der Anstieg um CHF 41.0 Millionen bedeutet im Verhältnis zum Umsatz eine überproportionale Zunahme (von 13.3 % im Vorjahr auf 13.7 %). Diese Erhöhung ist nebst einem wiederum wesentlichen akquisitorischen Beitrag auch auf gestiegene Lohnkosten als Folge der vielerorts inflationären Entwicklung zurückzuführen.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** erhöhte sich von CHF 484.0 Millionen im Vorjahr auf CHF 509.5 Millionen in der Berichtsperiode, was einem Anstieg von CHF 25.5 Millionen beziehungsweise 5.3 % gleichkommt. Im Verhältnis zum Umsatz bedeutet dies in der Summe ein praktisch stabiles Verhältnis von 13.0 %. Bereinigt um den im Vorjahr erzielten Verlust aus dem Verkauf von Lácteos Caprinos S.A. (CHF 14.6 Millionen) beträgt der Anstieg jedoch CHF 40.1 Millionen beziehungsweise 8.5 %, was gemessen am Umsatz einen überproportionalen Anstieg bedeutet. Nebst einem wiederum wesentlichen akquisitorischen Beitrag resultierte der überwiegende Teil des Anstiegs aus der organischen Entwicklung. Die Marketing- und Verkaufsaufwendungen betragen kumuliert CHF 139.1 Millionen gegenüber CHF 127.0 Millionen im Vorjahr. Dieser deutliche Anstieg von CHF 12.1 Millionen ist auf zeitliche Verlagerungen von Marketingaktivitäten im Vorjahr, aber insbesondere auch auf bewusst forcierte Aufwendungen für etablierte Markenkonzepte wie Emmi Caffè Latte zurückzuführen. Eine ebenfalls wesentliche Kostensteigerung resultierte beim Logistikaufwand, welcher um CHF 14.8 Millionen bzw. 12.8 % anstieg. Längere und instabile Lieferketten waren nebst den inflationsbedingt höheren Preisen die Haupttreiber für den deutlichen Anstieg des Logistikaufwands. Auch die weiteren Kostenarten des sonstigen Betriebsaufwands verzeichneten aufgrund höherer Preise eine stabile bis leicht steigende Tendenz.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 4.7 Millionen auf CHF 9.2 Millionen, was sich primär durch höhere Gewinne aus dem Verkauf von Anlagevermögen erklärt.

Als Folge dieser Entwicklung betrug das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** in der Berichtsperiode CHF 394.7 Millionen. Gegenüber dem bereinigten Vorjahr (CHF 390.9 Millionen) kommt dies einem Anstieg von CHF 3.8 Millionen gleich. Die bereinigte **EBITDA-Marge** sank damit von 10.5 % im Vorjahr auf 10.1 %.

Die **Abschreibungen und Amortisationen** sanken in der Berichtsperiode um CHF 9.0 Millionen, von CHF 119.7 Millionen auf CHF 110.7 Millionen. Die Abnahme ist in erster Linie auf höhere ausserplanmässige Abschreibungen im Vorjahr zurückzuführen.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** betrug in der Berichtsperiode CHF 284.1 Millionen, was gegenüber dem bereinigten Vorjahr einen Anstieg von CHF 12.9 Millionen bedeutet. Die für das Geschäftsjahr 2021 resultierende **EBIT-Marge** von 7.3 % entspricht damit derjenigen des bereinigten Vorjahres.

### Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Finanzergebnis und Ertragssteuern

Beim **Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen** resultierte nach einem primär pandemiebedingten Verlust in der Höhe von CHF 1.0 Millionen im Vorjahr nun ein Gewinn von CHF 3.7 Millionen.

Das **Finanzergebnis** (Nettofinanzaufwand) belief sich auf CHF 11.9 Millionen gegenüber CHF 13.4 Millionen im Vorjahr. Ein besseres Zinsergebnis aufgrund interner Ablösungen lokaler Fremdfinanzierungen, sowie auch ein besseres Währungsergebnis wegen tieferen Absicherungskosten sind die Hauptgründe für diese erwartete Entwicklung.

Die **Ertragssteuern** betragen in der Berichtsperiode CHF 45.2 Millionen gegenüber CHF 40.6 Millionen im Vorjahr. Die Steuerquote von 16.4 % stieg gegenüber dem bereinigten Vorjahr (16.0 %) leicht an, was auf den wachsenden internationalen Ergebnisanteil zurückzuführen ist.

### Reingewinn

Der **Unternehmensgewinn einschliesslich Minderheitsanteile** betrug CHF 230.7 Millionen. Gegenüber den CHF 201.6 Millionen im Vorjahr entspricht dies einer Zunahme um CHF 29.1 Millionen. Die Zunahme auf Basis bereinigter Werte im Vorjahr beträgt CHF 14.9 Millionen.

Die **Minderheitsanteile** am Unternehmensgewinn verzeichneten einen leichten Anstieg von CHF 13.2 Millionen im Vorjahr auf CHF 13.9 Millionen im Berichtsjahr.

Der entsprechend resultierende **Reingewinn** von CHF 216.7 Millionen übertraf das Vorjahr (CHF 188.4 Millionen) um CHF 28.3 Millionen. Bereinigt um den Verlust aus dem Verkauf von Lácteos Caprinos S.A. im Vorjahr betrug der Anstieg beim Reingewinn CHF 14.1 Millionen. Auf Basis von bereinigten Werten blieb die **Reingewinnmarge** damit konstant bei 5.5 %.

# Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Die **Bilanzsumme** zum 31. Dezember 2021 erhöhte sich gegenüber dem Stand per 31. Dezember 2020 um 5.7 % beziehungsweise CHF 134.3 Millionen auf CHF 2'471.4 Millionen (Vorjahr: CHF 2'337.1 Millionen). Diese Zunahme ist auf ein primär akquisitionsbedingt höheres Anlagevermögen sowie auf das gestiegene Nettoumlaufvermögen zurückzuführen. Mindernde Effekte auf die Bilanzsumme hatten hingegen die negativen Währungseffekte sowie die Abnahme der flüssigen Mittel als Folge der Akquisitionstätigkeit und der damit zusammenhängenden Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital.

Das **operative Nettoumlaufvermögen** (bestehend aus Vorräten sowie Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) betrug CHF 589.4 Millionen. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 542.0 Millionen) erhöhte sich dieses grösstenteils pandemiebedingt und trotz negativer Währungseffekte um 8.7 % beziehungsweise CHF 47.4 Millionen. Im Verhältnis zum Umsatz betrug das operative Nettoumlaufvermögen gesamthaft 15.1 % gegenüber 14.6 % im Vorjahr, was einen leicht überproportionalen Anstieg zum Umsatzwachstum darstellt.

Das **Anlagevermögen** stieg von CHF 1'088.3 Millionen im Vorjahr um CHF 109.2 Millionen beziehungsweise 10.0 % auf CHF 1'197.5 Millionen an. Auf die immateriellen Anlagen entfällt mit CHF 79.2 Millionen der Hauptteil des Anstiegs, was hauptsächlich auf die im Rahmen der Akquisition des Athenos-Geschäfts erworbenen Markenrechte zurückzuführen ist. Die Sachanlagen, welche den überwiegenden Teil des Anlagevermögens ausmachen, stiegen im Vergleich zum Vorjahr von CHF 985.7 Millionen auf CHF 1'015.4 Millionen. Dieser Anstieg widerspiegelt die im Vorjahresvergleich sowie im Verhältnis zu den Abschreibungen höhere Investitionstätigkeit. Wiederum deutlich negative Währungseffekte schmälerten diesen Anstieg.

Das **Fremdkapital** per 31. Dezember 2021 betrug insgesamt CHF 1'289.7 Millionen gegenüber CHF 1'104.1 Millionen per Ende des Vorjahres. Der Anstieg von CHF 185.6 Millionen reflektiert in erster Linie die im Dezember 2021 ausgegebene Anleihe über CHF 200.0 Millionen zur Finanzierung der Akquisition des Athenos-Geschäfts in den USA. Die Zunahme bei den kurzfristigen Bankschulden ist auf eine Umgliederung einer im Jahr 2022 fällig werdenden Finanzierung von den langfristigen Bankschulden zurückzuführen. Die **Eigenkapitalquote** sank insbesondere als Folge der Akquisitionstätigkeit beziehungsweise der damit zusammenhängenden Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital von 52.8 % per 31. Dezember 2020 auf 47.8 %. Ebenfalls im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionstätigkeit und der damit verbundenen Zunahme der Finanzverbindlichkeiten stieg die **Nettoverschuldung** von tiefen CHF 163.1 Millionen im Vorjahr auf CHF 389.4 Millionen per 31. Dezember 2021. Die Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA erhöhte sich entsprechend ebenfalls deutlich von 0.43 im Vorjahr auf 0.99 per Ende des Berichtsjahres.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 259.9 Millionen, was einer deutlichen Reduktion um CHF 82.7 Millionen gegenüber dem Vorjahr (CHF 342.6 Millionen) entspricht. Während der Unternehmensgewinn inklusive Minderheitsanteile – auch nach Berücksichtigung des Verlusts aus dem Verkauf von Lácteos Caprinos S.A. – noch über dem Vorjahr lag, resultierte beim Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern mit CHF 374.1 Millionen eine negative Abweichung von CHF 29.5 Millionen auf das Vorjahr (CHF 403.6 Millionen). Der Grossteil dieser negativen Abweichung entfällt auf die Veränderung der anderen nicht liquiditätswirksamen Positionen, bei welchen sich nicht liquiditätswirksame Währungsverluste und -gewinne entsprechend niederschlagen. Die Veränderung des Nettoumlaufvermögens hatte in der Berichtsperiode insgesamt einen negativen Einfluss von CHF 60.0 Millionen auf den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit. Im Vorjahr war dieser negative Einfluss mit CHF 15.7 Millionen deutlich tiefer, was sich im Vorjahresvergleich entsprechend negativ auf den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit auswirkte. Der wesentlichste Treiber dieser negativen Abweichung sind die Warenvorräte, welche im Vorjahr pandemiebedingt einen aussergewöhnlich tiefen Bestand auswiesen, welcher sich nun wieder normalisierte. Bezahlte Zinsen und Steuern schliesslich belasteten den Geldfluss aus Betriebstätigkeit insgesamt um CHF 8.9 Millionen stärker als im Vorjahr.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich in der Berichtsperiode auf rekordhohe CHF 428.7 Millionen, während er im Vorjahr bereits hohe CHF 326.8 Millionen betrug. Dies entspricht einem zusätzlichen Geldabfluss im Umfang von CHF 101.9 Millionen. Der Hauptgrund für diese Entwicklung sind die Investitionen in die Akquisitionstätigkeit in der Höhe von CHF 276.8 Millionen. Im Vergleich zum Vorjahr (CHF 198.8 Millionen) bedeutet dies einen zusätzlichen Geldabfluss von CHF 78.0 Millionen. Aber auch in das Sachanlagevermögen wurde mit netto CHF 147.0 Millionen deutlich mehr als noch im Vorjahr (netto CHF 121.3 Millionen) investiert.

Ohne Berücksichtigung des Geldflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Berichtsjahr ein **Free Cashflow** von CHF 108.1 Millionen generiert. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 214.6 Millionen) entspricht dies einem deutlichen Rückgang um CHF 106.5 Millionen, was primär auf den tieferen Geldfluss aus der Betriebstätigkeit zurückzuführen ist.

In der Berichtsperiode resultierte aufgrund der Ausgabe einer Anleiheobligation im Betrag von CHF 200.0 Millionen ein **Geldzufluss aus der Finanzierungstätigkeit** von insgesamt CHF 121.3 Millionen. Im Vorjahr betrug der Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit noch CHF 91.9 Millionen. Zusätzliche Geldabflüsse ergaben sich im Berichtsjahr durch die höhere Dividende an die Aktionäre der Emmi AG wie auch an die Minderheitsaktionäre.

Als Konsequenz der beschriebenen Geldflüsse sank der Bestand an **Flüssigen Mitteln** im Geschäftsjahr 2021 um CHF 47.4 Millionen von CHF 294.7 Millionen im Vorjahr auf CHF 247.3 Millionen per 31. Dezember 2021.

## Ausblick 2022

Emmi gelang es in den vergangenen beiden Jahren, die Pandemie wirtschaftlich betrachtet weitgehend schadlos zu verkraften und nebst ihren strategischen auch ihre finanziellen Ziele zu erreichen. Bereits in den letzten Monaten entwickelten sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen in vielen für Emmi relevanten Märkten jedoch sehr advers. Die stark gestiegenen Inflationsraten scheinen in vielen Ländern nicht wie ursprünglich erhofft kurzfristiger Natur zu sein, sondern werden voraussichtlich über längere Zeit Bestand haben und zu global stark steigenden Inputkosten führen. Betroffen sind nicht nur verschiedenste für Emmi relevante Rohmaterialien und Verpackungsmaterialien, sondern auch die Kosten für Energie, Logistik und weitere Betriebsaufwendungen. Zudem scheint sich in einigen Ländern bereits eine Lohn-Preis-Spirale in Gang zu setzen. Zumindest beobachtet Emmi in einigen wichtigen Ländern wie insbesondere den USA, dass die Lohnforderungen der Arbeitnehmer bei hohen Inflationsraten und tiefer Arbeitslosigkeit stark steigen und es kaum mehr möglich ist, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, ohne deutlich steigende Personalkosten in Kauf zu nehmen.

Emmi reagiert auf die durchs Band stark gestiegenen Inputkosten mit Verkaufspreiserhöhungen. Dies ist natürlich anspruchsvoll, weil insbesondere unsere Detailhandelskunden erfahrungsgemäss versuchen, Preiserhöhungen an Konsumenten möglichst zu vermeiden. Als Konsequenz resultieren anspruchsvolle Verhandlungen, die in vielen Fällen zumindest zu einer Verzögerung bei der Weitergabe der Preiserhöhungen führen. Aber auch die Pandemie wird im Jahr 2022 für Emmi wirtschaftlich Spuren hinterlassen. Während sich die Detailhandelsumsätze wieder weitgehend auf dem Niveau von vor der Pandemie stabilisieren dürften, erwarten wir für das laufende Jahr eine noch anhaltende Beeinträchtigung der Food Service-Geschäfte und verhaltene Umsätze mit Industriekunden. Die Umsatz- und Gewinnprognosen von Emmi basieren jedoch auf der Annahme, dass sich die Pandemielage in den für Emmi wichtigen Märkten ab dem zweiten Halbjahr 2022 beruhigen wird.

Finanziell erwartet Emmi im Jahr 2022 einerseits eine gute organische Umsatzentwicklung, die inflationsbedingt gar leicht über unserer Mittelfristprognose liegen dürfte. Andererseits geht Emmi aufgrund der stark gestiegenen Inputkosten und Lohnaufwendungen von einem deutlichen Druck auf die Margen aus. Emmi wird alles daransetzen, diesen Margendruck durch eine weitere Verbesserung des Produktportfolios sowie auch durch die Realisierung zusätzlicher Rationalisierungs- und Effizienzgewinne zu kompensieren. Dass dies vollständig gelingen wird, ist zurzeit jedoch ungewiss.

## Märkte

In der **Division Schweiz** bleiben die Bedingungen für Emmi herausfordernd. Das Wettbewerbsumfeld wird nach wie vor anspruchsvoll sein: Emmi erwartet, dass auch im Jahr 2022 ein steigender Teil der Detailhandelsumsätze auf Importe zurückzuführen sein wird. Hohe Schweizer Milchpreise und eine beschränkte Milchverfügbarkeit verschaffen den Importen weitere Vorteile. Zudem entstanden in der Schweiz in den letzten Jahren neue Produktionskapazitäten, die ausgelastet werden wollen und weiteren Preisdruck erzeugen. Verkaufspreiserhöhungen werden erfolgen. Ob sich diese im ausreichenden Ausmass realisieren lassen, um die auch in der Schweiz steigenden Inputkosten kompensieren zu können, ist ungewiss. Emmi erwartet in der Schweiz zwar leicht anziehende Geschäfte im Food Service-Bereich sowie mit Industriekunden, allerdings nach wie vor auf einem tieferen Niveau als noch vor der Pandemie. Umsatzhemmend dürfte sich zudem auch der wieder erstarkte Einkaufstourismus auswirken. Diesen insgesamt negativen Entwicklungen wird Emmi weiterhin mit starken Markenkonzepten, trendorientierten Innovationen, einer ausgeprägten Kunden- und Konsumentenorientierung sowie einer starken Produktionsleistung entgegenzutreten.

Italienische Dessertspezialitäten, etablierte Marken wie Emmi Caffè Latte und Kaltbach sowie Trendkonzepte, zum Beispiel im veganen Bereich, sind in der **Division Europa** wichtige Erfolgsfaktoren, die auch im laufenden Jahr organisches Wachstum bringen sollen. Emmi geht aber auch in vielen europäischen Ländern von einem abgeschwächten Wachstum der Detailhandelsumsätze aus und einem Food Service-Geschäft, welches sich nach wie vor unter dem Vor-Pandemie-Niveau bewegen dürfte. Es ist daher für Emmi von grosser Bedeutung, in Europa zusätzlich zu den Marken- und Trendkonzepten die starke Stellung in interessanten Nischen, wie dem Geschäft mit italienischen Dessertspezialitäten, weiter zu forcieren. Umsatzstützend sollte zudem auch das Pulvergeschäft in den Niederlanden wirken, welches im Jahr 2021 durch Herausforderungen in der Übersee-Logistik beeinträchtigt wurde.

Für die **Division Americas** rechnet Emmi mit einer weiteren Erholung des Food Service-Geschäfts und damit verbunden mit einer Stärkung des Geschäfts in den USA. Dazu beitragen dürften auch die Dessertspezialitäten von Emmi Dessert USA und neu die Umsätze des Athenos-Geschäfts mit Feta Käse. Letzteres wird allerdings im laufenden Jahr erst im Monat Dezember zum organischen Wachstum beitragen und in den ersten elf Monaten einen akquisitorischen Zuwachs darstellen. Organische Wachstumstreiber der Division dürften daher nebst dem bisherigen US-Geschäft auch im laufenden Jahr in erster Linie die Wachstumsmärkte in Brasilien, Chile, Mexiko und Tunesien sein. Während die Inflation das organische Wachstum stützen wird, sieht Emmi mit absehbaren Kaufkraftentwertungen auch Wachstumsrisiken, die in diesen Märkten auch weiterhin für hohe Volatilität sorgen werden.

## Umsatz- und Gewinnentwicklung

Die organische Umsatzentwicklung auf Konzernstufe dürfte sich im Jahr 2022 mit 2.5 % bis 3.5 % inflationsgestützt leicht über den mittelfristigen Erwartungen einpendeln (2 % bis 3 %). Für den Heimmarkt Schweiz erwartet Emmi jedoch nach wie vor einen leichten Umsatzrückgang. Mit der Rückkehr zu früheren Konsummustern muss mit einem organischen Umsatzrückgang zwischen -1 % und 0 % gerechnet werden. Im internationalen Geschäft erwarten wir hingegen ein gutes organisches Umsatzwachstum, welches inflationsbedingt gar über den entsprechenden Mittelfristerwartungen zu liegen kommen dürfte. So gehen wir für Europa von einem Wachstum von 3 % bis 5 % und für Americas von einem Wachstum von 6 % bis 8 % aus.

Um die Erträge zu stützen und den steigenden Inputkosten und Lohnaufwendungen entgegenzuhalten, wird Emmi nebst Verkaufspreiserhöhungen auch ihr Effizienzsteigerungsprogramm fortsetzen und in gewissen Bereichen wiederum gezielt intensivieren müssen. Dennoch erwarten wir für das laufende Jahr einen erheblichen Margendruck. Mit der Akquisition des Athenos-Geschäfts mit Feta-Käse erschliesst sich zwar ein weiteres Ertragspotenzial, wobei kurzfristig aber auch Integrationskosten anfallen werden. Insgesamt erwartet Emmi 2022 ein steigendes Betriebsergebnis auf Stufe EBIT (CHF 290 Millionen bis 305 Millionen) und eine leicht rückläufige Reingewinnmarge (5.0 % bis 5.5 %). Emmi bestätigt zudem die Mittelfristziele hinsichtlich organischem Wachstum und Reingewinnmarge.

# Konsolidierte Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2021	%	2020 <sup>1)</sup>	%
Umsatz aus Verkäufen von Produkten		3'883'201		3'677'418	
Umsatz aus Dienstleistungen		28'660		28'643	
<b>Nettoumsatz</b>	<b>1</b>	<b>3'911'861</b>	<b>100.0</b>	<b>3'706'061</b>	<b>100.0</b>
Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate		-15'496	0.4	-28'623	0.8
Warenaufwand und Fremdleistungen		-2'466'478	63.0	-2'327'750	62.8
<b>Bruttogewinn</b>		<b>1'429'887</b>	<b>36.6</b>	<b>1'349'688</b>	<b>36.4</b>
<b>Andere betriebliche Erträge</b>	<b>2</b>	<b>9'178</b>	<b>0.2</b>	<b>4'526</b>	<b>0.1</b>
Personalaufwand		-534'821	13.7	-493'834	13.3
Sonstiger Betriebsaufwand	<b>3</b>	-509'495	13.0	-484'041	13.0
<b>Total Betriebsaufwand</b>		<b>-1'044'316</b>	<b>26.7</b>	<b>-977'875</b>	<b>26.3</b>
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen<sup>2)</sup>, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>		<b>394'749</b>	<b>10.1</b>	<b>376'339</b>	<b>10.2</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen	<b>4</b>	-101'121	2.6	-108'702	3.0
Amortisationen auf immateriellen Anlagen	<b>4</b>	-9'538	0.2	-11'030	0.3
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen<sup>2)</sup> und Steuern (EBIT)</b>		<b>284'090</b>	<b>7.3</b>	<b>256'607</b>	<b>6.9</b>
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		3'718		-966	
Finanzergebnis	<b>5</b>	-11'920		-13'384	
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>275'888</b>	<b>7.1</b>	<b>242'257</b>	<b>6.5</b>
Ertragssteuern	<b>6</b>	-45'202		-40'637	
<b>Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>230'686</b>	<b>5.9</b>	<b>201'620</b>	<b>5.4</b>
Minderheitsanteile		-13'948		-13'228	
<b>Reingewinn</b>		<b>216'738</b>	<b>5.5</b>	<b>188'392</b>	<b>5.1</b>
<b>Reingewinn pro Aktie (verwässert/unverwässert in CHF)</b>	<b>7</b>	<b>40.51</b>		<b>35.21</b>	

<sup>1)</sup> Für die um den Verlust aus dem Verkauf der Lacteos Caprinos S.A. bereinigten Ergebnisse verweisen wir auf Seite 1.

<sup>2)</sup> Inkl. Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen und weiteren Finanzpositionen, die im Finanzergebnis ausgewiesen werden.

# Konsolidierte Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2021	%	31.12.2020	%
Flüssige Mittel		247'281		294'671	
Wertschriften		9'287		1'362	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	475'084		464'794	
Sonstige Forderungen	9	61'135		57'176	
Vorräte	10	434'844		390'126	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	46'212		40'718	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>1'273'843</b>	<b>51.5</b>	<b>1'248'847</b>	<b>53.4</b>
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	31	18'144		15'124	
Darlehen und sonstige Forderungen	12	12'475		12'191	
Wertschriften		7'879		7'720	
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	20	2'048		2'048	
Aktive latente Ertragssteuern	6	2'714		6'163	
<b>Total Finanzanlagen</b>		<b>43'260</b>		<b>43'246</b>	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	5'305		5'018	
Sachanlagen	13	1'015'418		985'663	
Immaterielle Anlagen	14	133'561		54'351	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>1'197'544</b>	<b>48.5</b>	<b>1'088'278</b>	<b>46.6</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>2'471'387</b>	<b>100.0</b>	<b>2'337'125</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
Bankschulden	18	104'623		34'761	
Leasingverbindlichkeiten	18	550		1'431	
Darlehen	18	1'217		1'303	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	320'578		312'946	
Sonstige Verbindlichkeiten	16	22'807		33'240	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	199'314		189'065	
Rückstellungen	19	10'042		16'399	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>659'131</b>	<b>26.7</b>	<b>589'145</b>	<b>25.2</b>
Bankschulden	18	51'258		131'300	
Leasingverbindlichkeiten	18	387		916	
Darlehen	18	888		2'116	
Anlehensobligationen	18	499'520		299'520	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	8'530		10'428	
Rückstellungen	19	69'997		70'634	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>630'580</b>	<b>25.5</b>	<b>514'914</b>	<b>22.0</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>1'289'711</b>	<b>52.2</b>	<b>1'104'059</b>	<b>47.2</b>
Aktienkapital		53'498		53'498	
Kapitalreserven		2'088		2'088	
Gewinnreserven		1'025'424		1'071'451	
<b>Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1'081'010</b>	<b>43.7</b>	<b>1'127'037</b>	<b>48.2</b>
Minderheitsanteile		100'666	4.1	106'029	4.6
<b>Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile</b>		<b>1'181'676</b>	<b>47.8</b>	<b>1'233'066</b>	<b>52.8</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>2'471'387</b>	<b>100.0</b>	<b>2'337'125</b>	<b>100.0</b>

# Konsolidierte Geldflussrechnung

in TCHF

	2021	2020
Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile	230'686	201'620
Nettozinsaufwand	6'399	7'483
Ertragssteuern	45'202	40'637
Erfolg aus Verkauf von Anlagevermögen	-2'958	-175
Erfolg aus Verkauf von Beteiligungen/Betrieben	-	14'686
Abschreibungen und Amortisationen planmässig	108'756	108'837
Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig	1'903	10'895
Veränderung Rückstellungen	-7'559	-1'044
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	-3'718	826
Andere nicht liquiditätswirksame Positionen	-4'600	19'787
<b>Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern</b>	<b>374'111</b>	<b>403'552</b>
Veränderung Vorräte	-50'737	-16'367
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-19'281	-14'122
Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen	-12'828	-17'357
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14'855	10'321
Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen	7'955	21'816
Bezahlte Zinsen	-6'989	-9'219
Bezahlte Steuern	-47'180	-36'054
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>259'906</b>	<b>342'570</b>
Investitionen in Sachanlagen	-151'196	-122'498
Devestitionen von Sachanlagen	4'166	1'178
Investitionen in Wertschriften	-	-5'889
Investitionen in immaterielle Anlagen	-6'218	-3'659
Verkauf von assoziierten Gesellschaften	-	3'126
Erwerb von vollkonsolidierten Beteiligungen/Betrieben	-276'832	-201'067
Verkauf von vollkonsolidierten Beteiligungen/Betrieben	-	-901
Veränderung Aktivdarlehen	67	1'019
Erhaltene Dividenden	700	15
Erhaltene Zinsen	654	1'896
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-428'659</b>	<b>-326'780</b>
Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-1'064	-26'470
Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten	-2'833	486
Einzahlungen aus Aufnahme von Anleihen	200'416	-
Dividendenzahlungen an Aktionäre	-69'548	-64'198
Dividendenzahlungen an Minderheiten	-5'681	-1'726
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>121'290</b>	<b>-91'908</b>
Einfluss aus Währungsumrechnung	73	-7'323
<b>Nettoveränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>-47'390</b>	<b>-83'441</b>
<b>Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode</b>	<b>294'671</b>	<b>378'112</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>247'281</b>	<b>294'671</b>

# Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Kapital- reserven (Agio)	Einbehaltene Gewinne	Kumulierte Währungs- differenzen	Total Gewinn- reserven	<b>Total exkl. Minderheits- anteile</b>	Minderheits- anteile	<b>Total inkl. Minderheits- anteile</b>
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2020</b>	53'498	2'088	1'237'503	-86'296	1'151'207	<b>1'206'793</b>	93'881	<b>1'300'674</b>
Veränderung								
Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-	-	19'074	<b>19'074</b>
Kapitalerhöhung einer Gruppengesellschaft	-	-	-488	-	-488	<b>-488</b>	488	-
Verrechnung Goodwill	-	-	-190'508	-	-190'508	<b>-190'508</b>	-	<b>-190'508</b>
Erfolgswirksame Ausbuchung								
Goodwill bei Verkauf	-	-	9'017	-1	9'016	<b>9'016</b>	-	<b>9'016</b>
Übernahme								
Minderheitsanteile	-	-	-	-	-	-	-5'400	<b>-5'400</b>
Unternehmensgewinn	-	-	188'392	-	188'392	<b>188'392</b>	13'228	<b>201'620</b>
Währungsdifferenzen	-	-	-	-21'970	-21'970	<b>-21'970</b>	-13'516	<b>-35'486</b>
Dividenden	-	-	-64'198	-	-64'198	<b>-64'198</b>	-1'726	<b>-65'924</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2020</b>	53'498	2'088	1'179'718	-108'267	1'071'451	<b>1'127'037</b>	106'029	<b>1'233'066</b>
Verrechnung Goodwill	-	-	-182'382	-	-182'382	<b>-182'382</b>	-	<b>-182'382</b>
Übernahme								
Minderheitsanteile	-	-	-	-	-	-	-6'600	<b>-6'600</b>
Unternehmensgewinn	-	-	216'738	-	216'738	<b>216'738</b>	13'948	<b>230'686</b>
Währungsdifferenzen	-	-	-	-10'835	-10'835	<b>-10'835</b>	-7'030	<b>-17'865</b>
Dividenden	-	-	-69'548	-	-69'548	<b>-69'548</b>	-5'681	<b>-75'229</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2021</b>	53'498	2'088	1'144'526	-119'102	1'025'424	<b>1'081'010</b>	100'666	<b>1'181'676</b>

Per 31. Dezember 2021 sind 5'349'810 Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben (unverändert zum Vorjahr).  
Bezüglich der mit den Aktien verbundenen Rechte verweisen wir auf Kapitel 2 im Corporate-Governance-Bericht.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren Reserven beträgt kumuliert CHF 32.6 Millionen (unverändert zum Vorjahr).

# Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

## Konsolidierungsgrundsätze

### Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 3. März 2022 gutgeheissen. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre.

### Grundlagen der Rechnungslegung

Die konsolidierte Jahresrechnung basiert auf den nach einheitlichen Grundsätzen erstellten Jahresabschlüssen der Konzerngesellschaften per 31. Dezember 2021. Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes.

Die Bewertungsgrundlage bilden Anschaffungs- beziehungsweise Herstellkosten oder aktuelle Werte. Für die Bewertungsgrundsätze der einzelnen Bilanzpositionen verweisen wir auf den Abschnitt «Bewertungsgrundsätze». Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren dargestellt. Die konsolidierte Jahresrechnung basiert somit auf betriebswirtschaftlichen Werten und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Die Jahresrechnung wird unter der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit erstellt.

Der Konzernabschluss wird in Schweizer Franken (CHF) dargestellt. Soweit nichts anderes vermerkt ist, werden im Finanzbericht alle Beträge in Tausend Schweizer Franken (TCHF) angegeben.

### Konsolidierungskreis

Die konsolidierte Jahresrechnung umfasst die Jahresabschlüsse der Emmi AG sowie der Konzerngesellschaften, an denen die Emmi AG direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte hält oder durch vertragliche Vereinbarung die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik ausübt. Beteiligungen an Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) sowie an assoziierten Gesellschaften, bei denen Emmi über einen massgeblichen Einfluss verfügt (dieser Einfluss ist generell daran erkennbar, dass der Konzern über einen Stimmrechtsanteil von 20 % bis 50 % des Aktienkapitals einer Gesellschaft verfügt), sind nach der Equity-Methode einbezogen. Zur Bestimmung des anteiligen Eigenkapitals werden Abschlüsse oder Überleitungen auf Swiss GAAP FER herangezogen. Minderheitsbeteiligungen an Gesellschaften, bei denen Emmi über keinen massgeblichen Einfluss verfügt, werden zum Anschaffungswert abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertbeeinträchtigungen bilanziert. Die Gesellschaften, die den Konsolidierungskreis bilden, sind in der Erläuterung 31 zur Konzernrechnung aufgeführt.

## Veränderungen im Konsolidierungskreis

Im Berichtsjahr haben die folgenden Veränderungen im Konsolidierungskreis stattgefunden. Für Veränderungen in der Beteiligungsstruktur ohne Auswirkung auf den Konsolidierungskreis oder die Konsolidierungsmethode vergleiche Erläuterung 31.

<b>Konsolidierte Gesellschaften</b>		Währung	Kapital in Tausend	<b>Anteil</b> <b>31.12.2021</b>	Anteil 31.12.2020
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation, CH-Münchenbuchsee <sup>1)</sup>	Gelöscht per 26.1.2021	CHF	–	–	100 %
Rutz Käse GmbH in Liquidation, D-Konstanz <sup>2)</sup>	Gelöscht per 30.11.2021	EUR	–	–	100 %

<sup>1)</sup> Die Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation wurde am 26. Januar 2021 gelöscht. Vergleiche hierzu Erläuterung 31.

<sup>2)</sup> Die Rutz Käse GmbH in Liquidation wurde am 30. November 2021 gelöscht. Vergleiche hierzu Erläuterung 31.

Zudem hat Emmi am 1. Dezember 2021 das Athenos-Geschäft in den USA akquiriert, welches innerhalb der Emmi Roth USA, Inc. betrieben wird.

## Konsolidierungsmethode

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Aktiven und Passiven sowie Aufwand und Ertrag werden bei den vollkonsolidierten Gesellschaften zu 100 % erfasst. Minderheitsanteile am konsolidierten Eigenkapital sowie am Ergebnis werden separat ausgewiesen. Alle konzerninternen Transaktionen und Beziehungen zwischen den konsolidierten Gesellschaften werden gegenseitig verrechnet und eliminiert. Zwischengewinne auf solchen Transaktionen werden eliminiert.

Im Laufe des Jahres erworbene Gesellschaften und Betriebe werden ab dem Erwerbsdatum konsolidiert. Die bei einer Akquisition übernommenen Nettoaktiven werden per Erwerbsdatum zu aktuellen Werten neu bewertet. Das übernommene Anlagevermögen wird zu Bruttowerten erfasst. Immaterielle Anlagen werden im Rahmen der Kaufpreisallokation nur dann in der Bilanz angesetzt und neu bewertet, wenn sie bereits zum Erwerbszeitpunkt bilanziert waren.

Goodwill aus der Akquisition von Gesellschaften und Betrieben entspricht der Differenz zwischen dem Kaufpreis und den anteiligen, neu bewerteten Nettoaktiven des übernommenen Unternehmens. Dieser wird per Erwerbszeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechnet. Im Anhang zur Konzernrechnung werden die Auswirkungen einer theoretischen Aktivierung und Amortisation des Goodwills offengelegt. Bei sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen wird der Goodwill für jede einzelne Transaktion berechnet.

Im Laufe des Jahres veräusserte Gesellschaften und Betriebe werden ab dem Verkaufsdatum von der konsolidierten Jahresrechnung ausgeschlossen. Der Zukauf von Minderheitsanteilen wird ebenfalls nach der Erwerbsmethode verbucht. Entsprechend wird die Differenz zwischen Kaufpreis und anteiligem Eigenkapital nach Swiss GAAP FER als Goodwill mit den Gewinnreserven verrechnet.

Beim Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften oder Gemeinschaftsorganisationen wird auf eine Kaufpreisallokation verzichtet. Entsprechend wird die Differenz zwischen Kaufpreis und anteiligem Eigenkapital nach Swiss GAAP FER als Goodwill mit den Gewinnreserven verrechnet.

Bei Veräusserung von Anteilen an vollkonsolidierten oder nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften wird ein zu einem früheren Zeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechneter erworbener Goodwill zu den ursprünglichen Kosten erfolgswirksam bei der Berechnung des Gewinns bzw. Verlusts aus Verkauf berücksichtigt.

## Währungsumrechnung

### **Fremdwährungstransaktionen in Gruppengesellschaften**

Die in den Einzelabschlüssen der konsolidierten Gesellschaften enthaltenen Fremdwährungstransaktionen und -positionen werden wie folgt umgerechnet: Fremdwährungstransaktionen werden zum Kurs des Transaktionstages (aktueller Kurs) in die Buchwährung umgerechnet. Am Jahresende werden monetäre Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten in fremder Währung zum Bilanzstichtagskurs erfolgswirksam verbucht. Fremdwährungsgewinne und -verluste aus der Bewertung von konzerninternen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter werden im Eigenkapital erfasst.

Kursdifferenzen aus der Neubewertung von Anteilen an assoziierten Gesellschaften werden ebenfalls im Eigenkapital verbucht.

### **Umrechnung von zu konsolidierenden Jahresrechnungen**

Die Konzernrechnung wird in Schweizer Franken dargestellt. Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Konzerngesellschaften mit abweichender Währung werden zu Jahresendkursen (Stichtagskursen), das Eigenkapital zu historischen Kursen, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet. Die dabei anfallenden Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral über das Eigenkapital verbucht.

Die für eine ausländische Gesellschaft im Eigenkapital kumulativ erfassten Fremdwährungsdifferenzen aus Umrechnung der Jahresrechnung und konzerninternen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter werden bei einem Verkauf der Gesellschaft ausgebucht und in der Erfolgsrechnung als Teil des Veräusserungsgewinns oder -verlusts ausgewiesen.

## Währungsumrechnungskurse in CHF

	Jahresdurchschnittskurse		Jahresendkurse	
	2021	2020	31.12.2021	31.12.2020
1 BRL	<b>0.17</b>	0.18	<b>0.16</b>	0.17
1 CAD	<b>0.73</b>	0.70	<b>0.72</b>	0.70
100 CLP	<b>0.12</b>	0.12	<b>0.11</b>	0.12
1 EUR	<b>1.08</b>	1.07	<b>1.04</b>	1.08
1 GBP	<b>1.26</b>	1.20	<b>1.23</b>	1.21
1 MXN	<b>0.05</b>	0.04	<b>0.04</b>	0.04
1 TND	<b>0.33</b>	0.33	<b>0.32</b>	0.33
1 USD	<b>0.91</b>	0.94	<b>0.91</b>	0.89

## Geldflussrechnung

Der Fonds «Flüssige Mittel» bildet die Grundlage für den Ausweis der Geldflussrechnung. Der Geldfluss aus Betriebstätigkeit wird nach der indirekten Methode berechnet.

## Bewertungsgrundsätze

### Flüssige Mittel

Die Flüssigen Mittel umfassen Kasse, Postcheck- und Bankguthaben sowie kurzfristige Festgeldanlagen mit einer Restlaufzeit von weniger als drei Monaten. Sie werden zu Nominalwerten bewertet.

### Wertschriften (kurzfristig)

Kotierte Wertschriften einschliesslich ausserbörslich gehandelter Wertschriften mit einem Kurswert sind zu Kurswerten des Bilanzstichtages bewertet. Nicht kotierte Wertschriften werden zu Anschaffungswerten abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertbeeinträchtigungen bilanziert.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position enthält kurzfristige Forderungen aus der ordentlichen Geschäftstätigkeit mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr. Die Forderungen werden zu Nominalwerten eingesetzt. Die betriebswirtschaftlichen Ausfallrisiken werden durch Einzel- und Pauschalwertberichtigungen berücksichtigt. Pauschalwertberichtigungen werden für Positionen vorgenommen, die nicht bereits einzelwertberichtigt wurden. Die Pauschalwertberichtigung basiert dabei auf der Annahme, dass mit zunehmender Überfälligkeit der Forderung das Ausfallrisiko ansteigt.

## Vorräte

Die selbst hergestellten Waren werden zu Herstellkosten bewertet. Einem allfällig tieferen Nettomarktwert wird Rechnung getragen (verlustfreie Bewertung). Die Handelswaren und übrigen Warenbestände sind zu durchschnittlichen Anschaffungskosten beziehungsweise tieferen Nettomarktpreisen bewertet. Skontoabzüge werden als Anschaffungswertminderungen behandelt.

## Finanzanlagen

Das finanzielle Anlagevermögen enthält neben den nichtkonsolidierten Beteiligungen auch die mit der Absicht der dauernden Anlage gehaltenen Wertschriften, die langfristigen Darlehen, die Arbeitgeberbeitragsreserven und die aktiven latenten Steuern. Die Wertschriften mit der Absicht der dauernden Anlage und Darlehen sind zum Anschaffungswert abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertberichtigungen bewertet. Die Arbeitgeberbeitragsreserven werden zum Nominalwert bilanziert. Für die Bilanzierungsgrundsätze der Beteiligungen und der latenten Steuern wird auf die Ausführungen bei den Konsolidierungsgrundsätzen beziehungsweise den separaten Beschrieb innerhalb der Bewertungsgrundsätze verwiesen.

## Sachanlagen

Die Bewertung der Sachanlagen erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich der betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen und Wertbeeinträchtigungen. Eigenleistungen werden nur aktiviert, wenn sie klar identifizierbar und die Kosten zuverlässig bestimmbar sind, sowie wenn sie dem Unternehmen über mehrere Jahre einen messbaren Nutzen bringen. Die Abschreibungen werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Anlageguts vorgenommen.

Diese wurde wie folgt festgelegt:

Grundstücke	keine Abschreibung
Verwaltungs- und Wohngebäude	40 Jahre
Industriegebäude, Felsenkeller	25 bis 40 Jahre
Installationen und Einrichtungen	15 Jahre
Maschinen und Anlagen	10 bis 15 Jahre
Betriebsinfrastruktur	5 bis 10 Jahre
Fahrzeuge	4 bis 7 Jahre
Eigenleistungen	5 Jahre

## Immaterielle Anlagen

Diese Position beinhaltet im Wesentlichen Markenrechte sowie EDV-Software. Immaterielle Anlagen werden aktiviert, wenn sie klar identifizierbar und die Kosten zuverlässig bestimmbar sind, sowie wenn sie dem Unternehmen über mehrere Jahre einen messbaren Nutzen bringen. Die Bewertung der immateriellen Anlagen erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich der betriebswirtschaftlich notwendigen Amortisationen und Wertbeeinträchtigungen. Die Amortisationen werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer erfolgswirksam erfasst. Die Nutzungsdauer von EDV-Software beträgt 2 bis 5 Jahre. Markenrechte werden über Nutzungsdauern von zwischen 5 und 20 Jahren amortisiert. Die erwartete Nutzungsdauer der übrigen immateriellen Anlagen wird von Fall zu Fall festgelegt. Sie beträgt in der Regel 5 Jahre, in begründeten Fällen bis zu 20 Jahren. Goodwill wird nicht aktiviert, sondern im Erwerbszeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechnet.

## Wertbeeinträchtigungen (Impairment)

Die Werthaltigkeit der langfristigen Vermögenswerte wird an jedem Bilanzstichtag einer Beurteilung unterzogen. Liegen Hinweise einer Wertbeeinträchtigung vor, wird eine Berechnung des erzielbaren Werts durchgeführt (Impairment-Test). Übersteigt der Buchwert den erzielbaren Wert, wird durch ausserplanmässige Abschreibungen beziehungsweise Amortisationen eine erfolgswirksame Anpassung vorgenommen. Auf grösseren Goodwill-Positionen wird jährlich ein Impairment-Test aufgrund von Nutzwertberechnungen vorgenommen. Diese basieren auf den Cashflows für die in der Regel nächsten fünf Jahre sowie den extrapolierten Werten danach. Da der Goodwill bereits im Erwerbszeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechnet wird, führt eine allfällige Wertbeeinträchtigung beim Goodwill nicht zu einer Belastung der Erfolgsrechnung, sondern lediglich zu einer Offenlegung im Anhang.

## Staatliche Zuwendungen

Staatliche Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlageinvestitionen werden vom Buchwert der Vermögenswerte abgezogen, sobald alle Auflagen erfüllt sind. Die Zuwendungen wirken sich entsprechend ab dem Zeitpunkt der Erfüllung der Auflagen linear über die erwartete Nutzungsdauer der betreffenden Vermögenswerte in der Erfolgsrechnung aus. Staatliche Zuwendungen als Kompensation von Aufwendungen werden in der Periode, in der die Kosten entstehen, erfolgswirksam verbucht. Erhaltene Zuwendungen, für welche die Auflagen noch nicht erfüllt sind, werden als Verbindlichkeiten bilanziert.

## Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten in der Gruppe werden zu Nominalwerten erfasst.

## Leasing

Bei Leasinggeschäften wird zwischen Finanzierungsleasing und operativem Leasing unterschieden. Ein Finanzierungsleasing liegt vor, wenn im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen eines Vermögenswerts übertragen werden. Die Vermögenswerte sowie Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden bilanziert. Leasingverpflichtungen aus operativem Leasing, die nicht innerhalb eines Jahres gekündigt werden können, werden in der Erläuterung 25 zur Konzernrechnung ausgewiesen.

## Rückstellungen

Rückstellungen werden gebucht, wenn aus einem Ereignis in der Vergangenheit eine begründete wahrscheinliche Verpflichtung, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss, aber schätzbar ist, besteht. Die Bewertung der Rückstellung basiert auf der Schätzung des Geldabflusses zur Erfüllung der Verpflichtung.

## Personalvorsorgeverpflichtungen

Arbeitnehmende und ehemalige Arbeitnehmende erhalten verschiedene Personalvorsorgeleistungen beziehungsweise Altersrenten, die in Übereinstimmung mit den rechtlichen Vorschriften der jeweiligen Länder ausgerichtet werden.

Die Schweizer Gesellschaften der Emmi Gruppe sind der rechtlich selbstständigen Emmi Vorsorgestiftung oder Sammelstiftungen von Banken oder Versicherungsgesellschaften angeschlossen, die selber nicht Risikoträger sind. Diese Vorsorgeeinrichtungen werden aus Beiträgen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer finanziert.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen aus den vorhandenen Vorsorgeeinrichtungen auf die Emmi Gruppe werden jährlich beurteilt. Ein wirtschaftlicher Nutzen wird aktiviert, wenn es zulässig und beabsichtigt ist, die Überdeckung der Vorsorgeeinrichtungen für den künftigen Vorsorgeaufwand der Gesellschaft zu verwenden. Eine Verpflichtung aus Vorsorgeeinrichtungen wird passiviert, wenn die Bedingungen zur Bildung einer Rückstellung erfüllt sind. Vorhandene Arbeitgeberbeitragsreserven werden als Vermögenswert in den Aktiven erfasst. Veränderungen des wirtschaftlichen Nutzens oder der wirtschaftlichen Verpflichtung werden wie die für die Periode angefallenen Beiträge erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst.

## Latente Ertragssteuern

Die Abgrenzung der latenten Ertragssteuern basiert auf einer bilanzorientierten Sichtweise und berücksichtigt grundsätzlich alle zukünftigen ertragssteuerlichen Auswirkungen. Die Berechnung der jährlich abzugrenzenden latenten Ertragssteuern erfolgt aufgrund des für das jeweilige Steuersubjekt per Bilanzstichtag gültigen zukünftigen Steuersatzes. Aktive latente Ertragssteuern und passive latente Ertragssteuern werden verrechnet, sofern sie das gleiche Steuersubjekt betreffen und von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden. Latente Steuerguthaben auf zeitlichen Differenzen und steuerlichen Verlustvorträgen werden nur dann aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie mit künftigen steuerbaren Gewinnen verrechnet werden können.

## Derivative Finanzinstrumente

Zur Absicherung von Währungs-, Zinssatz- und Rohstoffrisiken werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Die Verbuchung der derivativen Finanzinstrumente hängt vom abgesicherten Grundgeschäft ab. Derivate zur Absicherung von Wertänderungen eines bereits bilanzierten Grundgeschäfts werden nach den gleichen Bewertungsgrundsätzen verbucht, die beim abgesicherten Grundgeschäft zur Anwendung kommen. Instrumente zur Absicherung von zukünftigen Cashflows werden nicht bilanziert, sondern bis zur Realisierung des künftigen Cashflows im Anhang offengelegt. Bei Eintritt der zukünftigen Transaktion oder bei Veräußerung des Derivats wird der aktuelle Wert des derivativen Finanzinstruments bilanziert und zeitgleich mit der Erfassung des abgesicherten Cashflows in der Erfolgsrechnung erfasst. Die per Bilanzstichtag offenen derivativen Finanzinstrumente werden in der Erläuterung 23 zur Konzernrechnung offengelegt.

## Nettoumsatz- und Ertragsrealisation

Der Nettoumsatz beinhaltet Erlöse aus den Warenverkäufen und Serviceleistungen. Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren werden in der Erfolgsrechnung verbucht, wenn Nutzen und Gefahr sowie die Verfügungsmacht der Produkte auf den Käufer übergehen, in der Regel nach Lieferung. Dienstleistungserträge werden in der Periode erfasst, in der die Dienstleistungen erbracht wurden. Umsatzerlöse und Dienstleistungserträge verstehen sich nach Abzug von Erlösminderungen und Umsatzsteuern von den für Lieferungen und Leistungen fakturierten Beträgen.

## Forschung und Entwicklung

Die Forschungs- und Entwicklungskosten werden vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet. Diese Kosten sind in den Positionen «Personalaufwand» und «Sonstiger Betriebsaufwand» enthalten.

## Eventualverpflichtungen

Die Wahrscheinlichkeit und Höhe von Eventualverpflichtungen werden am Bilanzstichtag beurteilt, die Eventualverpflichtung entsprechend bewertet und im Anhang offengelegt.

# Erläuterungen zur Konzernrechnung

in TCHF

## 1. Segmentberichterstattung

Nettoumsatz nach Produktgruppen und Divisionen	Schweiz		Americas		Europa		Global Trade		Konzern	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Naturkäse	362'902	381'363	544'054	495'197	111'970	112'121	49'592	43'064	1'068'518	1'031'745
Schmelzkäse	53'340	52'850	29'199	31'924	16'552	16'985	5'622	5'788	104'713	107'547
<b>Käse</b>	<b>416'242</b>	<b>434'213</b>	<b>573'253</b>	<b>527'121</b>	<b>128'522</b>	<b>129'106</b>	<b>55'214</b>	<b>48'852</b>	<b>1'173'231</b>	<b>1'139'292</b>
in % des Nettoumsatzes	25.2	25.8	38.8	41.1	19.4	20.5	45.5	45.5	30.0	30.8
Milch	251'478	269'798	316'347	291'678	64'086	66'285	2'489	2'558	634'400	630'319
Butter und Margarine	249'224	243'456	39'553	21'472	27'747	29'263	–	–	316'524	294'191
Rahm	167'901	169'608	25'923	40'286	2'927	3'471	18	7	196'769	213'372
<b>Molkereiprodukte</b>	<b>668'603</b>	<b>682'862</b>	<b>381'823</b>	<b>353'436</b>	<b>94'760</b>	<b>99'019</b>	<b>2'507</b>	<b>2'565</b>	<b>1'147'693</b>	<b>1'137'882</b>
in % des Nettoumsatzes	40.5	40.5	25.8	27.6	14.3	15.7	2.0	2.4	29.3	30.7
<b>Frischprodukte</b>	<b>339'173</b>	<b>341'322</b>	<b>328'983</b>	<b>226'115</b>	<b>329'378</b>	<b>289'570</b>	<b>34'805</b>	<b>35'888</b>	<b>1'032'339</b>	<b>892'895</b>
in % des Nettoumsatzes	20.6	20.2	22.2	17.6	49.8	45.9	28.7	33.4	26.4	24.1
<b>Frischkäse</b>	<b>101'399</b>	<b>106'278</b>	<b>72'555</b>	<b>62'245</b>	<b>37'534</b>	<b>40'832</b>	–	–	<b>211'488</b>	<b>209'355</b>
in % des Nettoumsatzes	6.1	6.3	4.9	4.9	5.7	6.5	–	–	5.4	5.6
<b>Pulver/Konzentrate</b>	<b>60'821</b>	<b>63'235</b>	<b>32'180</b>	<b>21'076</b>	<b>37'298</b>	<b>44'414</b>	<b>26'572</b>	<b>18'474</b>	<b>156'871</b>	<b>147'199</b>
in % des Nettoumsatzes	3.7	3.7	2.2	1.6	5.6	7.0	21.9	17.2	4.0	4.0
Übrige Produkte	41'060	35'954	85'118	87'084	33'542	26'542	1'859	1'215	161'579	150'795
Umsatz aus Dienstleistungen	22'515	22'328	4'769	4'744	936	1'187	440	384	28'660	28'643
<b>Übrige Produkte und Dienstleistungen</b>	<b>63'575</b>	<b>58'282</b>	<b>89'887</b>	<b>91'828</b>	<b>34'478</b>	<b>27'729</b>	<b>2'299</b>	<b>1'599</b>	<b>190'239</b>	<b>179'438</b>
in % des Nettoumsatzes	3.9	3.5	6.1	7.2	5.2	4.4	1.9	1.5	4.9	4.8
<b>Nettoumsatz</b>	<b>1'649'813</b>	<b>1'686'192</b>	<b>1'478'681</b>	<b>1'281'821</b>	<b>661'970</b>	<b>630'670</b>	<b>121'397</b>	<b>107'378</b>	<b>3'911'861</b>	<b>3'706'061</b>
in % vom Konzern	42.2	45.5	37.8	34.6	16.9	17.0	3.1	2.9	100.0	100.0

Nettoumsatz nach Ländergruppen	2021	in %	2020	in %
Schweiz	1'649'813	42.2	1'686'192	45.5
Europa ohne Schweiz	948'157	24.2	899'869	24.3
Nord- und Südamerika	1'068'796	27.3	899'787	24.3
Afrika	177'400	4.6	150'917	4.0
Asien/Pazifik	67'695	1.7	69'296	1.9
<b>Total</b>	<b>3'911'861</b>	<b>100.0</b>	<b>3'706'061</b>	<b>100.0</b>

Emmi verzichtet auf den Ausweis von Segmentergebnissen, weil dies im In- und Ausland wesentliche Wettbewerbsnachteile gegenüber Kunden, nicht kotierten wie auch grösseren kotierten Konkurrenten mit sich bringen würde.

Die Definition der Divisionen erfolgt nicht strikt nach geografischen Gesichtspunkten. Die Division Americas umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in den USA, Spanien (ohne Lácteos Caprinos), Chile, Brasilien, Tunesien, Frankreich, Mexiko und Kanada. Die Division Europa umfasst jene in Deutschland, Italien, den Niederlanden, Grossbritannien, Österreich, Belgien sowie Lácteos Caprinos in Spanien (Verkauf am 18. Dezember 2020). Die Division Global Trade beinhaltet primär Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in Ländern, in denen Emmi keine eigenen Gesellschaften hat. Dazu gehören die asiatischen und osteuropäischen Märkte, die meisten südamerikanischen Länder und die Arabische Halbinsel.

## 2. Andere betriebliche Erträge

	2021	2020
Aktivierte Eigenleistungen	295	460
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	3'469	524
Sonstige betriebliche Erträge	5'414	3'542
<b>Total</b>	<b>9'178</b>	<b>4'526</b>

## 3. Sonstiger Betriebsaufwand

	2021	2020
Marketing- und Verkaufsaufwand	139'056	126'998
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	81'362	76'827
Sachversicherungen, Gebühren, LSVÄ	18'699	18'156
Energie und Betriebsmaterialien	81'556	75'430
Verwaltungsaufwand	42'901	39'595
Logistikaufwand	130'260	115'493
Anderer Betriebsaufwand	15'661	31'542
<b>Total</b>	<b>509'495</b>	<b>484'041</b>

Die Abnahme der Position Anderer Betriebsaufwand ist primär auf den im Vorjahr angefallenen Verlust aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an Lácteos Caprinos S.A. zurückzuführen.

#### 4. Abschreibungen und Amortisationen

	2021	2020
Abschreibungen Sachanlagen planmässig	99'218	98'373
Abschreibung Sachanlagen ausserplanmässig	1'903	10'329
Amortisation immaterielle Anlagen planmässig	9'538	10'464
Amortisation immaterielle Anlagen ausserplanmässig	-	566
<b>Total</b>	<b>110'659</b>	<b>119'732</b>

#### 5. Finanzergebnis

	2021	2020
Zinsertrag	675	1'890
Übriger Finanzertrag	275	176
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>950</b>	<b>2'066</b>
Zinsaufwand	-7'074	-9'373
Übriger Finanzaufwand	-2'717	-1'628
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>-9'791</b>	<b>-11'001</b>
<b>Total vor Währungsergebnis</b>	<b>-8'841</b>	<b>-8'935</b>
Währungsergebnis	-3'079	-4'449
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-11'920</b>	<b>-13'384</b>

## 6. Ertragssteuern

	2021	2020
Laufende Ertragssteuern	41'084	36'681
Latente Ertragssteuern	4'118	3'956
<b>Total</b>	<b>45'202</b>	<b>40'637</b>
<b>Durchschnittlicher Steuersatz</b>	<b>16.4 %</b>	<b>16.8 %</b>

Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber Vorjahr von CHF 29.3 Millionen auf CHF 21.3 Millionen ab. Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem tatsächlich zu erwartenden Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2021 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 17.9 % (Vorjahr bereinigt und unbereinigt: 16.8 %). Die bilanzierten latenten Ertragssteuern beinhalten Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 1.1 Millionen (Vorjahr: CHF 3.5 Millionen).

Der um den Steuereffekt aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an Lácteos Caprinos S.A. bereinigte durchschnittliche Steuersatz des Vorjahres betrug 16.0 %.

Details zur Veränderung der Steueransprüche auf Verlustvorträgen	2021	2020
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	1'059	3'474
Nicht bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	11'439	8'297
<b>Total Steueransprüche auf Verlustvorträgen</b>	<b>12'498</b>	<b>11'771</b>
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 1.1.	3'474	7'098
Entstehungen	151	-
Verwendungen	-2'465	-2'439
Neueinschätzungen	100	-1'093
Sonstige Effekte	-201	-92
<b>Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 31.12.</b>	<b>1'059</b>	<b>3'474</b>

Die Nettoveränderung der aktivierten Steueransprüche auf Verlustvorträgen erhöhte den Ertragssteueraufwand der Berichtsperiode um CHF 2.4 Millionen.

## 7. Reingewinn pro Aktie

	2021	2020
Aktienbestand 1.1.	5'349'810	5'349'810
Aktienbestand 31.12.	5'349'810	5'349'810
Durchschnittlicher Aktienbestand	5'349'810	5'349'810
Reingewinn in TCHF	216'738	188'392
<b>Reingewinn pro Aktie (in CHF)</b>	<b>40.51</b>	<b>35.21</b>

Für die Ermittlung des Reingewinns pro Aktie wird der den Aktionären der Emmi AG zustehende Reingewinn durch die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien dividiert. Es bestehen keine eigenen Aktien, welche in die Berechnung der durchschnittlich ausstehenden Aktien hätten einbezogen werden müssen.

Im Vorjahr enthielt der Reingewinn pro Aktie von CHF 35.21 den Verlust aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Lácteos Caprinos S.A. Ohne diesen Sondereffekt betrug der Reingewinn pro Aktie CHF 37.86.

## 8. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2021	2020
Dritte	478'866	467'027
Assoziierte	7'628	7'024
Aktionäre	502	413
Delkredere	-11'912	-9'670
<b>Total</b>	<b>475'084</b>	<b>464'794</b>

## 9. Sonstige Forderungen

	2021	2020
Mehrwertsteuern	28'380	29'926
Ertragssteuern	2'666	3'313
Übrige gegenüber Dritten	30'070	21'171
Übrige gegenüber Assoziierten	19	2'766
<b>Total</b>	<b>61'135</b>	<b>57'176</b>

## 10. Vorräte

	2021	2020
Fertigprodukte	133'911	111'197
Handelswaren	28'945	27'917
Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial	287'282	266'592
Übrige Vorräte	4'533	4'039
Wertberichtigungen auf Vorräten	-19'827	-19'619
<b>Total</b>	<b>434'844</b>	<b>390'126</b>

## 11. Aktive Rechnungsabgrenzungen

	2021	2020
Mehrwertsteuern	18'647	16'366
Ertragssteuern	7'851	4'620
Sozialversicherungen	1'292	1'243
Übrige gegenüber Dritten	23'510	23'394
Übrige gegenüber Assoziierten	201	91
Übrige gegenüber Aktionären	16	22
<b>Total</b>	<b>51'517</b>	<b>45'736</b>
Davon kurzfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	46'212	40'718
Davon langfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	5'305	5'018

Die übrigen Aktiven Rechnungsabgrenzungen im Berichts- und im Vorjahr beinhalten insbesondere Vorauszahlungen, verschiedene Rückforderungen sowie Abgrenzungen von Werbekosten und Milchrechnungen.

## 12. Darlehen und sonstige Forderungen

	2021	2020
Dritte	9'243	8'403
Assoziierte	3'232	3'788
<b>Total</b>	<b>12'475</b>	<b>12'191</b>

Im Buchwert der Darlehen und sonstigen Forderungen gegenüber Dritten sind Wertberichtigungen im Betrag von CHF 1.5 Millionen enthalten (Vorjahr: CHF 1.6 Millionen).

### 13. Sachanlagen

<b>2021</b>	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	<b>Total</b>
Anschaffungswerte 1.1.2021	10'854	777'726	1'648'140	95'456	79'918	<b>2'612'094</b>
Zugänge	–	1'558	15'465	129'222	1'063	<b>147'308</b>
Abgänge	–	-4'934	-54'527	–	-3'433	<b>-62'894</b>
Umgliederung	950	6'513	79'540	-93'692	4'556	<b>-2'133</b>
Währungseinfluss	-125	-8'121	-16'303	-2'820	-827	<b>-28'196</b>
<b>Stand 31. Dezember 2021</b>	<b>11'679</b>	<b>772'742</b>	<b>1'672'315</b>	<b>128'166</b>	<b>81'277</b>	<b>2'666'179</b>
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2021	1'058	373'171	1'201'496	–	50'706	<b>1'626'431</b>
Abschreibungen planmässig	–	18'079	73'607	–	7'532	<b>99'218</b>
Abschreibungen ausserplanmässig	–	601	1'199	–	103	<b>1'903</b>
Abgänge	–	-4'390	-53'509	–	-3'249	<b>-61'148</b>
Umgliederung	–	-2'541	380	–	28	<b>-2'133</b>
Währungseinfluss	-2	-2'869	-9'904	–	-735	<b>-13'510</b>
<b>Stand 31. Dezember 2021</b>	<b>1'056</b>	<b>382'051</b>	<b>1'213'269</b>	<b>–</b>	<b>54'385</b>	<b>1'650'761</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2021	10'623	390'691	459'046	128'166	26'892	<b>1'015'418</b>
Davon Finanzierungsleasing	–	–	–	–	1'573	<b>1'573</b>

<b>2020</b>	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	<b>Total</b>
Anschaffungswerte 1.1.2020	8'869	750'187	1'584'481	86'804	75'659	<b>2'506'000</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	1'452	20'137	22'532	3'271	3'894	<b>51'286</b>
Zugänge	–	3'001	15'900	105'422	2'429	<b>126'752</b>
Abgänge	–	-3'511	-11'093	–	-3'624	<b>-18'228</b>
Umgliederung	520	23'323	60'398	-90'417	5'496	<b>-680</b>
Währungseinfluss	13	-15'411	-24'078	-9'624	-3'936	<b>-53'036</b>
<b>Stand 31. Dezember 2020</b>	<b>10'854</b>	<b>777'726</b>	<b>1'648'140</b>	<b>95'456</b>	<b>79'918</b>	<b>2'612'094</b>
Kumulierte Abschreibungen 1.1.2020	1'058	354'326	1'127'010	–	47'109	<b>1'529'503</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	–	5'689	14'349	–	1'911	<b>21'949</b>
Abschreibungen planmässig	–	17'865	73'263	–	7'245	<b>98'373</b>
Abschreibungen ausserplanmässig	–	1'162	9'154	–	13	<b>10'329</b>
Abgänge	–	-3'153	-10'787	–	-3'398	<b>-17'338</b>
Umgliederung	–	–	-553	–	-127	<b>-680</b>
Währungseinfluss	–	-2'718	-10'940	–	-2'047	<b>-15'705</b>
<b>Stand 31. Dezember 2020</b>	<b>1'058</b>	<b>373'171</b>	<b>1'201'496</b>	<b>–</b>	<b>50'706</b>	<b>1'626'431</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2020	9'796	404'555	446'644	95'456	29'212	<b>985'663</b>
Davon Finanzierungsleasing	–	–	665	–	2'281	<b>2'946</b>

## 14. Immaterielle Anlagen

	Marken	Software	Übrige immat. Anlagen	Total
<b>2021</b>				
Anschaffungswerte 1.1.2021	75'541	81'431	12'855	<b>169'827</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	85'032	–	–	<b>85'032</b>
Zugänge	–	5'264	–	<b>5'264</b>
Abgänge	–	-789	–	<b>-789</b>
Umgliederung	–	102	-779	<b>-677</b>
Währungseinfluss	-2'791	-590	-3	<b>-3'384</b>
<b>Stand 31. Dezember 2021</b>	<b>157'782</b>	<b>85'418</b>	<b>12'073</b>	<b>255'273</b>
Kumulierte Amortisationen 1.1.2021	34'570	70'260	10'646	<b>115'476</b>
Amortisationen planmässig	4'239	5'043	256	<b>9'538</b>
Abgänge	–	-789	–	<b>-789</b>
Umgliederung	–	102	-779	<b>-677</b>
Währungseinfluss	-1'365	-392	-79	<b>-1'836</b>
<b>Stand 31. Dezember 2021</b>	<b>37'444</b>	<b>74'224</b>	<b>10'044</b>	<b>121'712</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2021	120'338	11'194	2'029	<b>133'561</b>
<b>2020</b>				
Anschaffungswerte 1.1.2020	76'419	77'680	9'911	<b>164'010</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	946	242	2'246	<b>3'434</b>
Zugänge	–	4'509	122	<b>4'631</b>
Abgänge	-53	-113	–	<b>-166</b>
Umgliederung	208	41	899	<b>1'148</b>
Währungseinfluss	-1'979	-928	-323	<b>-3'230</b>
<b>Stand 31. Dezember 2020</b>	<b>75'541</b>	<b>81'431</b>	<b>12'855</b>	<b>169'827</b>
Kumulierte Amortisationen 1.1.2020	31'068	64'061	8'098	<b>103'227</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	194	182	1'499	<b>1'875</b>
Amortisationen planmässig	3'870	6'240	354	<b>10'464</b>
Amortisationen ausserplanmässig	–	566	–	<b>566</b>
Abgänge	–	-50	–	<b>-50</b>
Umgliederung	208	41	899	<b>1'148</b>
Währungseinfluss	-770	-780	-204	<b>-1'754</b>
<b>Stand 31. Dezember 2020</b>	<b>34'570</b>	<b>70'260</b>	<b>10'646</b>	<b>115'476</b>
Nettobuchwert 31. Dezember 2020	40'971	11'171	2'209	<b>54'351</b>

Alle immateriellen Anlagen wurden erworben.

## Goodwill aus Akquisitionen

Goodwill aus der Akquisition von Gesellschaften und Betrieben oder dem Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen wird im Zeitpunkt des Erwerbs mit den Gewinnreserven verrechnet. Die theoretische Aktivierung des Goodwills und dessen Amortisation über die erwartete Nutzungsdauer von mehrheitlich 20 Jahren hätte folgende Auswirkungen auf den konsolidierten Abschluss per 31. Dezember 2021:

### Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

	Goodwill Gruppen- gesellschaften	Goodwill assoziierte Gesellschaften	Total
Anschaffungswerte 1.1.2021	791'631	19'255	810'886
Zugänge	182'382	–	182'382
Währungseinfluss	-8'364	-562	-8'926
<b>Anschaffungswerte 31.12.2021</b>	<b>965'649</b>	<b>18'693</b>	<b>984'342</b>
Theoretische kumulierte Amortisationen 1.1.2021	217'228	14'741	231'969
Amortisationen planmässig	38'202	693	38'895
Währungseinfluss	-2'979	-407	-3'386
<b>Theoretische kumulierte Amortisationen 31.12.2021</b>	<b>252'451</b>	<b>15'027</b>	<b>267'478</b>
Theoretischer Nettobuchwert 31.12.2021	713'198	3'666	716'864

	Goodwill Gruppen- gesellschaften	Goodwill assoziierte Gesellschaften	Total
Anschaffungswerte 1.1.2020	672'351	19'305	691'656
Zugänge	190'508	–	190'508
Abgänge	-9'017	–	-9'017
Währungseinfluss	-62'211	-50	-62'261
<b>Anschaffungswerte 31.12.2020</b>	<b>791'631</b>	<b>19'255</b>	<b>810'886</b>
Theoretische kumulierte Amortisationen 1.1.2020	194'523	14'080	208'603
Amortisationen planmässig	32'083	686	32'769
Amortisationen ausserplanmässig	7'352	–	7'352
Abgänge	-9'017	–	-9'017
Währungseinfluss	-7'713	-25	-7'738
<b>Theoretische kumulierte Amortisationen 31.12.2020</b>	<b>217'228</b>	<b>14'741</b>	<b>231'969</b>
Theoretischer Nettobuchwert 31.12.2020	574'403	4'514	578'917

Die ausserplanmässige Amortisation bezieht sich auf die im Dezember 2020 verkaufte Lácteos Caprinos S.A.

**Theoretische Auswirkung auf Eigenkapital inkl. Minderheiten**

	31.12.2021	31.12.2020
Eigenkapital gemäss Bilanz	<b>1'181'676</b>	1'233'066
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	<b>722'404</b>	633'440
Währungseinfluss	<b>-5'540</b>	-54'523
<b>Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill</b>	<b>1'898'540</b>	1'811'983
Theoretische Eigenkapitalquote	<b>59.5 %</b>	62.1 %

**Theoretische Auswirkung auf Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)**

	2021	2020
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) gemäss Erfolgsrechnung	<b>284'090</b>	256'607
Theoretisch nicht notwendige erfolgswirksame Ausbuchung von Goodwill bei Verkauf	-	8'979
Theoretische planmässige Amortisationen auf Goodwill	<b>-38'202</b>	-32'083
Theoretische ausserplanmässige Amortisationen auf Goodwill	-	-7'352
<b>Theoretisches Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) nach Goodwill Amortisationen</b>	<b>245'888</b>	226'151

**Theoretische Auswirkung auf Reingewinn**

	2021	2020
Reingewinn gemäss Erfolgsrechnung	<b>216'738</b>	188'392
Theoretisch nicht notwendige erfolgswirksame Ausbuchung von Goodwill bei Verkauf	-	8'979
Theoretische Amortisationen auf Goodwill	<b>-38'895</b>	-40'121
<b>Theoretischer Reingewinn nach Goodwill Amortisationen</b>	<b>177'843</b>	157'250

## 15. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

	2021	2020
Dritte	298'506	288'009
Assoziierte	4'036	7'699
Aktionäre	18'036	17'238
<b>Total</b>	<b>320'578</b>	<b>312'946</b>

## 16. Sonstige Verbindlichkeiten

	2021	2020
Mehrwertsteuern	2'113	9'651
Sozialversicherungen	7'438	7'064
Übrige gegenüber Dritten	11'808	14'601
Übrige gegenüber übrigen Nahestehenden	1'448	1'924
<b>Total</b>	<b>22'807</b>	<b>33'240</b>

## 17. Passive Rechnungsabgrenzungen

	2021	2020
Vertragliche Rabatte	49'325	47'033
Ferien, Überzeit, Bonus	39'690	36'880
Ertragssteuern	29'200	33'900
Zinsen	2'820	2'698
Sozialversicherungen	1'932	1'778
Übrige gegenüber Dritten	83'936	76'158
Übrige gegenüber Assoziierten	941	1'046
<b>Total</b>	<b>207'844</b>	<b>199'493</b>
Davon kurzfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	199'314	189'065
Davon langfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	8'530	10'428

Die übrigen Passiven Rechnungsabgrenzungen im Berichts- und im Vorjahr betreffen insbesondere Beiträge an Sortenorganisationen und Verbände, erwartete Kaufpreisnachzahlungen für Akquisitionen, Energiekosten, Werbekostenbeiträge, LSVA und diverse Dienstleistungen.

## 18. Finanzverbindlichkeiten

### 18.1 Anlehensobligationen

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorenummer	21492608 / ISIN CH021492608
Zinssatz	1.625 %
Laufzeit	12. Juli 2013 bis 12. Juli 2023
Rückzahlung	12. Juli 2023 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 2.1 Millionen wurden per 12. Juli 2013 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 1.625 % auf 1.72 % pro Jahr.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 100 Millionen
Valorenummer	36869775 / ISIN CH0368697758
Zinssatz	0.5 %
Laufzeit	21. Juni 2017 bis 21. Juni 2029
Rückzahlung	21. Juni 2029 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.4 Millionen wurden per 21. Juni 2017 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.4 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.4 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöht sich damit von 0.50 % auf 0.51 % pro Jahr.

Im Vorjahr wurden von dieser Anleihe Titel mit einem Nominalwert von CHF 0.5 Millionen zu Anlagezwecken an der Börse zurückgekauft.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorenummer	114638248 / ISIN CH1146382481
Zinssatz	0.375 %
Laufzeit	1. Dezember 2021 bis 1. Dezember 2031
Rückzahlung	1. Dezember 2031 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.7 Millionen wurden per 1. Dezember 2021 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.54 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 1.1 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe reduzierte sich damit von 0.375 % auf 0.37 % pro Jahr.

Die Mittel aus der Anleihe dienen der Finanzierung der Akquisition des Athenos-Geschäfts in den USA. Zur langfristigen Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken hat Emmi einen Cross Currency Swap abgeschlossen. Unter Berücksichtigung dieses Absicherungsgeschäfts resultiert netto ein Zinssatz von 2.30 % auf dem USD-Nominalwert von USD 215.6 Millionen anstelle der 0.375 % auf dem CHF-Nominalwert von CHF 200.0 Millionen.

## 18.2 Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten

	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
<b>2021</b>						
Bankschulden	104'623	50'753	505	<b>155'881</b>	15'156	0.5 – 10.6
Leasingverbindlichkeiten	550	387	–	<b>937</b>	–	4.0 – 12.5
Darlehen von Dritten	1'217	874	14	<b>2'105</b>	–	0.0 – 8.0
Anleiensobligationen	–	200'000	299'520	<b>499'520</b>	–	0.5 – 2.3
<b>Total</b>	<b>106'390</b>	<b>252'014</b>	<b>300'039</b>	<b>658'443</b>	<b>15'156</b>	<b>–</b>

Die Bankschulden werden mehrheitlich auf der Basis eines variablen Satzes verzinst. Alle Anleiensobligationen werden zu fixen Sätzen verzinst. Für die im Dezember 2021 ausgegebene Anleihe wurde der Zinssatz nach Berücksichtigung der Zahlungsströme aus dem Cross Currency Swap berücksichtigt. Es bestehen keine Finanzierungen mit finanziellen Covenants.

Im Berichtsjahr erhöhten sich die Finanzverbindlichkeiten um CHF 187.1 Millionen. Mit der Neuemission an Anleiensobligationen hat sich deren Bestand um CHF 200.0 Millionen erhöht, dagegen konnten die übrigen Finanzierungsarten (Bankschulden, Leasingverbindlichkeiten und Darlehen von Dritten) netto um gesamthaft CHF 12.9 Millionen reduziert werden. Den wesentlichsten Beitrag lieferte die Ablösung von Bankdarlehen in Chile durch eine konzerninterne Finanzierung. 76.2 % (Vorjahr: 64.4 %) der Finanzierung erfolgen in Schweizer Franken, hauptsächlich mit den drei Anleiensobligationen. 17.8 % (Vorjahr: 25.7 %) der finanziellen Verbindlichkeiten lauten auf Euro. CHF 39.8 Millionen oder 6.0 % (Vorjahr: 9.9 %) der Finanzierungen werden lokal in Schwellenländerwährungen wie chilenischer und mexikanischer Peso, brasilianischer Real und tunesischer Dinar aufgenommen.

	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
<b>2020</b>						
Bankschulden	34'761	130'360	940	<b>166'061</b>	14'397	0.5 – 10.6
Leasingverbindlichkeiten	1'431	916	–	<b>2'347</b>	–	4.0 – 12.5
Darlehen von Dritten	1'303	2'098	18	<b>3'419</b>	–	0.0 – 8.0
Anleiensobligationen	–	200'000	99'520	<b>299'520</b>	–	0.5 – 1.6
<b>Total</b>	<b>37'495</b>	<b>333'374</b>	<b>100'478</b>	<b>471'347</b>	<b>14'397</b>	<b>–</b>

## 19. Rückstellungen

	Laufende Restrukturierung	Übrige Rückstellungen	Latente Ertragssteuern	Total Rückstellungen
<b>Stand 1. Januar 2021</b>	2'000	31'471	53'562	<b>87'033</b>
Bildung	4'000	4'768	1'318	<b>10'086</b>
Verwendung	-500	-7'659	-	<b>-8'159</b>
Auflösung	-50	-8'013	-396	<b>-8'459</b>
Währungseinfluss	-	-426	-36	<b>-462</b>
<b>Stand 31. Dezember 2021</b>	5'450	20'141	54'448	<b>80'039</b>
Davon kurzfristige Rückstellungen	3'950	6'092	-	<b>10'042</b>
Davon langfristige Rückstellungen	1'500	14'049	54'448	<b>69'997</b>

Die bilanzierten Restrukturierungsrückstellungen betreffen erwartete Kosten im Zusammenhang mit beschlossenen Reorganisationen von Geschäftsaktivitäten.

Die übrigen Rückstellungen beinhalten unter anderem gesetzliche Verpflichtungen gegenüber Personal im Ausland (Berichtsjahr: CHF 6.2 Millionen, Vorjahr: CHF 6.3 Millionen) sowie Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr: CHF 1.7 Millionen, Vorjahr: CHF 2.6 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50 % eingeschätzt.

	Laufende Restrukturierung	Übrige Rückstellungen	Latente Ertragssteuern	Total Rückstellungen
<b>Stand 1. Januar 2020</b>	3'000	31'425	55'437	<b>89'862</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	829	<b>829</b>
Bildung	-	15'935	528	<b>16'463</b>
Verwendung	-1'000	-13'569	-	<b>-14'569</b>
Auflösung	-	-763	-2'248	<b>-3'011</b>
Währungseinfluss	-	-1'557	-984	<b>-2'541</b>
<b>Stand 31. Dezember 2020</b>	2'000	31'471	53'562	<b>87'033</b>
Davon kurzfristige Rückstellungen	1'000	15'399	-	<b>16'399</b>
Davon langfristige Rückstellungen	1'000	16'072	53'562	<b>70'634</b>

## 20. Personalvorsorgeeinrichtungen

Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)	Nominalwert	Verwendungs-	Andere	Bilanz	Bilanz	Ergebnis aus AGBR im	
	AGBR	verzicht	Wertberichtigungen			Personalaufwand	Personalaufwand
	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2020	2021	2020
Einrichtungen ohne							
Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	1'489	–	–
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	2'048	–	–	2'048	559	–	–
<b>Total</b>	<b>2'048</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'048</b>	<b>2'048</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Wirtschaftlicher Nutzen/ wirtschaftliche Verpflichtung und Vorsorgeaufwand	Über-/ Unterdeckung gemäss Swiss GAAP FER 26	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens		Veränderung zum VJ bzw. erfolgswirksam im GJ	Auf die Periode abgegrenzte Beiträge <sup>1)</sup>	Vorsorgeaufwand im Personalaufwand	
	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2020			2021	2020
Patronale Fonds	35'900	–	–	–	–	–	–
Einrichtungen ohne							
Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	–	–	20'269
Einrichtungen ohne							
Über-/Unterdeckungen (Ausland)	–	–	–	–	3'546	<b>3'546</b>	3'454
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	10'159	–	–	–	21'005	<b>21'005</b>	95
<b>Total</b>	<b>46'059</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>24'551</b>	<b>24'551</b>	<b>23'818</b>

<sup>1)</sup> Einschliesslich Ergebnis aus Arbeitgeberbeitragsreserven bzw. vergleichbaren Posten im Zusammenhang mit Vorsorgeeinrichtungen im Ausland.

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2021	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	21'005	3'546	<b>24'551</b>
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	21'005	3'546	<b>24'551</b>
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	<b>21'005</b>	<b>3'546</b>	<b>24'551</b>
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	<b>21'005</b>	<b>3'546</b>	<b>24'551</b>

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2020	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	20'364	3'454	<b>23'818</b>
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	20'364	3'454	<b>23'818</b>
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	<b>20'364</b>	<b>3'454</b>	<b>23'818</b>
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	<b>20'364</b>	<b>3'454</b>	<b>23'818</b>

## 21. Akquisitionen

Die im Berichtsjahr respektive im Vorjahr übernommenen Unternehmen beziehungsweise Geschäfte wiesen zum Erwerbszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf und werden vollkonsolidiert:

	2021		2020		
	Athenos-Geschäft	Quillayes Gruppe	Chäs Hütte Zollikon GmbH	Indulge Desserts Gruppe	Immobiliare Ro.Se S.p.A.
Flüssige Mittel und Wertschriften	–	1'926	6	6'175	139
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	8'821	2	10'571	–
Vorräte	–	8'048	41	7'371	–
Übriges Umlaufvermögen	–	762	15	287	35
Anlagevermögen	85'032	15'140	16	10'487	7'974
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	7'185	36	3'377	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	–	23'732	24	1'935	199
Langfristiges Fremdkapital	–	2'477	–	6'197	–
<b>Nettoaktiven</b>	<b>85'032</b>	<b>1'303</b>	<b>20</b>	<b>23'382</b>	<b>7'949</b>

Per 1. Dezember 2021 hat Emmi das Athenos-Geschäft in den USA akquiriert, welches innerhalb der Emmi Roth USA, Inc. betrieben wird. Mit dieser Akquisition wird Emmi zur Nummer eins im US-Feta-Käsegeschäft.

Per 15. Januar 2020 wurde der im Jahr 2019 angekündigte Zusammenschluss der chilenischen Emmi Gruppe Surlat mit dem Mitbewerber Quillayes vollzogen. Dabei brachten beide Parteien ihre bestehenden chilenischen Gesellschaften in die Quillayes Surlat S.p.A. ein, welche zu 51.5 % von der Emmi Tochtergesellschaft Kaiku gehalten wird. Quillayes produziert Käse, Joghurt, Butter und Rahm und hat sich auch im Vertrieb von importierten Markenartikeln etabliert.

Per 29. Juli 2020 hat Emmi 100 % der Anteile an der Chäs Hütte Zollikon GmbH erworben. Die Gesellschaft bezweckt den Handel und Verkauf von Milchprodukten und anderen Lebensmitteln.

Per 6. Oktober 2020 hat Emmi 87.71 % der US-amerikanischen Indulge Desserts Gruppe übernommen. Mit dieser Akquisition partizipiert Emmi am weltweit grössten und wachsenden US-amerikanischen Dessertmarkt, baut ihre Position in den USA aus und schafft neue Vertriebsmöglichkeiten für ihre italienischen Dessertspezialitäten.

Per 3. November 2020 hat Emmi 100 % der Anteile an Immobiliare Ro.Se S.p.A. mit Sitz in Pero (Italien) übernommen. Mit der Gesellschaft wurde die bis anhin in einem Mietverhältnis genutzte Betriebsliegenschaft in Pero erworben.

## 22. Verkauf von Gesellschaften

Im Berichtsjahr wurden keine Gesellschaften veräussert.

Die im Vorjahr verkaufte Lácteos Caprinos S.A. wies zum Verkaufszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf:

	2021	2020 Lácteos Caprinos S.A.
Flüssige Mittel und Wertschriften	–	268
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	1'667
Vorräte	–	1'207
Übriges Umlaufvermögen	–	1'103
Anlagevermögen	–	2'313
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	778
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	–	179
Langfristiges Fremdkapital	–	522
<b>Nettoaktiven</b>	<b>–</b>	<b>5'079</b>

Per 18. Dezember 2020 hat Emmi die Mehrheitsbeteiligung an der spanischen Ziegenkäsemanufaktur Lácteos Caprinos S.A. verkauft. Die Gesellschaft erzielte mit rund 40 Vollzeitbeschäftigten einen Jahresumsatz von EUR 10 Millionen. Der Verlust aus dieser Transaktion betrug im Vorjahr rund CHF 14.6 Millionen (vor Steuern) beziehungsweise CHF 14.2 Millionen (nach Steuern) und wurde in der Erfolgsrechnung im sonstigen Betriebsaufwand und im Steueraufwand berücksichtigt.

## 23. Offene derivative Finanzinstrumente

	31.12.2021			31.12.2020		
	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck
Devisentermingeschäfte	9'900	620	Absicherung	1'916	3'649	Absicherung
Zinsswaps	–	5'254	Absicherung	–	–	–
Übrige Termingeschäfte	49	–	Absicherung	228	–	Absicherung
<b>Total Termingeschäfte</b>	<b>9'949</b>	<b>5'874</b>	–	2'144	3'649	–
Davon zur Absicherung künftiger Cashflows	858	5'335	–	1'234	452	–
<b>Total bilanzierte Werte</b>	<b>9'091</b>	<b>539</b>	–	910	3'197	–

Die Marktwerte der Devisentermingeschäfte, Zinsswaps und übrigen Termingeschäfte zur Absicherung zukünftiger Cashflows werden analog dem Grundgeschäft nicht bilanziert. Der entsprechende Erfolg aus dem Derivat wird zum Zeitpunkt des Eintritts der abgesicherten Transaktion in der Erfolgsrechnung erfasst. Derivate zur Absicherung von Bilanzpositionen in fremder Währung sind in den Positionen «Wertschriften» im Umlaufvermögen bzw. «Sonstige Verbindlichkeiten» im kurzfristigen Fremdkapital enthalten. Die entsprechenden Wertveränderungen werden im Finanzergebnis verbucht.

Im Zusammenhang mit der im Dezember 2021 ausgegebenen Anleihe über CHF 200 Millionen zur Finanzierung der USD-Akquisition des Athenos-Geschäfts in den USA hat Emmi einen Cross Currency Swap abgeschlossen. Damit werden Währungs- und Zinsrisiken in USD über die gesamte Laufzeit der Anleihe abgesichert. Während der Marktwert des Währungsteils als Absicherung von Bilanzpositionen dient und damit analog dem Grundgeschäft bilanziert wird, handelt es sich beim Marktwert des Zinsteils um eine Absicherung von zukünftigen Geldflüssen. Entsprechend wird der Marktwert des Zinsteils nicht bilanziert.

Emmi besitzt zudem Optionen zur Übernahme von weiteren Anteilen an mehreren Gruppengesellschaften mit Minderheitsanteilen. Gleichzeitig wurden den Gegenparteien in der Regel auch Verkaufsrechte zugestanden. Diese Optionen sind nicht bilanziert, da es sich um Derivate auf Eigenkapitalinstrumenten der eigenen Organisation handelt, welche vom Anwendungsbereich von Swiss GAAP FER 27 explizit ausgeschlossen sind. Die Ausübungspreise dieser Optionen richten sich dabei in der Regel nach dem entsprechenden Unternehmenswert zum Ausübungszeitpunkt und können zum heutigen Zeitpunkt nicht verlässlich bestimmt werden. Der Ausübungszeitpunkt ist je nach Vereinbarung unterschiedlich. Die Laufzeiten bewegen sich dabei von kurzfristig bis hin zu zeitlich unbegrenzten Optionen.

## 24. Eventualforderungen und -verbindlichkeiten

Emmi ist im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit in Rechtsstreitigkeiten involviert. Obwohl der Ausgang der Rechtsfälle zum heutigen Zeitpunkt nicht abschliessend vorausgesagt werden kann, geht Emmi davon aus, dass keine dieser Rechtsstreitigkeiten wesentliche negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit beziehungsweise auf die Finanzlage haben werden. Erwartete Zahlungsausgänge sind entsprechend zurückgestellt. Per Bilanzstichtag bestanden keine wesentlichen Eventualforderungen.

## 25. Verpfändete Aktiven und nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten

Verpfändete Aktiven	31.12.2021	31.12.2020
Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell	240'029	242'608
Übrige verpfändete Aktiven	1'202	1'470
Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen	15'925	15'739
<b>Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten</b>		
Unter 2 Jahre	22'627	17'401
3 bis 5 Jahre	19'611	16'835
Über 5 Jahre	25'732	23'335
<b>Total</b>	<b>67'970</b>	<b>57'571</b>

## 26. Investitionsverpflichtungen und weitere nicht zu bilanzierende Verpflichtungen

	31.12.2021	31.12.2020
Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen	<b>36'118</b>	33'002
Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen	<b>2'950</b>	2'030
Zusammenarbeitsverträge mit Lieferanten/Kunden	<b>p.m.</b>	p.m.

Zusätzlich bestehen auch Milchabnahmeverträge, die nicht quantifizierbar sind.

Bei den überjährigen Rohstoffkontrakten handelt es sich um langfristige Kaffeeinkaufsverpflichtungen, die zu in der Lieferperiode gültigen Marktpreisen abgewickelt werden.

## 27. Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften

Die geschäftlichen Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften basieren auf handelsüblichen Vertragsformen und Konditionen. Sämtliche Transaktionen sind in den konsolidierten Jahresrechnungen 2021 und 2020 enthalten. Es sind Waren- und Rohstofflieferungen, Darlehen sowie Dienstleistungen von nahestehenden Personen und an nahestehende Personen und Gesellschaften. Die entsprechenden Saldi aus Forderungen und Verbindlichkeiten werden in der vorliegenden Jahresrechnung separat ausgewiesen (siehe Erläuterungen 8, 9, 11, 12, 15, 16 und 17).

Transaktionen mit assoziierten Gesellschaften	2021	2020
Nettoumsatz	<b>31'675</b>	23'050
Warenaufwand und Fremdleistungen	<b>48'525</b>	71'708
Sonstiger Aufwand	<b>2'632</b>	2'465
Finanzertrag	<b>645</b>	274

Transaktionen mit Aktionären	2021	2020
Nettoumsatz	<b>6'494</b>	6'358
Warenaufwand und Fremdleistungen	<b>218'608</b>	201'449
Sonstiger Aufwand	<b>12</b>	7

Transaktionen mit übrigen Nahestehenden	2021	2020
Nettoumsatz	<b>35</b>	33
Sonstiger Aufwand	<b>102</b>	74

Bei den Transaktionen mit Aktionären sind im Warenaufwand die Milcheinkäufe vom Hauptaktionär aufgeführt. Diese werden zu marktüblichen Konditionen getätigt. Im Rahmen der Mehrwertsteuer-Gruppenbesteuerung haftet die Emmi Gruppe solidarisch für die entsprechenden Verbindlichkeiten der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und der ZMP Invest AG.

**Übrige Transaktionen**

Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden im Vergütungsbericht der Emmi AG offengelegt.

**28. Aktionariat**

Nominalkapital	31.12.2021	%	31.12.2020	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	28'488	53.2	28'488	53.2
Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee <sup>1)</sup>	2'150	4.0	2'200	4.1
MIBA Genossenschaft, Aesch (BL) <sup>1)</sup>	1'740	3.3	1'770	3.3
Übrige	21'120	39.5	21'040	39.4
<b>Total</b>	<b>53'498</b>	<b>100.0</b>	<b>53'498</b>	<b>100.0</b>

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bilden im Sinne von Artikel 121 FinfraG eine Gruppe und sind im Besitz von 60.5 % (Vorjahr: 60.6 %) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc., Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.019 %). Seither erfolgte keine weitere Offenlegungsmeldung.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2021 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

**29. Risikomanagement und interne Kontrollen**

Der Verwaltungsrat der Emmi AG trägt die oberste Verantwortung für das Risikomanagement, wobei die Durchführung an die Konzernleitung delegiert wird. Unabhängig von der Risikoart ist ein allgemeingültiger Prozess des Risikomanagements definiert. In einem formalisierten Ablauf werden die wesentlichen Geschäftsrisiken in einem ersten Prozessschritt in Workshops und Einzelinterviews identifiziert, analysiert und nach dem möglichen Schadensausmass und ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet. Der zweite Prozessschritt beinhaltet die Risikosteuerung und die Erstellung eines Massnahmenkatalogs pro Risiko sowie die Risikoberichterstattung.

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die Risikobeurteilung im Berichtsjahr besprochen und genehmigt. Er überwacht die Umsetzung der definierten Massnahmen durch die Konzernleitung. Bei der Überprüfung wurden keine ausserordentlichen Risiken festgestellt, die über den üblichen Rahmen hinausgehen. Der Prozess wird jährlich wiederholt. Folgende Risiken wurden neben anderen als wesentliche Risiken der Emmi Gruppe identifiziert:

- Milchpreisdifferenz international: Die negative Auswirkung der Milchpreisdifferenz zwischen der Schweiz und anderen Ländern auf die Umsätze der im Inland produzierten Waren hält sowohl im Inland, bedingt durch stetig steigende Importe von Milchprodukten, als auch im Ausland an. Obwohl die vollständige Liberalisierung des Schweizer Milchmarkts ein langfristiges Risiko bleibt, wird dieses durch ein gezieltes und nachhaltiges Wachstum im Ausland aufgefangen. Risiken, die im Zusammenhang mit dem internationalen Wachstum der Emmi Gruppe stehen, werden durch eine konsequente Orientierung an der Strategie und deren Umsetzung minimiert.
- Inflation: In sämtlichen für die Emmi Gruppe relevanten Märkten ist die Inflation im letzten Jahr angestiegen, in einigen besonders wichtigen Märkten wie z.B. den USA gar in einem sehr starken Ausmass. Durch die inflationären Tendenzen hat sich ein wesentlicher Teil der Inputkosten für Emmi enorm verteuert. Dies trifft nicht nur auf verschiedenste Rohstoffe, sondern zum Beispiel auch auf Energie- oder Logistikkosten zu. Zudem mussten wir zur Kenntnis nehmen, dass durch die hohe Inflation auch bereits in vielen Ländern die Lohnkosten signifikant gestiegen sind. Falls es Emmi nicht gelingen sollte, die deutlich gestiegenen Kosten über höhere Verkaufspreise auf die Kunden zu überwälzen, oder dies nur mit Verzögerung gelingt, kann dies zu einem Margenverlust führen.

- Währungsrisiko: Währungsbewegungen stellen ein wesentliches Risiko für die Emmi Gruppe dar, welches sich durch die fortlaufende Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten tendenziell erhöht. Durch Einkäufe in Fremdwährungen wird eine weitgehend natürliche Absicherung angestrebt. Ferner werden, entsprechend der Emmi Strategie, Ausgaben und Produktionsumfang im Fremdwährungsraum durch Investitionen und Akquisitionen ausgeweitet.
- Preisdruck: Durch nationale und internationale Produktausreibungen sowie einen potenziell erfolgreichen Markteinstieg von Produkten aus Milchalternativen droht mittelfristig ein Preiszerfall, der vor allem bei generischen Produkten zu einem Margenverlust führen kann. Bleiben die Preise der Emmi Produkte in den Fremdwährungen stabil, kann dies zu einem Margenverlust führen, bei steigenden Preisen könnten Marktanteile verloren gehen. Die erfolgreich eingeführten Emmi Marken, auch im Bereich Milchalternativen, bieten jedoch langfristige Wertschöpfungspotenziale.
- Handelsverträge: Die Ausgestaltung von Handelsverträgen mit Ländern, in welchen Emmi Geschäfte betreibt, birgt für Emmi sowohl Chancen als auch Risiken. Derzeit kommen diverse Verhandlungen der Schweiz über neue oder über die Weiterentwicklung bestehender Handelsabkommen nur schleppend voran. Dadurch gerät die Schweizer Milchwirtschaft auf dem internationalen Absatzmarkt gegenüber den Mitbewerbern, insbesondere solchen aus der Europäischen Union, bezüglich Marktzugangsbedingungen zunehmend ins Hintertreffen. Für Emmi ungünstige Verhandlungsergebnisse könnten unter Umständen auch zu einem starken Importdruck in die Schweiz führen. Ein erhebliches Risiko bestünde auch bei einer Aussetzung der bilateralen Verträge mit der Europäischen Union und einer daraus allenfalls resultierenden Erschwerung des Marktzugangs für Schweizer Exportprodukte (z.B. Wiedereinführung von Zöllen auf Käse). Mit dem Wachstum und der lokalen Verankerung unserer ausländischen Tochtergesellschaften wird dieses Risiko in der Auswirkung kleiner.
- Ausfall IT: Mit der Durchgängigkeit von Prozessen und einer zunehmenden Durchdringung und Vereinheitlichung der IT-Systeme steigt das Schadensausmass eines Ausfalls. Stillstände von ganzen Werken können sehr schnell zu hohen Verlusten führen. Mittels steigender Investitionen in die IT-Sicherheit wird dieses Risiko fortwährend analysiert und bekämpft; ein Restrisiko bleibt aber bestehen.

Durch ihre Geschäftstätigkeit ist die Emmi Gruppe verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Dazu gehören Kredit-, Liquiditäts- und andere Marktrisiken. Im Bereich der Kreditrisiken erfolgt das Risikomanagement durch eine laufende Überwachung des Tagesgeschäfts sowie durch eine entsprechende Risikobeurteilung bei Abschluss einer Transaktion. Bei der Liquidität wird das Risiko durch das zentrale Cash Management bewirtschaftet, indem sichergestellt wird, dass der geplante Liquiditätsbedarf durch entsprechende Finanzierungsvereinbarungen abgedeckt ist. Andere Marktrisiken wie Fremdwährungs- und Zinssatzrisiken werden partiell durch den Einsatz von derivativen Instrumenten abgesichert. Der nicht abgesicherte Teil wird bewusst als Risiko getragen. Für die Emmi Gruppe sind dabei insbesondere die Währungen Euro, US-Dollar und britisches Pfund relevant.

Zur Sicherstellung der Übereinstimmung des Konzernabschlusses mit den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie der Ordnungsmässigkeit der Berichterstattung hat die Emmi Gruppe wirksame interne Kontroll- und Steuerungssysteme eingerichtet, die regelmässig überprüft werden. Bei der Bilanzierung und Bewertung werden Einschätzungen und Annahmen in Bezug auf die Zukunft getroffen. Diese basieren auf den Kenntnissen der jeweiligen Mitarbeitenden und werden regelmässig kritisch hinterfragt. Sofern bei einer Position eine wesentliche Bewertungsunsicherheit besteht, die allenfalls zu einer wesentlichen Anpassung der Buchwerte führen könnte, wird diese Bewertungsunsicherheit im Anhang entsprechend offengelegt. Per Bilanzstichtag sind jedoch keine solchen Risiken bekannt, die zu einer wesentlichen Korrektur der im Jahresabschluss dargestellten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen könnten.

### **30. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 3. März 2022 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der konsolidierten Jahresrechnung 2021 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

## 31. Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen

Konzolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Kapital in	Kapital-	Kapital-
			Tausend	anteil	anteil
			31.12.2021	31.12.2021	31.12.2020
<b>Schweiz</b>					
Emmi AG	Luzern	CHF	53'498	100 %	100 %
Baumann Käse AG	Münchenbuchsee	CHF	100	100 %	100 %
Emmi Dessert International SA	Lugano	CHF	250	100 %	100 %
Emmi Finanz AG	Luzern	CHF	100	100 %	100 %
Emmi International AG	Luzern	CHF	5'000	100 %	100 %
Emmi Langnau AG <sup>1)</sup>	Langnau i.E.	CHF	3'000	100 %	100 %
Emmi Management AG	Luzern	CHF	500	100 %	100 %
Emmi Schweiz AG	Luzern	CHF	5'700	100 %	100 %
FDS Fromagerie de Saignelégier SA	Saignelégier	CHF	1'050	86 %	86 %
Fromco S.A. Moudon	Moudon	CHF	2'100	60 %	60 %
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation <sup>2)</sup>	Münchenbuchsee	CHF	-	-	100 %
Käserei Studer AG	Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Lesà Lataria Engiadinaisa SA	Bever	CHF	2'000	80 %	80 %
Mittelland Molkerei AG	Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
Molkerei Biedermann AG	Bischofszell	CHF	1'010	100 %	100 %
MOPRO Luzern AG	Luzern	CHF	120	100 %	100 %
Regio Molkerei beider Basel AG	Frenkendorf	CHF	3'000	80 %	80 %
Swissexport, Aktiengesellschaft Schweizerischer Käseexporteure	Bern	CHF	100	79 %	79 %
<b>Spanien</b>					
Admilac Servicios Profesionales, S.L.	San Sebastián	EUR	3	73 %	73 %
Altamira Alimentaria, S.L.	Renedo	EUR	3	73 %	73 %
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L.	San Sebastián	EUR	82'110	73 %	73 %
Kaiku Internacional, S.L.	San Sebastián	EUR	77'877	73 %	73 %
Kaiku Km0, S.L.	Bilbao	EUR	625	73 %	73 %
Lácteos de Navarra, S.L.	Pamplona	EUR	9'647	73 %	73 %
Llet Nostra Alimentaria, S.L.	Barcelona	EUR	2'764	33 %	33 %
SDA Bilbao, S.L.	Bilbao	EUR	3	73 %	73 %
SDA Catalunya	Barcelona	EUR	3	53 %	53 %
SDA Guipuzcoa, S.L.	Bilbao	EUR	3	73 %	73 %
Servicios Logísticos Jundiz, S.L.	Vitoria	EUR	102	73 %	73 %
Soc. Servicios Logísticos SDA Central, S.L.	Bilbao	EUR	3	73 %	73 %
Tecnología y Calidad Láctea, S.L.	San Sebastián	EUR	3	73 %	73 %

<sup>1)</sup> Die Emmi Fondue AG wurde am 29. Juni 2021 in Emmi Langnau AG umfirmiert.

<sup>2)</sup> Die Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation wurde am 26. Januar 2021 gelöscht.

<b>Konsolidierte Gesellschaften</b>	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2021	<b>Kapital- anteil</b> <b>31.12.2021</b>	Kapital- anteil 31.12.2020
<b>Italien</b>					
Emmi Dessert Italia S.p.A.	Mailand	EUR	1'000	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Holding Italia S.r.l.	Mailand	EUR	1'714	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Italia S.p.A.	Mailand	EUR	500	<b>100 %</b>	100 %
Gelostar S.r.l. <sup>3)</sup>	Campogalliano	EUR	–	–	100 %
Immobiliare 5 S.r.l. <sup>3)</sup>	Modena	EUR	–	–	100 %
Immobiliare Ro.Se S.p.A. <sup>4)</sup>	Pero	EUR	–	–	100 %
Pasticceria Quadrifoglio S.r.l.	Piumazzo	EUR	104	<b>100 %</b>	100 %
<b>Niederlande</b>					
AVH dairy trade B.V.	Bergen	EUR	18	<b>90 %</b>	90 %
Bettinehoeve B.V.	Etten-Leur	EUR	18	<b>90 %</b>	90 %
Emmi Benelux B.V.	Tiel	EUR	525	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Finance Netherlands B.V.	Tiel	EUR	p.m.	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Javelin B.V.	Tiel	EUR	1	<b>100 %</b>	100 %
Goat Milk Powder B.V.	Etten-Leur	EUR	1	<b>81 %</b>	81 %
<b>Deutschland</b>					
Emmi Deutschland GmbH	Essen	EUR	75	<b>100 %</b>	100 %
Gläserne Molkerei GmbH	Dechow	EUR	375	<b>100 %</b>	100 %
Gläserne Molkerei Münchehofe GmbH	Münchehofe	EUR	100	<b>100 %</b>	100 %
Hofmolkerei Münchehofe GmbH	Münchehofe	EUR	25	<b>100 %</b>	100 %
Molkerei Biedermann GmbH	Konstanz	EUR	25	<b>100 %</b>	100 %
Rutz Käse GmbH in Liquidation <sup>5)</sup>	Konstanz	EUR	–	–	100 %
<b>Frankreich</b>					
Distribution Frais Disfrais SAS <sup>7)</sup>	Avignon	EUR	192	<b>100 %</b>	85 %
EF Immo 84 SCI <sup>6)</sup> 7)	Nizza	EUR	270	<b>100 %</b>	85 %
Emmi France SAS <sup>6)</sup> 7)	Nizza	EUR	3'927	<b>100 %</b>	85 %
Ets Schoepfer SAS <sup>7)</sup>	Avignon	EUR	1'252	<b>100 %</b>	85 %
<b>Österreich</b>					
Emmi Österreich GmbH	Nüziders	EUR	2'800	<b>100 %</b>	100 %
Hale GmbH	Wartberg	EUR	18	<b>66 %</b>	66 %
Leeb Biomilch GmbH	Wartberg	EUR	70	<b>66 %</b>	66 %
<b>Grossbritannien</b>					
Emmi UK Limited	London	GBP	4'717	<b>100 %</b>	100 %
<b>Tunesien</b>					
Centrale Laitière de Mahdia, S.A. <sup>8)</sup>	Mahdia	TND	36'000	<b>47 %</b>	40 %
Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L. in Liquidation <sup>8)</sup>	Mahdia	TND	140	<b>47 %</b>	40 %

<sup>3)</sup> Die Gelostar S.r.l. sowie die Immobiliare 5 S.r.l. wurden am 31. Dezember 2021 mit der Pasticceria Quadrifoglio S.r.l. fusioniert.

<sup>4)</sup> Die Immobiliare Ro.Se S.p.A. wurde am 16. Juni 2021 mit der Emmi Dessert Italia S.p.A. fusioniert.

<sup>5)</sup> Die Rutz Käse GmbH in Liquidation wurde am 30. November 2021 gelöscht.

<sup>6)</sup> Die EAF Immo 84 SCI sowie die SAS Emmi Ambrosi France E.A.F. wurden am 9. Dezember 2021 beziehungsweise am 10. Dezember 2021 in EF Immo 84 SCI respektive in Emmi France SAS umfirmiert.

<sup>7)</sup> Am 9. Dezember 2021 hat Emmi ihre Beteiligungen an der der Emmi France SAS sowie an der EF Immo 84 SCI von jeweils 85 % auf 100 % erhöht. Damit erhöhten sich auch die Beteiligungen von Emmi an der über Emmi France SAS gehaltenen Ets Schoepfer SAS und Distribution Frais Disfrais SAS von jeweils 85 % auf 100 %.

<sup>8)</sup> Am 26. August 2021 hat Emmi ihre Beteiligung an der Centrale Laitière de Mahdia, S.A. von 40 % auf 47 % erhöht. Damit erhöhte sich auch die Beteiligung von Emmi an der über Centrale Laitière de Mahdia, S.A. gehaltenen Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L. in Liquidation von 40 % auf 47 %.

<b>Konsolidierte Gesellschaften</b>	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2021	<b>Kapital- anteil 31.12.2021</b>	Kapital- anteil 31.12.2020
<b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>					
Bello LLC	Delaware	USD	6'948	<b>88 %</b>	88 %
Classe Foods LLC	Delaware	USD	p.m.	<b>88 %</b>	88 %
Cypress Grove Chèvre, Inc.	Arcata	USD	202	<b>100 %</b>	100 %
Emmental Cheese Corp.	Orangeburg	USD	6	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Dessert Intermediate Holdings (USA) LLC	New York	USD	7'988	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Dessert Participations (USA) Corp.	Delaware	USD	18'195	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Dessert USA LLC	Delaware	USD	75'521	<b>88 %</b>	88 %
Emmi Holding (USA), Inc.	Orangeburg	USD	1	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Resume LLC	Delaware	USD	p.m.	<b>100 %</b>	100 %
Emmi Roth USA, Inc.	Monroe	USD	2	<b>100 %</b>	100 %
Emmi USA Inc.	Orangeburg	USD	800	<b>100 %</b>	100 %
Jackson-Mitchell, Inc.	Turlock	USD	27	<b>100 %</b>	100 %
Luce Foods LLC	New Jersey	USD	22'214	<b>88 %</b>	88 %
Luna Foods LLC	Delaware	USD	4'903	<b>88 %</b>	88 %
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	Sebastopol	USD	835	<b>100 %</b>	100 %
Switzerland Cheese Marketing (USA) Inc.	Orangeburg	USD	1	<b>79 %</b>	79 %
Tomales Bay Foods, Inc.	Petaluma	USD	895	<b>100 %</b>	100 %
Vivi Foods LLC	New York	USD	11'411	<b>88 %</b>	88 %
Zingg + Co. Inc.	Orangeburg	USD	1	<b>100 %</b>	100 %
<b>Mexiko</b>					
Alimentos Finos del Sureste, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	100	<b>41 %</b>	41 %
Comalca 2000, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	14'960	<b>41 %</b>	41 %
Comalca Gourmet, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	12'623	<b>41 %</b>	41 %
Distribuidora Internacional de Lacteos, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	50	<b>38 %</b>	38 %
Distribuidora Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	100	<b>51 %</b>	51 %
Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	101'759	<b>51 %</b>	51 %
Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	68'350	<b>51 %</b>	51 %
Tecnologias Narcisco, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	60	<b>51 %</b>	51 %
<b>Chile</b>					
Chevrita S.p.A.	Santiago	CLP	676'077	<b>38 %</b>	38 %
Distribuidora de Alimentos Chile S.p.A.	Santiago	CLP	798'271	<b>38 %</b>	38 %
Eurolac Chile S.p.A.	Santiago	CLP	42'503'206	<b>73 %</b>	73 %
Surlat Corporación S.p.A.	Santiago	CLP	41'467'422	<b>73 %</b>	73 %
Surlat Industrial S.p.A.	Pitrufrquen	CLP	20'310'389	<b>38 %</b>	38 %
Quillayes Peteroa S.p.A.	Santiago	CLP	12'222'584	<b>38 %</b>	38 %
Quillayes Surlat S.p.A.	Santiago	CLP	43'392'884	<b>38 %</b>	38 %
Quillayes Surlat Comercial S.p.A. <sup>9)</sup>	Santiago	CLP	7'934'483	<b>38 %</b>	38 %
<b>Kanada</b>					
Emmi Canada Inc.	Saint-Hubert	CAD	19'152	<b>100 %</b>	100 %
Switzerland Cheese Marketing Inc.	Saint-Hubert	CAD	1	<b>79 %</b>	79 %
9314 – 8591 Québec Inc.	Saint-Hubert	CAD	3'137	<b>100 %</b>	100 %
<b>Brasilien</b>					
Emmi do Brasil Holding Ltda.	Sao Paulo	BRL	825'000	<b>100 %</b>	100 %
Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A.	Ponte Nova	BRL	463'312	<b>70 %</b>	70 %

<sup>9)</sup> Die Surlat Comercial S.p.A. wurde in Quillayes Surlat Comercial S.p.A. umfirmiert.

Bei den Tochtergesellschaften der Kaiku Corporación Alimentaria, S.L. und den Tochtergesellschaften der Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V. weichen die kontrollierten Stimmen vom angegebenen Kapitalanteil ab, da Emmi über die Kontrolle der Muttergesellschaften auch deren Töchter kontrolliert.

<b>Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen</b>	Sitz	Wahrung	Kapital in Tausend 31.12.2021	<b>Kapital- anteil 31.12.2021</b>	Kapital- anteil 31.12.2020
<b>Schweiz</b>					
BO Butter GmbH	Bern	CHF	500	<b>33 %</b>	33 %
Cetra Holding SA	Mezzovico-Vira	CHF	250	<b>34 %</b>	34 %
FDC Fromagerie de Courgenay SA	Courgenay	CHF	990	<b>25 %</b>	25 %
Sbrinz Kase GmbH	Sursee	CHF	180	<b>24 %</b>	24 %
Switzerland Cheese Marketing AG	Bern	CHF	290	<b>23 %</b>	23 %
Thurgauische Kase-Reifungs AG	Weinfelden	CHF	2'000	<b>25 %</b>	25 %
<b>Spanien</b>					
Batiovo I.A.E.	Madrid	EUR	12	<b>37 %</b>	37 %
NaturAll BBVV-2018, S.L.	Corella	EUR	2'617	<b>18 %</b>	18 %
Serkolat Bide, S.L.	San Sebastian	EUR	8	<b>37 %</b>	37 %
<b>Italien</b>					
Ambrosi S.p.A.	Brescia	EUR	10'000	<b>25 %</b>	25 %
Sepa S.r.l.	Pieve Porto Morone	EUR	100	<b>40 %</b>	40 %
<b>Deutschland</b>					
Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG	Willstatt	EUR	500	<b>25 %</b>	25 %
Scheer Verwaltungs u. Beteiligungs GmbH	Willstatt	EUR	26	<b>25 %</b>	25 %
<b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>					
Big Red Cheese Company LLC	Monroe	USD	p.m.	<b>50 %</b>	50 %
EB Snacks LLC	Delaware	USD	2	<b>50 %</b>	50 %
Emmi Meister LLC	Fitchburg	USD	2	<b>50 %</b>	50 %
Kindred Creamery LLC	Fitchburg	USD	1	<b>30 %</b>	30 %

# Bericht der Revisionsstelle



## Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

### Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Emmi AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der konsolidierten Bilanz zum 31. Dezember 2021, der konsolidierten Erfolgsrechnung, dem konsolidierten Eigenkapitalnachweis und der konsolidierten Geldflussrechnung für das dann endende Jahr, sowie dem Anhang der konsolidierten Jahresrechnung, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 78 bis 115) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2021 sowie dessen Ertragslage und Geldflüsse für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

#### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde



##### UMSATZERFASSUNG AUS VERKÄUFEN VON PRODUKTEN



##### AKQUISITIONEN

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.



## UMSATZERFASSUNG AUS VERKÄUFEN VON PRODUKTEN

### Prüfungssachverhalt

Der konsolidierte Nettoumsatz aus Verkäufen von Produkten betrug im Geschäftsjahr 2021 CHF 3,883 Mio.

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Produkten werden in der Erfolgsrechnung verbucht, wenn Nutzen und Risiken sowie die Verfügungsmacht der Produkte auf den Käufer übergehen, in der Regel nach Lieferung. Der Umsatz wird netto abzüglich Gutschriften und Erlösminderungen ausgewiesen.

Der Nettoumsatz bildet eine wichtige Grundlage zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs sowie zur Leistungsbeurteilung des Konzerns und steht deshalb im Fokus von internen und externen Anspruchsgruppen.

Der Umstand, dass bei der Festlegung des korrekten Zeitpunkts der Umsatzerfassung unterschiedliche Lieferzeiten, Vertragsbedingungen und Incoterms zu berücksichtigen sind, führt zu einem wesentlichen Prüfungsrisiko.

Zusätzlich besteht das Risiko der Ausserkraftsetzung von Kontrollen durch die Geschäftsleitung, damit die geplanten Ergebnisse erzielt werden.

Entsprechend fokussierten wir uns bei der Prüfung auf das Vorhandensein von Umsatztransaktionen und deren Erfassung in der richtigen Periode.

Aus diesen Gründen haben wir die Umsatzerfassung als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt eingestuft.

### Unsere Vorgehensweise

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir die Angemessenheit der Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze bezüglich der Umsatzerfassung und im Spezifischen bezüglich Periodenabgrenzung beurteilt.

Wir haben ein Verständnis des Prozesses der Umsatzerfassung von der Bestellung bis zum Zahlungseingang erlangt und basierend darauf kritisch gewürdigt, ob die Werteflüsse vollständig und richtig in der Konzernrechnung erfasst wurden.

Für die im Konzern identifizierten Schlüsselkontrollen im Bereich der Umsatzerfassung haben wir die Existenz (Ausgestaltung und Umsetzung) der relevanten Kontrollen beurteilt und deren Wirksamkeit mittels Stichproben überprüft.

Unser Vorgehen beinhaltete unter anderem folgende Prüfungshandlungen:

- Wir haben stichprobenweise Verkaufstransaktionen vor und nach dem Bilanzstichtag mit Lieferscheinen und Kundenverträgen abgeglichen. Darauf basierend haben wir den Übergang der Kontrolle auf den Käufer und so die Erfassung in der korrekten Berichtsperiode in Übereinstimmung mit den vereinbarten Konditionen verifiziert.
- Stichprobenweise haben wir den Bestand der Debitoren per Bilanzstichtag mit Debitorenbestätigungen oder alternativ mit Lieferdokumenten, Rechnungen und/oder Zahlungseingängen abgestimmt.
- Für ausgesuchte Gesellschaften haben wir die Umsätze mittels Datenanalysen auf ihre Existenz und korrekte Erfassung hin analysiert.
- Stichprobenweise haben wir nach dem Jahresende ausgestellte Gutschriften sowie erhaltene Zahlungseingänge überprüft.
- Ergänzend haben wir auf Stufe der Konzernbereiche sowie auf Stufe diverser Einzelgesellschaften analytische Prüfungshandlungen durchgeführt. Diese umfassen unter anderem Analysen zur Umsatz- und Margenentwicklung.

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Prüfungshandlungen haben wir das Risiko der Ausserkraftsetzung von Kontrollen durch die Geschäftsleitung beurteilt, indem wir allfällige manuelle Buchungen auf Umsatzkonten analysiert haben.

Weitere Informationen zur Umsatzerfassung sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Bewertungsgrundsätze, Seiten 85 bis 89
- Segmentberichterstattung, Seite 90



## AKQUISITIONEN

### Prüfungssachverhalt

Per 1. Dezember 2021 vollzog Emmi den Erwerb des «Athenos» Feta-Geschäfts in den USA, wobei die korrekte Verbuchung insbesondere von folgenden Faktoren abhängt:

- Vertragsausgestaltung und wirtschaftlicher Sachverhalt der Transaktion.
- Die Bewertung der übernommenen Vermögenswerte zum aktuellen Wert zum Akquisitionszeitpunkt.
- Die Erfassung des Goodwills und der Akquisitionskosten.

Da die Transaktion aufgrund ihres Volumens einen wesentlichen Effekt auf die Konzernrechnung hat und die Geschäftsleitung bei der Abbildung gewisse Annahmen zu treffen hat, haben wir diese Akquisition als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt eingestuft.

### Unsere Vorgehensweise

Wir haben im Wesentlichen die folgenden Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Wir haben die Kaufverträge kritisch durchgesehen und zwecks Identifikation von Bedingungen, welche die Kaufpreisallokation beeinflussen analysiert.
- Wir haben die Eröffnungsbilanz des akquirierten Geschäfts geprüft und die Angemessenheit der zugeordneten aktuellen Werte für Vermögenswerte beurteilt.
- Unter Einbezug von eigenen Bewertungsspezialisten haben wir die Annahmen, welche die Geschäftsleitung bei der Identifikation und Bewertung der Vermögenswerte verwendet hat, kritisch hinterfragt.
- Im Weiteren haben wir die korrekte Abbildung dieser Akquisition sowie den korrekten Ausweis in der Konzernrechnung beurteilt.

Weitere Informationen zur Akquisition sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Veränderungen im Konsolidierungskreis, Seite 83
- Erläuterung 14 Immaterielle Anlagen, Seite 97
- Erläuterung 21 Akquisitionen, Seite 105

### Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Konzernrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.



- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Konzernrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr des Konzerns von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt der Konzernrechnung einschliesslich der Angaben im Anhang sowie, ob die Konzernrechnung die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse in einer Weise wiedergibt, dass eine sachgerechte Gesamtdarstellung erreicht wird.
- erlangen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Finanzinformationen der Einheiten oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und tauschen uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte aus, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und – sofern zutreffend – über Massnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen oder getroffene Schutzmassnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

### Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

Manuel Odoni  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 3. März 2022



# Inhalt

## **Jahresrechnung Emmi AG**

- 122 Erfolgsrechnung
- 123 Bilanz
- 124 Eigenkapitalnachweis
- 125 Anhang der Jahresrechnung
- 131 Antrag über die Verwendung  
des Bilanzgewinns
- 132 Bericht der Revisionsstelle

## **Aktieninformationen Emmi AG**

- 135 Aktieninformationen Emmi AG

# Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2021	2020
Beteiligungsertrag	2.1	123'767	115'585
Sonstiger Finanzertrag	2.2	9'582	6'385
Übrige Erträge		6'975	6'829
<b>Total Ertrag</b>		<b>140'324</b>	128'799
Finanzaufwand	2.3	-8'575	-5'623
Personalaufwand		-1'381	-1'130
Übriger betrieblicher Aufwand	2.4	-7'310	-22'649
Direkte Steuern		9	1'651
<b>Total Aufwand</b>		<b>-17'257</b>	-27'751
<b>Jahresgewinn</b>		<b>123'067</b>	101'048

# Bilanz

in TCHF

Aktiven	Erläuterungen	31.12.2021	%	31.12.2020	%
Flüssige Mittel		5'057		5'715	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten		43		87	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Beteiligungen		185'351		168'960	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		640		336	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>191'091</b>	<b>13.0</b>	<b>175'098</b>	<b>12.3</b>
Darlehen gegenüber Beteiligungen		31'127		108'143	
Beteiligungen	2.5	1'250'138		1'140'083	
Finanzanlagen		1'281'265		1'248'226	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		18		45	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>1'281'283</b>	<b>87.0</b>	<b>1'248'271</b>	<b>87.7</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1'472'374</b>	<b>100.0</b>	<b>1'423'369</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		72'629		-	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		199		106	
Passive Rechnungsabgrenzungen		1'227		1'374	
Rückstellungen		62		135	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>74'117</b>	<b>5.0</b>	<b>1'615</b>	<b>0.1</b>
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		31'127		108'143	
Rückstellungen		648		648	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>31'775</b>	<b>2.2</b>	<b>108'791</b>	<b>7.7</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>105'892</b>	<b>7.2</b>	<b>110'406</b>	<b>7.8</b>
Aktienkapital	2.6	53'498		53'498	
Gesetzliche Kapitalreserve					
– Reserve aus Kapitaleinlagen	2.7	8'294		8'294	
Gesetzliche Gewinnreserve		2'886		2'886	
Freiwillige Gewinnreserven					
– Freie Reserven		1'175'000		1'145'000	
– Bilanzgewinn					
– Gewinnvortrag		3'737		2'237	
– Jahresgewinn		123'067		101'048	
<b>Eigenkapital</b>		<b>1'366'482</b>	<b>92.8</b>	<b>1'312'963</b>	<b>92.2</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1'472'374</b>	<b>100.0</b>	<b>1'423'369</b>	<b>100.0</b>

# Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserve	Gesetzliche Gewinnreserve	Freie Reserven	Bilanzgewinn	Total
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2018</b>	53'498	51'093	2'886	645'000	438'910	<b>1'191'387</b>
Zuweisung	-	-	-	420'000	-420'000	-
Dividenden	-	-37'449	-	-	-16'049	<b>-53'498</b>
Jahresgewinn	-	-	-	-	86'606	<b>86'606</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2018</b>	53'498	13'644	2'886	1'065'000	89'457	<b>1'224'495</b>
Zuweisung	-	-	-	40'000	-40'000	-
Dividenden	-	-5'350	-	-	-42'798	<b>-48'148</b>
Jahresgewinn	-	-	-	-	99'766	<b>99'766</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2019</b>	53'498	8'294	2'886	1'105'000	106'435	<b>1'276'113</b>
Zuweisung	-	-	-	40'000	-40'000	-
Dividenden	-	-	-	-	-64'198	<b>-64'198</b>
Jahresgewinn	-	-	-	-	101'048	<b>101'048</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2020</b>	53'498	8'294	2'886	1'145'000	103'285	<b>1'312'963</b>
Zuweisung	-	-	-	30'000	-30'000	-
Dividenden	-	-	-	-	-69'548	<b>-69'548</b>
Jahresgewinn	-	-	-	-	123'067	<b>123'067</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2021</b>	53'498	8'294	2'886	1'175'000	126'804	<b>1'366'482</b>

# Anhang der Jahresrechnung

in TCHF

## 1. Grundsätze

### 1.1 Allgemein

Die vorliegende Jahresrechnung wurde nach den Bestimmungen des Schweizerischen Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt.

Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, welche nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben.

### 1.2 Wertschriften mit Börsenkurs

Kurzfristig gehaltene Wertschriften sind zum Börsenkurs am Bilanzstichtag bewertet. Auf die Bildung einer Schwankungsreserve wird verzichtet.

### 1.3 Finanzanlagen

Die Finanzanlagen beinhalten langfristige Darlehen und Beteiligungen. Gewährte Darlehen in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste verbucht, hingegen unrealisierte Gewinne nicht ausgewiesen werden (Imparitätsprinzip).

### 1.4 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bilanziert.

### 1.5 Verzicht auf Geldflussrechnung und zusätzliche Angaben im Anhang

Da die Emmi AG eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (Swiss GAAP FER), hat sie in der vorliegenden Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften auf die Anhangsangaben zu verzinslichen Verbindlichkeiten und Revisionshonoraren sowie die Darstellung einer Geldflussrechnung verzichtet.

## **2. Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen**

### **2.1 Beteiligungsertrag**

Diese Position enthält Dividenden von Beteiligungen.

### **2.2 Sonstiger Finanzertrag**

Der Sonstige Finanzertrag beinhaltet im Wesentlichen Fremdwährungsgewinne sowie Zinserträge auf Darlehen an Beteiligungen.

### **2.3 Finanzaufwand**

Der Finanzaufwand beinhaltet im Wesentlichen Fremdwährungsverluste sowie Zinsaufwand.

### **2.4 Übriger betrieblicher Aufwand**

Die Abnahme des übrigen betrieblichen Aufwands ist auf den im Vorjahr angefallenen Verlust aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an Lácteos Caprinos S.A. zurückzuführen.

## 2.5 Beteiligungen

	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2021	Anteil 31.12.2021	Anteil 31.12.2020
<b>Schweiz</b>				
Baumann Käse AG, Münchenbuchsee	CHF	100	100 %	100 %
Cetra Holding SA, Mezzovico-Vira	CHF	250	34 %	34 %
Emmi Finanz AG, Luzern	CHF	100	100 %	100 %
Emmi International AG, Luzern	CHF	5'000	100 %	100 %
Emmi Langnau AG, Langnau i.E. <sup>1)</sup>	CHF	3'000	100 %	100 %
Emmi Management AG, Luzern	CHF	500	100 %	100 %
Emmi Schweiz AG, Luzern	CHF	5'700	100 %	100 %
Fromco S.A. Moudon, Moudon	CHF	2'100	60 %	60 %
Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation, Münchenbuchsee <sup>2)</sup>	CHF	-	-	100 %
Käserei Studer AG, Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Mittelland Molkerei AG, Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
Molkerei Biedermann AG, Bischofszell	CHF	1'010	100 %	100 %
MOPRO Luzern AG, Luzern	CHF	120	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing AG, Bern	CHF	290	23 %	23 %
<b>Österreich</b>				
Hale GmbH, Wartberg	EUR	18	66 %	66 %
Leeb Biomilch GmbH, Wartberg	EUR	70	66 %	66 %
<b>Deutschland</b>				
Emmi Deutschland GmbH, Essen	EUR	75	100 %	100 %
<b>Italien</b>				
Emmi Holding Italia S.r.l., Mailand	EUR	1'714	70 %	70 %
<b>Niederlande</b>				
Emmi Finance Netherlands B.V., Tiel	EUR	p.m.	100 %	100 %
<b>Spanien</b>				
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., San Sebastián	EUR	82'110	73 %	73 %
<b>Grossbritannien</b>				
Emmi UK Limited, London	GBP	4'717	100 %	100 %
<b>Kanada</b>				
Emmi Canada Inc., Saint-Hubert	CAD	19'152	100 %	100 %
<b>Vereinigte Staaten von Amerika</b>				
Emmi Holding (USA), Inc., Orangeburg	USD	1	100 %	100 %

<sup>1)</sup> Die Emmi Fondue AG wurde am 29. Juni 2021 in Emmi Langnau AG umfirmiert.

<sup>2)</sup> Die Holding der Schweizerischen Milchproduzenten AG in Liquidation wurde am 26. Januar 2021 gelöscht.

Obenstehende Beteiligungen werden durch die Emmi AG direkt gehalten. Die indirekt gehaltenen Beteiligungen sind in der Erläuterung 31 der konsolidierten Jahresrechnung enthalten.

## 2.6 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre

Das Aktienkapital von TCHF 53'498 besteht per 31. Dezember 2021 aus 5'349'810 Namenaktien zu nominal CHF 10 (unverändert zum Vorjahr).

1'072'536 Namenaktien beziehungsweise 20.0 % waren per 31. Dezember 2021 (Vorjahr: 1'045'887 Namenaktien beziehungsweise 19.5 %) nicht im Aktienbuch eingetragen (Dispobestand).

Bedeutende Aktionäre mit einem Stimmenanteil von mehr als drei Prozent sind der Gesellschaft wie folgt bekannt:

Nominalkapital	31.12.2021	%	31.12.2020	%
ZMP Invest AG, Luzern <sup>1)</sup>	28'488	53.2	28'488	53.2
Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee <sup>1)</sup>	2'150	4.0	2'200	4.1
MIBA Genossenschaft, Aesch (BL) <sup>1)</sup>	1'740	3.3	1'770	3.3
Übrige	21'120	39.5	21'040	39.4
<b>Total</b>	<b>53'498</b>	<b>100.0</b>	<b>53'498</b>	<b>100.0</b>

<sup>1)</sup> Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bilden im Sinne von Artikel 121 FinfraG eine Gruppe und sind im Besitz von 60.5 % (Vorjahr: 60.6 %) der gesamten Stimmrechte.

Die Capital Group Companies Inc., Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.019 %). Seither erfolgte keine weitere Offenlegungsmeldung.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2021 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

## 2.7 Reserve aus Kapitaleinlagen

	31.12.2021	31.12.2020
Von der Steuerbehörde anerkannt	2'522	2'522
Von der Steuerbehörde nicht anerkannt	5'772	5'772
<b>Total</b>	<b>8'294</b>	<b>8'294</b>

Die Reserve aus Kapitaleinlagen entstand aus dem den Nennwert übersteigenden Teil der Kapitalerhöhungen der vergangenen Jahre.

### 3. Weitere Angaben

#### 3.1 Vollzeitstellen

2021 sowie in der Vorperiode waren im Jahresdurchschnitt weniger als zehn Mitarbeitende bei der Emmi AG angestellt.

#### 3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

	31.12.2021	31.12.2020
Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften	<b>660'748</b>	467'732
Davon von Gruppengesellschaften beansprucht	<b>508'954</b>	320'353
Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften	<b>1'200</b>	1'200

#### 3.3 Eventualverpflichtungen

Im Rahmen der Mehrwertsteuer-Gruppenbesteuerung haftet die Emmi AG solidarisch für die entsprechenden Verbindlichkeiten der anderen Emmi Gesellschaften mit Schweizer Domizil sowie für die Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und die ZMP Invest AG.

#### 3.4 Nettoauflösung stiller Reserven

Im Berichtsjahr wurden keine stillen Reserven aufgelöst (Vorjahr: TCHF 41).

### 3.5 Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung

Per Ende Jahr hielten einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung (inkl. ihnen nahestehende Personen) die folgende Anzahl Aktien an der Gesellschaft:

	Anzahl Aktien 31.12.2021	Anzahl Aktien 31.12.2020
<b>Verwaltungsrat</b>		
Konrad Graber, Präsident	960	950
Thomas Oehen-Bühlmann, Vizepräsident	615	615
Christian Arnold-Fässler, Mitglied (bis 15.4.2021)	n/a	30
Monique Bourquin, Mitglied	-	-
Dominik Bürgy, Mitglied (seit 15.4.2021)	-	n/a
Thomas Grüter, Mitglied (seit 15.4.2021)	-	n/a
Christina Johansson, Mitglied	-	-
Niklaus Meier, Mitglied (bis 15.4.2021)	n/a	200
Alexandra Post Quillet, Mitglied	-	-
Franz Steiger, Mitglied	400	400
Diana Strebel, Mitglied	-	-
<b>Agrarbeirat</b>		
Pirmin Furrer	-	-
Stephan Hagenbuch	50	50
Peter Hegglin	-	-
Andreas Hitz	50	50
René Schwager	-	-
<b>Konzernleitung</b>		
Urs Riedener, CEO	-	-
Marc Heim, stellvertretender CEO	150	150
Robin Barraclough, Mitglied	20	20
Ricarda Demarmels, Mitglied	-	-
Kai Könecke, Mitglied	-	-
Matthias Kunz, Mitglied	27	27
Thomas Morf, Mitglied	-	-
Natalie Rüedi, Mitglied	-	-

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 2'272 Aktien (Vorjahr: 2'492 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 0.04 %.

### 3.6 Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat am 3. März 2022 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2021 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

# Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in TCHF

Bilanzgewinn	31.12.2021	31.12.2020
Gewinnvortrag	3'737	2'237
Jahresgewinn	123'067	101'048
<b>Zur Verfügung der Generalversammlung</b>	<b>126'804</b>	<b>103'285</b>

## Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 14.00 (Vorjahr: CHF 13.00) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2021 aus den Gewinnreserven (verrechnungssteuerpflichtig).

Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	126'804	103'285
Dividende	-74'897	-69'548
Zuweisung an freie Reserven	-50'000	-30'000
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>1'907</b>	<b>3'737</b>
Total Ausschüttung	74'897	69'548
Davon Anteil übriger Bilanzgewinn	-74'897	-69'548

# Bericht der Revisionsstelle



## Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

### Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Emmi AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2021, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 122 bis 130) für das am 31. Dezember 2021 endende Jahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

#### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Wir haben bestimmt, dass es keine besonders wichtigen Prüfungssachverhalte gibt, die in unserem Bericht mitzuteilen sind.

#### Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.



### Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Jahresrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Jahresrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr der Gesellschaft von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und tauschen uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte aus, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und – sofern zutreffend – über Massnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen oder getroffene Schutzmassnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.



### **Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen**

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'FR-11', written over a light grey rectangular background.

François Rouiller  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Odoni', written over a light grey rectangular background.

Manuel Odoni  
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 3. März 2022

# Aktieninformationen Emmi AG

Börseninformationen		2021	2020	2019	2018	2017
Kurs der Aktien am 31.12.	in CHF	<b>1'076.00</b>	911.50	842.50	681.50	701.50
Jahreshöchst (Tagesendstand)	in CHF	<b>1'101.00</b>	949.50	967.50	868.00	764.00
Jahrestiefst (Tagesendstand)	in CHF	<b>896.50</b>	732.50	680.00	671.00	608.00
Börsenkapitalisierung am 31.12.	in Millionen CHF	<b>5'756</b>	4'876	4'507	3'646	3'753
Durchschnittliches Handelsvolumen	Anzahl	<b>3'086</b>	5'454	5'693	4'842	5'377

Titelkennzahlen		2021	2020	2019	2018	2017
Reingewinn pro Aktie	in CHF	<b>40.51</b>	35.21	36.45	48.79	34.98
Bereinigter Reingewinn pro Aktie	in CHF	<b>40.51</b>	37.86	36.45	38.16	34.98
Eigenkapital je Aktie	in CHF	<b>202.07</b>	210.67	225.58	221.44	186.38
Rentabilität je Aktie <sup>1)</sup>	in %	<b>19.47</b>	9.61	24.94	-1.43	14.74
Ausschüttung	in CHF	<b>14.00</b>	13.00	12.00	9.00	10.00
Ausschüttungsquote <sup>2)</sup>	in %	<b>34.56</b>	36.92	32.92	18.45	28.59
Bereinigte Ausschüttungsquote <sup>3)</sup>	in %	<b>34.56</b>	34.34	32.92	23.58	20.01 <sup>4)</sup>
Dividendenrendite <sup>5)</sup>	in %	<b>1.30</b>	1.43	1.42	1.32	1.43

1) (Kursgewinn je Aktie + Ausschüttung je Aktie)/Jahresanfangskurs

2) Ausschüttung je Aktie/Reingewinn je Aktie

3) Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

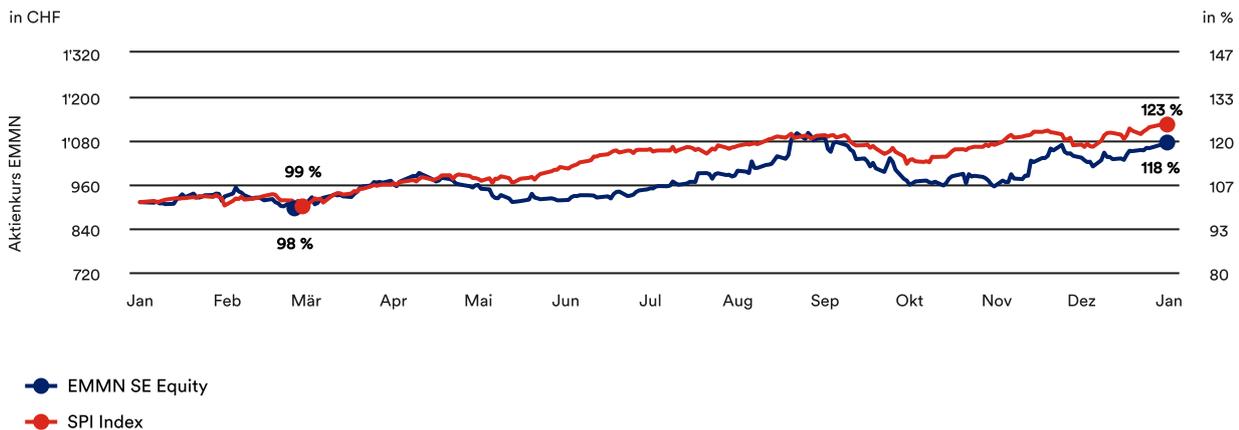
4) Basierend auf der regulären Dividende von CHF 7.00 (ohne Sonderdividende «siggi's» und Jubiläumsdividende)

5) Ausschüttung je Aktie/Jahresschlusskurs

Kapitalstruktur am 31.12.		2021	2020	2019	2018	2017
Aktienkapital	in TCHF	<b>53'498</b>	53'498	53'498	53'498	53'498
eingeteilt in Anzahl Namenaktien	Anzahl	<b>5'349'810</b>	5'349'810	5'349'810	5'349'810	5'349'810
Nominalwert je Namenaktie	in CHF	<b>10</b>	10	10	10	10

Dividendenberechtigte Aktien	Alle
Stimmrechtsbestimmungen	Alle eingetragenen Aktionäre besitzen volles Stimmrecht.
Valorennummer	1.282.989
ISIN Code	CH0012829898
Ticker	EMMN
Common Code	20'592'664
Handel	Am Segment SIX Swiss Exchange Local Caps der SIX Swiss Exchange
Indexzugehörigkeit	SPI, SPI Extra, SPI ex SLI, Swiss All Share Index

## Aktienkurs 2021



**Redaktion**

Emmi Konzernkommunikation, Luzern

**Konzept, Design, Usability und Realisation**

Farner Consulting AG, Zürich

**Technische Umsetzung**

NeidhartSchön AG, Zürich

**Übersetzung**

Lionbridge Switzerland AG, Basel

Der Geschäftsbericht erscheint in Deutsch und in Englisch. Die deutsche Version ist verbindlich.

Der Geschäftsbericht oder jeder Auszug davon stellt keine Einladung dar, in Aktien von Emmi zu investieren. Darin enthaltene Aussagen beruhen auf derzeitigen Annahmen und Prognosen und beinhalten bestimmte Risiken sowie Unsicherheiten. Diese können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den in den zukunftsgerichteten Aussagen enthaltenen Resultaten abweichen.

Zu den potenziellen Risiken und Ungewissheiten gehören Faktoren wie die allgemeine Wirtschaftslage, Wechselkurs- und Rohstoffpreisschwankungen, Wettbewerbsdruck auf Produkte und Preise, regulatorische Entwicklungen und IT-Ausfallrisiken.

Emmi stellt die Informationen in diesem Geschäftsbericht zum spezifizierten Datum zur Verfügung und übernimmt keine Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.



Emmi AG  
Landenbergstrasse 1  
CH-6005 Luzern  
Telefon +41 58 227 27 27  
[info@emmi.com](mailto:info@emmi.com)  
[www.emmi.com](http://www.emmi.com)