

Die besten Milchmomente

Geschäftsbericht

2023

Beste Milchmomente im Herzen

Verantwortungsbewusstes Handeln und die Leidenschaft für sorgsam hergestellte, hochwertige Milchprodukte zeichnen Emmi aus. Auch unser Purpose bringt dies zum Ausdruck. Tag für Tag leisten unsere über 9'000 MACHER:INNEN bester Milchmomente ihren Beitrag, dass dies so bleibt – für unsere Konsumentinnen und Konsumenten, Kunden, Partner sowie die Gesellschaft als Ganzes.

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



Online-Berichte

Der gesamte Emmi Geschäftsbericht, der Kurzbericht sowie der Bericht über nichtfinanzielle Belange sind auch online verfügbar: report.emmi.com

Kennzahlen Emmi Gruppe

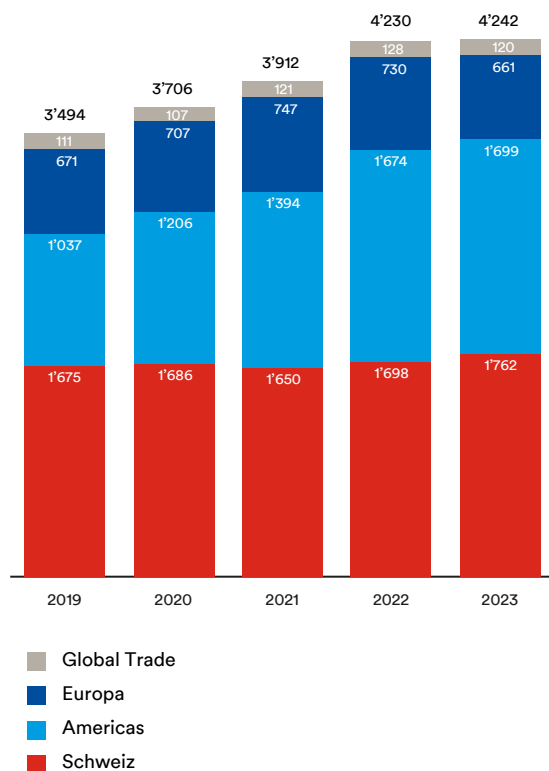
in CHF Millionen	2023	2023 bereinigt ¹⁾	2022	2022 bereinigt ²⁾
Nettoumsatz	4'242		4'230	
Umsatzveränderung in %	0.3		8.1	
Organisches Umsatzwachstum in %	3.5		7.0	
Akquisitionseffekt in %	-1.0		2.1	
Währungseffekt in %	-2.2		-1.0	
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	375.8	413.0	379.3	
in % vom Nettoumsatz	8.9	9.7	9.0	
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	258.2	295.4	253.0	266.1
in % vom Nettoumsatz	6.1	7.0	6.0	6.3
Reingewinn	186.3	212.4	182.5	194.3
in % vom Nettoumsatz	4.4	5.0	4.3	4.6
Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)	145.1		206.2	
in % vom Nettoumsatz	3.4		4.9	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31.12.	9'346		9'368	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) im Jahresdurchschnitt	9'337		9'299	
	31.12.2023		31.12.2022	
Bilanzsumme	2'715		2'635	
davon Eigenkapital inkl. Minderheitsaktionäre	1'415		1'284	
in % der Bilanzsumme	52.1		48.7	
Börsenkapitalisierung	4'874		4'189	

1) Bereinigt um Sondereffekte von CHF 37.2 Millionen beim EBITDA und EBIT beziehungsweise CHF 26.1 Millionen beim Reingewinn. Im Berichtsjahr resultierten diese aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei sowie aus dem Verkauf des Minderheitsanteils an der Ambrosi S.p.A.

2) Der Bereinigungseffekt im Vorjahr bezieht sich auf eine ausserplanmässige Wertberichtigung des Anlagevermögens bei der Gläsernen Molkerei. Er beträgt CHF 13.1 Millionen auf Stufe EBIT beziehungsweise CHF 11.8 Millionen beim Reingewinn.

Nettoumsatz

in CHF Millionen



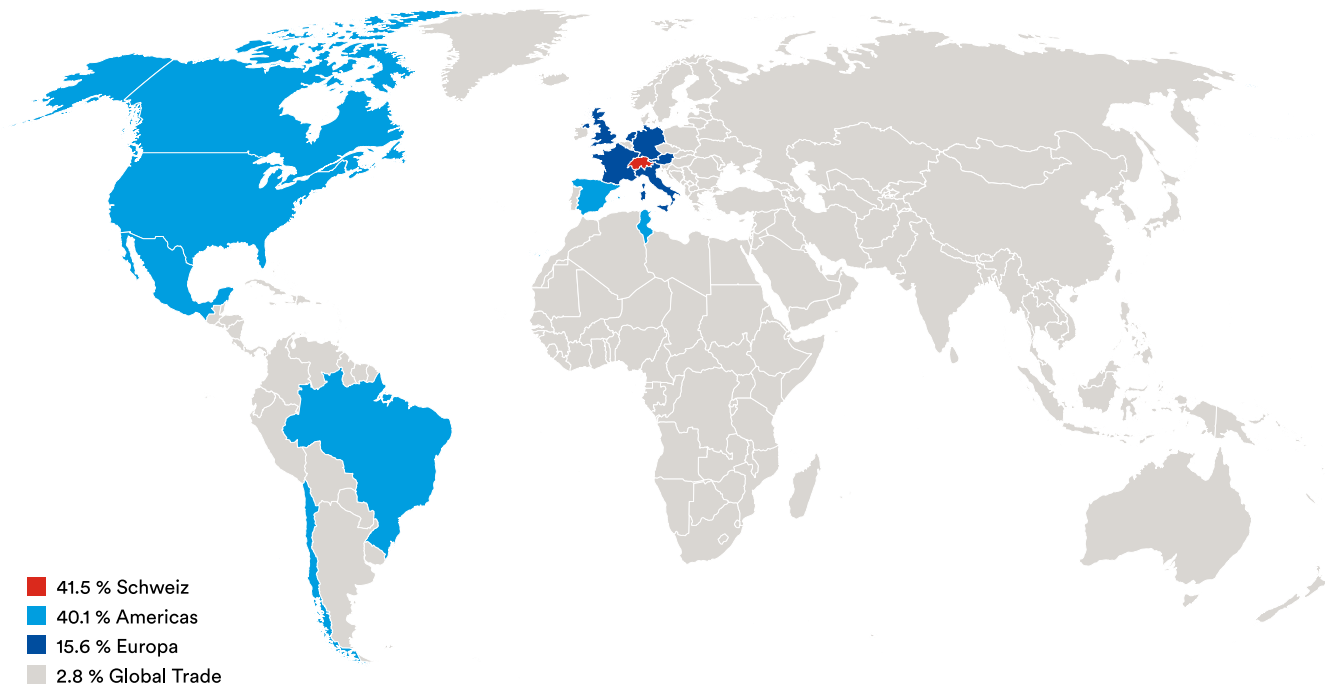
Die Gesellschaften in Frankreich gehören seit dem 1. Januar 2022 der Division Europa an (zuvor Division Americas). Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst.

Nettoumsatz nach Produktgruppen



- 29.3 % Käse
- 27.6 % Molkereiprodukte
- 27.0 % Frischprodukte
- 6.1 % Friskäse
- 4.4 % Pulver/Konzentrate
- 5.6 % Übrige Produkte/Dienstleistungen

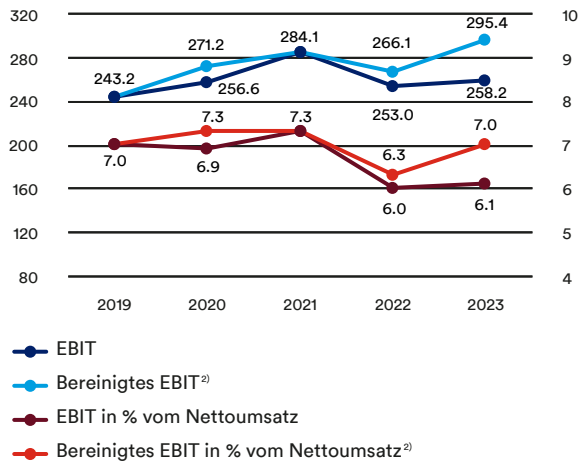
Nettoumsatz nach Divisionen



EBIT

in CHF Millionen
(Vorjahre angepasst)¹⁾

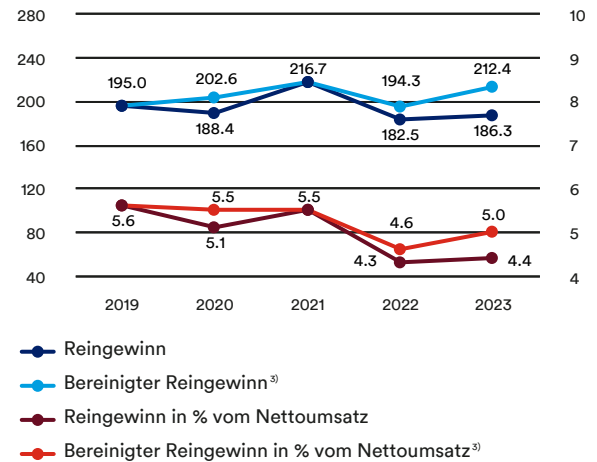
in % vom Nettoumsatz



Reingewinn

in CHF Millionen
(Vorjahre angepasst)¹⁾

in % vom Nettoumsatz



¹⁾ Werte für das Jahr 2019 angepasst aufgrund der Änderung der Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze für Goodwill im Jahr 2020.

²⁾ Der Bereinigungseffekt im Berichtsjahr bezieht sich auf den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei. Jener im Jahr 2022 resultierte aus ausserplanmässigen Wertberichtigungen bei der Gläsernen Molkerei und jener im Jahr 2020 bezog sich auf den Verlust aus dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Lácteos Caprinos S.A.

³⁾ Die in Fussnote 2 erwähnten Sachverhalte hatten auch auf Stufe Reingewinn Bereinigungseffekte zur Folge. Zusätzlich führte im Jahr 2023 der Gewinn aus dem Verkauf des Minderheitsanteils an der Ambrosi S.p.A. zu einem weiteren Bereinigungseffekt auf Stufe Reingewinn.

Nachhaltigkeitsziele mit Zeithorizont 2027



Mitarbeitende entwickeln

100 % der Mitarbeitenden verfügen über einen Entwicklungsplan

Emmi Gruppe



50 % aller offenen Stellen werden mit internen Kandidaten besetzt

Emmi Gruppe

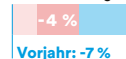


Wasserverbrauch reduzieren³⁾

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



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



Treibhausgase reduzieren³⁾

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



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



Vision netZERO 2050

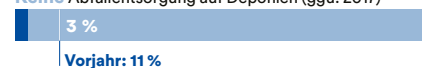


Verschwendung vermeiden³⁾

50 % Reduktion von Abfall (ggü. 2017)



Keine Abfallentsorgung auf Deponien (ggü. 2017)



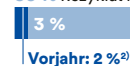
50 % weniger Food Waste (ggü. 2017)¹⁾



100 % recycelbare Verpackungen¹⁾



30 % Rezyklat in Kunststoffverpackungen¹⁾



Nachhaltige Milchwirtschaft

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



Emmi Gruppe
initiiert

Weiterentwicklung des Schweizer Branchenstandards

Provisorische Zielerreichungsgrade per 31.12.2023

¹⁾ Aktuell nur Schweiz berücksichtigt. | ²⁾ Korrigiert aufgrund neuer Datengrundlage.

³⁾ Für die Definitionen siehe das Dokument »emmi.com» Nachhaltigkeits-ESG Experten Ecke » Berichtsumfang und Methodik für Emmi Umweltkennzahlen.

Inhalt

Das Jahr bei Emmi

- 5 Editorial
- 9 Unsere Strategie
- 10 Unser Nachhaltigkeitsmodell
- 11 ESG bei Emmi
- 12 Unsere Highlights
- 14 Unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell
- 18 Unsere Mitarbeitenden
- 20 Unsere Marken
- 22 Unsere Produktion
- 24 Unsere Präsenz

Corporate Governance

- 27 Inhalt
- 28 Leitlinien
- 29 Konzernstruktur und Aktionariat
- 31 Kapitalstruktur
- 33 Verwaltungsrat
- 53 Konzernleitung
- 60 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 61 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 62 Kontrollwechsel/ Abwehrmassnahmen
- 63 Revisionsstelle
- 64 Informationspolitik
- 65 Handelssperrzeiten

Vergütungsbericht

- 67 Inhalt
- 68 Leitlinien
- 69 Vergütungssystem
- 71 Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren

- 73 Darlehen und Kredite
- 74 Anträge an die Generalversammlung
- 76 Vergütungen für das Berichtsjahr
- 78 Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung
- 79 Externe Mandate
- 85 Bericht der Revisionsstelle

Finanzbericht

- 89 Inhalt
- 90 Finanzkommentar
- 101 Konsolidierte Erfolgsrechnung
- 102 Konsolidierte Bilanz
- 103 Konsolidierte Geldflussrechnung
- 104 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis
- 105 Anhang der konsolidierten Jahresrechnung
- 113 Erläuterungen zur Konzernrechnung
- 140 Bericht der Revisionsstelle
- 146 Jahresrechnung Emmi AG
- 159 Aktieninformationen Emmi AG

Bericht über nichtfinanzielle Belange

- 161 Inhalt
- 162 Vorwort
- 164 Einleitung
- 165 Über Emmi
- 172 Angewandtes Regelwerk
- 173 Berichterstattung zu den nichtfinanziellen Belangen
- 214 Erklärung des Verwaltungsrats
- 215 Anhang



Ricarda Demarmels
CEO

Urs Riedener
Präsident des
Verwaltungsrats

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Auch das vergangene Jahr hat unsere Welt nicht zur Ruhe kommen lassen. Geopolitische Spannungen, Kriege, der fortschreitende Klimawandel, Inflation und gestiegene Lebenshaltungskosten haben uns als Menschen, Gesellschaft und Unternehmen bewegt und gefordert. In diesem Umfeld hat die Emmi Gruppe einmal mehr ihre ganze Kraft als verlässliche Partnerin unter Beweis gestellt. Einer klaren Strategie und einem starken Wertekompass folgend haben sich unsere Teams mit der grossen Expertise ihres Handwerks, Vorausschau und Flexibilität tagtäglich dafür eingesetzt, mit hervorragenden Produkten und innovativen Konzepten viele Kunden sowie Millionen von Konsumentinnen und Konsumenten zu begeistern.

Robustes Geschäftsmodell

Die Emmi Gruppe steigerte ihren Jahresumsatz 2023 auf CHF 4'242.4 Millionen und konnte sich in einem anspruchsvollen, nach wie vor von Inflation getriebenen Marktumfeld gut behaupten. Die Gruppe verzeichnete ein solides orga-

nisches Umsatzwachstum entlang ihrer strategischen Prioritäten, erzielte wichtige Fortschritte und baute ihre Marktpositionen weiter aus. Das breit abgestützte, preisgetriebene organische Umsatzwachstum von 3.5% reflektiert unsere konsequente Strategieumsetzung, unsere klar differenzierten Marktpositionen, unser innovationsstarkes Markenportfolio sowie das diversifizierte Produkte- und Länderportfolio, das Emmi auszeichnet.

› **Unsere Strategie, Seite 9**

Das Geschäft im Heimmarkt Schweiz erreichte ein erfreuliches, über den Erwartungen liegendes organisches Wachstum von 3.8%, das durch innovative Marken, erfolgreiche Partnerschaften mit dem Detailhandel und die postpandemische Erholung des Food Service-Geschäfts getrieben wurde. Im Auslandsgeschäft lag das organische Wachstum in der Division Americas mit 5.7% leicht unter den Erwartungen. Während sich Chile, Mexiko, Spanien und Brasilien besonders positiv entwickelten, belasteten die Milchknappheit in Tunesien und die

«Die Emmi Gruppe wuchs 2023 dank ihrer Innovationskraft entlang gesetzter Prioritäten in den strategischen Nischen und Märkten. Wir konnten unsere starken Marktpositionen weiter ausbauen und schaffen mit unserem verantwortungsvollen Handeln auch langfristig Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen.»

Ricarda Demarmels

verhaltene Entwicklung der im Premium-Segment angesiedelten Käsespezialitäten im bedeutendsten Auslandmarkt USA das Wachstum. Die Division Europa wies in einem anhaltend anspruchsvollen europäischen Marktumfeld mit einer getrübbten Konsumentenstimmung eine ebenfalls leicht unter den Erwartungen liegende, gering rückläufige organische Umsatzentwicklung von 0.4 % aus. Während sich Emmi Caffè Latte und niederländischer Ziegenfrischkäse erfreulich entwickelten, hemmte das Exportgeschäft mit Käse aus der Schweiz wechselkurs- und preisbedingt die Umsatzentwicklung in Europa.

Der negative Währungseffekt aufgrund des erstarkten Schweizer Frankens und der negative Akquisitionseffekt aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei führten zu einem Umsatzwachstum von insgesamt 0.3 %. Emmi entwickelte auch 2023 konsequent ihr Gesellschaftsportfolio weiter und veräusserte nebst der Gläsernen Molkerei auch die Minderheitsbeteiligung an der Ambrosi S.p.A.

Innovative Marken- und Nischengeschäfte

Der Emmi Gruppe ist es auch 2023 gelungen, sich durch ihre innovativen Marken im Markt zu differenzieren und ihre führenden Positionen auszubauen. Behauptet haben sich die strategischen Nischen Ready to Drink-Kaffee unter der ikonischen Marke Emmi Caffè Latte, Spezialitätenkäse und gekühlte Premium-Desserts. Hingegen entwickelten sich die Umsätze mit pflanzenbasierten Milchalternativen aufgrund der herausfordernden Marktbedingungen insgesamt rückläufig.

› Unsere Marken, Seite 20–21

Gutes Ergebnis in anspruchsvollem Marktumfeld

2023 war von weiter steigenden Rohstoff-, Energie- und Lohnkosten geprägt. Dennoch gelang es Emmi, dank operativen Fortschritten – insbesondere in der strategischen Nische der gekühlten Premium-Desserts in den USA und im wichtigen Wachstumsmarkt Chile – sich gegenüber dem Vorjahr deutlich zu verbessern. Unterstützend wirkten zudem auch die konsequent umgesetzten Effizienz- und Kostensparprogramme sowie verantwortungsvolle Verkaufspreiserhöhungen. So konnten wir die insgesamt nochmals deutlich gestiegenen Inputkosten auffangen und damit ein gutes Ergebnis am oberen Ende unserer eigenen Prognose erreichen.

› Unsere Produktion, Seite 22–23

Das Betriebsergebnis auf Stufe EBIT betrug, bereinigt um den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei, CHF 295.4 Millionen (Vorjahr: CHF 266.1 Millionen) und die bereinigte EBIT-Marge 7.0 % (Vorjahr: 6.3 %). Der um den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei und den Gewinn aus dem Verkauf des Minderheitsanteils an Ambrosi S.p.A. bereinigte Reingewinn betrug CHF 212.4 Millionen (Vorjahr: CHF 194.3 Millionen) und die bereinigte Reingewinnmarge 5.0 % (Vorjahr: 4.6 %). Ohne Berücksichtigung erwähnter Bereinigungseffekte betrug das Betriebsergebnis auf Stufe EBIT CHF 258.2 Millionen (Vorjahr: CHF 253.0 Millionen) und die EBIT-Marge 6.1 % (Vorjahr: 6.0 %). Der entsprechende Reingewinn lag bei CHF 186.3 Millionen (Vorjahr: CHF 182.5 Millionen) und die Reingewinnmarge bei 4.4 % (Vorjahr: 4.3 %).

Vor dem Hintergrund des guten Ergebnisses und unserer starken Bilanz schlägt der Verwaltungsrat im Sinne einer kontinuierlichen Dividendenpolitik eine Erhöhung der Dividende um 6.9 % auf CHF 15.50 pro Aktie (Vorjahr: CHF 14.50) vor.

Ausblick

Die Emmi Gruppe erwartet, dass die schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen – geprägt von einem starken Schweizer Franken, geopolitischen Spannungen, hohen Inputkosten und einer getrübbten Konsumentenstimmung – auch im Jahr 2024 anhalten werden. Emmi hält dem mit hoher Kostendisziplin und gruppenweiten Effizienzprogrammen entgegen und arbeitet konsequent an der Portfolio-transformation weiter. Für das Geschäftsjahr 2024 rechnet Emmi mit einem organischen Umsatzwachstum von 1 % bis 2 %. In der Schweiz liegt das Wachstum

voraussichtlich bei 0 % bis 1 %. Beim Auslandsgeschäft wird ein Umsatzwachstum in der Division Americas von 2 % bis 4 % und in der Division Europa von 0 % bis 1 % erwartet. Auf EBIT-Stufe rechnet Emmi mit einem Ergebnis von CHF 295 Millionen bis 315 Millionen und einer Reingewinnmarge zwischen 5.0 % und 5.5 %.

Verantwortungsvoll handeln

Verantwortungsvolles Handeln hat für die Emmi Gruppe oberste Priorität und ist in unserem Geschäftsmodell fest verankert. Nachhaltiges, profitables Wachstum bedarf einer längerfristigen Perspektive. Unser Emmi Purpose verdeutlicht unsere Überzeugung, gemeinsam mit unseren Partnern unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Aspekte auch in Zukunft Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen zu schaffen. Deshalb haben wir auch 2023 unsere Nachhaltigkeitsbemühungen vorangetrieben und publizieren unseren ersten Bericht über nichtfinanzielle Belange.

› Bericht über nichtfinanzielle Belange, Seite 161–215

«Seit über 100 Jahren ist Emmi eine verlässliche Partnerin. Wir übernehmen Verantwortung innerhalb unserer Wertschöpfungskette, um gemeinsam nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Unser langjähriges Engagement für Nachhaltigkeit, die Kontinuität in der Führung und das ständige Weiterentwickeln unseres bewährten Geschäftsmodells ermöglichen dies.»

Urs Riedener

Gemeinsam mit Partnern erarbeiteten wir einen wissenschaftsbasierten Kriterienkatalog für nachhaltige Milch ausserhalb der Schweiz. In der Schweiz erkannten wir im ersten Projektjahr der Brancheninitiative «KlimaStaR Milch» erste wirksame Hebel im Klimaschutz für eine nachhaltigere Schweizer Milchwirtschaft. Auf unserem Weg zu Netto-Null bis 2050 haben wir die Nutzung erneuerbarer Energien vorangetrieben und engagieren uns als Gründungsmitglied von RecyPac für die schweizweite Kreislaufwirtschaft von Kunststoffverpackungen und Getränkekartons.

› Unser verantwortungsvolles Geschäftsmodell,
Seite 14–17

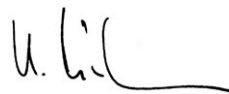
Nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden schaffen wir die besten Milchmomente. Deshalb fördert das Arbeitsumfeld bei Emmi unsere Teams und bietet ihnen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Im Bereich Mitarbeitende verfügen rund 60 % aller Mitarbeitenden über einen individuellen Entwicklungsplan. Unsere Kultur des Miteinanders erstreckt sich über Funktionen, Standorte und Länder hinweg, inklusive unserer Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Dies macht unsere Emmi Kultur einzigartig und trägt massgeblich zum Erfolg bei.

› Unsere Mitarbeitenden, Seite 18–19

Kontinuität in Aufsicht und Führung

Die Generalversammlung hat Urs Riedener im vergangenen April zum neuen Präsidenten des Verwaltungsrats gewählt. Dem abtretenden Präsidenten Konrad Graber dankt Emmi für die strategisch grundsätzliche Aufstellung der Emmi Gruppe und die langjährige, erfolgreiche Zusammenarbeit. Die bisherige CFO Ricarda Demarmels folgte Urs Riedener Anfang Jahr aus den eigenen Reihen als CEO der Emmi Gruppe. Sacha D. Graber als neuer Chief Financial Officer seit 1. Juni 2023 und Raffael Payer als neuer Chief Marketing Officer seit 1. Oktober 2023 komplettieren die Konzernleitung.

Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung setzen sich zusammen mit einem starken Führungsteam und über 9'000 engagierten Mitarbeitenden täglich dafür ein, den Erfolgskurs von Emmi fortzusetzen. Ihnen allen danken wir herzlich für ihren grossen Einsatz.



Urs Riedener
Präsident des
Verwaltungsrats



Ricarda Demarmels
CEO

Wirtschaftlich erfolgreich agieren

Unser verantwortungsvolles, auf langfristig profitables Wachstum ausgerichtetes Geschäftsmodell und unsere fokussierte Strategie helfen uns, das Richtige zu tun und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Unser Ansatz basiert auf einzigartigen, innovationsstarken Markenkonzepten, einem diversifizierten Portfolio sowie einer agilen, lokal verankerten Organisation.



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 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.

Informationen zum Emmi Nachhaltigkeitsmodell, unseren Zielen und dem bisher erreichten Fortschritt sowie den Emmi Nachhaltigkeitsbericht finden Sie unter emmi.com/nachhaltigkeit

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.

Emmi 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 CO₂-Reduktionspfad mit klaren Zwischenzielen dient uns dabei als verbindliche Richtschnur.

Emmi Supplier

Code of Conduct

Der Emmi Lieferantenkodex ist Ausdruck unseres Engagements für eine integre Geschäftsführung und stärkt unsere Bemühungen um eine nachhaltige Beschaffung in Zusammenarbeit mit unseren Partnern und Lieferanten. So können wir gemeinsam Risiken minimieren und Vertrauen bei unseren Anspruchsgruppen aufbauen.

Whistleblower-Hotline

Eine auf unseren Unternehmenswerten basierende offene Dialogkultur ist in Verbindung mit einem Höchstmass an Professionalität und Integrität zentral für Emmi. Bei der Emmi Whistleblower-Hotline können weltweit Missstände und Regelverstösse anonym gemeldet werden.

Unsere Highlights



● Emmi Caffè Latte spricht GenZ

Die neuen Emmi Caffè Latte Geschmacksrichtungen wurden von und für die GenZ entwickelt. Das Marketing befragte Emmi Lernende dieser Zielgruppe nach ihren Ideen und Vorlieben. Die Resultate wurden zu neuen Rezepturen entwickelt, von jungen Menschen degustiert, bewertet und anschliessend von uns produziert. Die Gewinner: Popcorn und Hazelnut Brownie. Die Produktidee hinter den neuen «Fun Latte»: Junge Menschen sollen nach den Pandemie Jahren ihr Leben wieder fröhlich und unbeschwert geniessen.

● Ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit

Im Rahmen unseres langjährigen, in der Unternehmensstrategie verankerten Nachhaltigkeitsengagements veröffentlichten wir unseren siebten Nachhaltigkeitsbericht. Damit legen wir alle zwei Jahre Rechenschaft über unser Engagement ab. Wir sind auf Kurs bei der Erreichung unserer ambitionierten Nachhaltigkeitsziele 2027 in den Handlungsfeldern Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt. Fortschritte erzielte Emmi bei der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, bei der nachhaltigen Milchwirtschaft sowie bei der Reduktion der Treibhausgasemissionen und des Abfalls. Damit sorgen wir für die besten Milchmomente – heute und für kommende Generationen.

● Mehr Engagement für weniger Zucker

Als führende Herstellerin von hochwertigen Milchprodukten in der Schweiz legen wir grossen Wert auf eine ausgewogene und gesunde Ernährung. So verpflichteten wir uns bereits 2015 dazu, den Zuckergehalt in Jogurts zu reduzieren. Neu unterstützen wir zudem die Erweiterung der «Erklärung von Mailand» auf Quark und Milchlischgetränke wie beispielsweise unsere beliebten Emmi Caffè Latte.

● Emmi Teams rücken näher zusammen

Die Leidenschaft für die besten Milchmomente verbindet auch unsere Teams in den Niederlanden. Seit dem Frühjahr 2023 sind wir mit dem Ziegenmilchpulvergeschäft in Etten-Leur als Emmi Nutritional Solutions (ENS) vertreten und stärken diese attraktive Nische weiter. Um gemeinsam mit Emmi Benelux und Bettinehoeve eine schlagkräftigere, agilere Organisation zu schaffen, bündelten die drei Unternehmen ihre Kräfte. Damit schaffen sie nicht nur mehr Möglichkeiten für Mitarbeitende, Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten, sondern können strategische Themen übergreifend unter Einbindung der lokalen Teams angehen.





● Emmi Dessert Italia gewinnt Auszeichnung in UK

Rachellis Dessert Classico Tiramisu wurde in UK mit dem begehrten und renommierten Great Taste Award ausgezeichnet – dies nur drei Monate nach der Markeneinführung im UK-Markt. Rachelli, eine Premium-Marke von Emmi Dessert Italia, steht für authentische italienische Dessertkreationen unter Verwendung sorgsam ausgewählter Rohstoffe. Hergestellt werden sie unter anderem aus sardischem Savoiardi-Biskuit und italienischem Marsala-Wein. Die Auszeichnung verdeutlicht die hohe Innovationskraft der italienischen Tochtergesellschaft in einer wichtigen strategischen Nische der Emmi Gruppe, deren Ausbau und Weiterentwicklung in der Gruppenstrategie verankert ist.

● Engagement für Kreislaufwirtschaft

Als Gründungsmitglied von RecyPac engagieren wir uns aktiv für eine Kreislaufwirtschaft von Kunststoffverpackungen und Getränkekartons. Ziel der Organisation ist es, eine schweizweit harmonisierte, nachhaltige Sammlung und Verwertung dieser Verpackungen zu etablieren. Die gesammelten Materialien sollen wiederverwertet und erneut in Verpackungen eingesetzt werden. RecyPac steht im Einklang mit unserem ambitionierten Nachhaltigkeitsziel, bis 2027 Verpackungen zu 100 % recycelbar zu machen und die Kreisläufe zu schliessen. Als Herstellerin von hochwertigen Milchprodukten setzen wir auf kreislauffähige Verpackungen. Dafür engagieren wir uns als Mitglied in verschiedenen Organisationen.

● Mit Herzblut für junge Menschen

Im Zusammenhang mit dem akuten Fach- und Arbeitskräftemangel erhält die in der Emmi Strategie verankerte Mitarbeitenden-Entwicklung eine besondere Bedeutung. Dazu gehört, dass Emmi grossen Wert auf eine qualitativ hochstehende Lernenden-Ausbildung und die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden legt. Dass alle 44 Lernenden in der Schweiz ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben und ein grosser Teil der jungen Berufsleute dem Unternehmen erhalten bleiben, ist Ausdruck des hohen Engagements von Emmi für ihre Mitarbeitenden. Mit Herzblut engagieren wir uns dafür, dass junge Menschen fundierte Ausbildungen erhalten und gute Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen vorfinden.

● Stärkung des wichtigen US-Markts

Emmi Roth eröffnete in Wisconsin einen hochmodernen Standort, an dem Käse ressourcenschonend weiterverarbeitet und konfektioniert wird. Damit stärkt die Emmi Gruppe ihr Geschäft im bedeutendsten Auslands- und Schlüsselmarkt USA und baut ihre führende Rolle im US-Käsespezialitätenmarkt weiter aus. Mit der Grossinvestition schaffen wir zudem zusätzliche Absatzmöglichkeiten für importierten Schweizer Käse. Die mit elektrischer Energie betriebene Anlage unterstützt Emmi auf ihrem Weg zu netZERO 2050. Zudem entstanden rund 125 neue, ergonomische Arbeitsplätze.



Vorbild sein im Bereich Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie. Die besten Milchmomente können wir für kommende Generationen nur erlebbar machen, wenn wir sorgfältig mit Mensch und Natur umgehen.

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiges Handeln und die Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte unerlässlich sind. In Zusammenarbeit mit unseren Milchlieferanten und Partnern sowie durch die Einbeziehung der Konsumentinnen und Konsumenten möchten wir langfristig dazu beitragen, dass unsere Natur intakt und für kommende Generationen nutzbar bleibt.

Unser Nachhaltigkeitsmodell in der Praxis

Mit dem Emmi Nachhaltigkeitsmodell und unserem Netto-Null-Reduktionspfad führen wir unser Geschäft ressourceneffizient, ökologisch sowie sozialverträglich.

Um unsere ambitionierten Ziele in den Bereichen Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt zu erreichen sowie weitere Fortschritte zu erzielen, haben wir Nachhaltigkeit fest in die zentralen Geschäftsprozesse aller Emmi Gesellschaften integriert.

Fortschritte und Herausforderungen

Bis 2027 sollen alle Mitarbeitenden der Emmi Gruppe über einen individuellen Entwicklungsplan verfügen. In der Schweiz haben heute 71 % der Mitarbeitenden einen Entwicklungsplan – gruppenweit ist es jeder zweite Mitarbeitende. Damit stärken wir nicht nur unsere Mitarbeitenden für ihre aktuellen Verantwortungsbereiche, sondern schaffen auch die Grundlage, um vakante Positionen mit

qualifizierten Fachkräften aus unseren eigenen Reihen zu besetzen. Denn wir haben uns das Ziel gesetzt, die Hälfte der offenen Stellen intern zu besetzen. Im Geschäftsjahr 2023 waren es gruppenweit 26 %.

Bei unserem Fokusthema nachhaltige Milchwirtschaft verzeichnen wir ebenfalls Fortschritte. Im Berichtsjahr erfüllten 99 % unserer Milchlieferanten in der Schweiz die Anforderungen des Branchenstandards «Nachhaltige Schweizer Milch». Auch international erreichten wir Erfolge. Bei unserer Tochtergesellschaft in Chile konnten wir 80 % des Milchvolumens mit dem Tierwohl Label AENOR zertifizieren – Quillayes Surlat erhielt als erstes Unternehmen in Südamerika diese Zertifizierung.

Nachdem wir im Jahr 2022 eine bedeutende Reduktion der Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2) erzielten, lagen diese im Jahr 2023 wie erwartet nur leicht (-3 %) unter dem Niveau des Vorjahres und damit neu 30 % unter den Emissionen des Basisjahres 2014 (Vorjahr: 28 %). Die Scope 3 Emissionen in der Wertschöpfungskette konnten wir im Vergleich zum Vorjahresniveau nicht reduzieren. Gegenwärtig arbeiten wir an Projekten und Massnahmen, von denen wir in den kommenden Jahren einen positiven Effekt erwarten.

Ein weiteres Ziel ist es, Produktions- und Lebensmittelabfälle zu reduzieren und unsere Verpackungen ressourcenschonend und kreislauffähig zu gestalten. Unseren Abfall sowie Müll auf Deponien konnten wir im Vergleich zum Vorjahr nicht reduzieren und verzeichneten eine Steigerung um jeweils 8 %. Grund dafür waren ausserordentliche Qualitätsvorkommnisse. Unseren Abfall konnten wir somit gegenüber dem Basisjahr 2017 um 16 % reduzieren (Vorjahr: 22 %) und den

Müll auf Deponien um 3 % (Vorjahr: 11 %). In der Schweiz konnten wir der Lebensmittelverschwendung nicht entgegenwirken (+6 % gegenüber Vorjahr), womit wir gegenüber dem Basisjahr 2017 noch eine Reduktion von 13 % erzielten (Vorjahr: 18 %). Gemeinsam mit Partnern der Wertschöpfungskette in der Schweiz legten wir einen bedeutenden Meilenstein für die Kreislaufwirtschaft von Kunststoffverpackungen und Getränkekartons. Mit der Gründung von RecyPac soll der Weg

«Die Emmi Energy Milk High Protein ist die perfekte Wahl für meinen aktiven Lebensstil. Sie schmeckt mir ausgezeichnet, ist ohne zugesetzten Zucker und zudem in der umweltfreundlicheren, kreislauffähigen PET-Flasche erhältlich.»

Sophie Jung

Lernende Kauffrau

📍 Luzern, Emmi Schweiz





«Emmi Caffè Latte lässt mich ideal in den Tag starten. 100 % natürliche Zutaten, nachhaltige Schweizer Milch und frisch gebrühter Kaffee in Barista-Qualität – genau das, was ich brauche, um unsere Logistikprozesse effizient zu meistern.»

Laura Scheier
Kommissioniererin

📍 Nüziders, Emmi Österreich

hin zu einem Materialkreislauf ermöglicht werden. Emmi ist im Vorstand dieser Organisation. 2023 konnten wir in der Schweiz den verwertbaren Wertstoffanteil in unseren Kunststoffverpackungen um 5 Prozentpunkte auf 50 % steigern. International arbeiten wir weiterhin daran, die Datengrundlagen zu verbessern und die gesetzlichen Anforderungen zu adaptieren.

Obwohl der absolute Wasserverbrauch reduziert werden konnte, ist es uns nicht gelungen, eine Reduktion im Verhältnis zur Produktionsmenge zu erreichen. Dies resultiert aus der Tatsache, dass der Reinigungsaufwand nicht im gleichen Masse wie die Produktionsmenge abnimmt.

Ausblick

Im Jahr 2024 werden wir unsere Ausrichtung auf die Themen Energie und Dekarbonisierung weiter verstärken und eng mit unseren internationalen Tochtergesellschaften zusammenarbeiten, um die Reduktionspfade weiter auszuarbeiten. Als bedeutende Akteurin der Milchwirtschaft in der Schweiz werden wir unser Engagement in den Branchenplattformen und Organisationen weiterhin gemeinsam mit unseren Milchbauern, Lieferanten und Partnern der Wertschöpfungskette vorantreiben. Ein besonderes Augenmerk setzen wir auf unser Fokusthema «Mitarbeitende entwickeln». Wir möchten ein Bewusstsein für Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, Austausch fördern und die Macherinnen und Macher der Emmi zum nächsten Entwicklungsschritt inspirieren.

Vereint gegen Food Waste

Im Verbund mit weiteren Unternehmen und Verbänden bekennen wir uns zum Ziel des Bundes, Lebensmittelabfälle in der Schweiz bis 2030 zu halbieren. Das Ziel ist bereits Teil unseres Nachhaltigkeitsmodells, verleiht aber den bestehenden Massnahmen zusätzlichen Schub.

Kreislaufwirtschaft in der Schweiz

Bis 2027 wollen wir 100 % unserer Verpackungen recycelbar machen und Wertstoffkreisläufe schliessen. Dafür müssen alle Akteure entlang der gesamten Wertschöpfungskette gemeinsam wirken. Um die Schaffung einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft für Kunststoffverpackungen und Getränkekartons in der Schweiz weitsichtig und nachhaltig sicherzustellen, haben wir zusammen mit weiteren Branchenpartnern die Dachorganisation «RecyPac – Kreislauf Plastik und Getränkekarton» gegründet und nehmen Einsitz im Vorstand, um das Thema auch weiterhin verantwortungsvoll und aktiv voranzutreiben.

Nachhaltige Milchwirtschaft

Heute erfüllen in der Schweiz 100 % unserer Milchlieferanten die Anforderungen des Branchenstandards «Nachhaltige Schweizer Milch». Die gemeinsam mit Partnern initiierte Brancheninitiative «KlimaStaR Milch» erzielte zudem gute Fortschritte. In der Schweiz konnten 234 Betriebe rekrutiert und umfangreiche Daten erhoben werden. Zudem engagieren wir uns mit Partnern der Wertschöpfungskette am Klimatisch und arbeiten an der Umsetzung einer gemeinsamen «Branchenplattform Klimaschutz» (BPK) zur Koordination, Umsetzung und Inwertsetzung von Klimaschutzaktivitäten in Landwirtschaftsbetrieben.

Fondation Vitalait

Die Farmarbeiter in Tunesien sind oft jung und ohne Ausbildung. Daher sind sie ganz besonders auf ein faires Einkommen angewiesen. Die Bäuerinnen und Bauern werden dank der Fondation Vitalait in den folgenden Themen geschult: Erhöhung der Produktivität (Technik und Fütterung), Umweltaspekte wie Wasser, erneuerbare Energien oder optimale Kühlung der Milch auf dem Bauernhof.

«Zero Waste to Landfill»-Zertifizierung in Spanien

Unsere spanische Tochtergesellschaft Lácteos de Navarra produziert Jogurts in Pamplona. Durch den Austausch mit den Entsorgungsdienstleistern erreichte sie, dass nur noch ein Minimum der Abfälle auf Deponien landet. Dafür erhielt Lácteos de Navarra im Jahr 2022 die Zertifizierung «2022 cero residuo». Im Jahr 2023 wurden 99.6 % der Abfälle zu Biogas verwertet, zur weiteren Energieerzeugung genutzt oder recycelt.

CO₂-Emissionsreduktion in Brasilien

Nach der Schweiz verarbeitet die Tochtergesellschaft Laticínios Porto Alegre in Brasilien das zweitgrösste Milchvolumen in der Emmi Gruppe. Hier startete im Sommer das Pilotprojekt, das Treibhausgasemissionen auf den Milchproduktionsbetrieben der Lieferanten erfasst. Darauf aufbauend sollen Massnahmen zur Reduzierung der Emissionen entwickelt werden.

Globaler Kriterienkatalog

Bis Ende 2027 möchte Emmi ausschliesslich Milch verarbeiten, die im regionalen Vergleich nach höheren Nachhaltigkeitsstandards produziert wird. Dabei setzen wir aufgrund unserer Niscentätigkeit in vielen Ländern auf Engagements in der Branche und individuelle Vereinbarungen mit den Milchlieferanten. Die Grundlage für solche Vereinbarungen erarbeiteten wir in den letzten vier Jahren. Basierend auf einem mit Expertinnen und Experten entwickelten Kriterienkatalog bewerteten wir acht Aspekte von nachhaltiger Milch.

Emmi als attraktive Arbeitgeberin

Den Fachkräftemangel und den Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmendenmarkt spürt auch die Emmi Gruppe. Umso mehr setzen wir uns dafür ein, eine attraktive Arbeitgeberin für unsere Mitarbeitenden zu sein. Unsere wertschätzende Emmi Unternehmenskultur und vielfältigen Entwicklungsperspektiven schaffen ein Arbeitsumfeld, das unsere Teams unterstützt und fördert.

Der wertschätzende Umgang untereinander ist Teil unserer Emmi DNA. Wir leben Teamgeist, fördern Ideen und engagieren uns für unsere Mitarbeitenden sowie den Nachwuchs. Emmi

bietet hierfür den nötigen Gestaltungsfreiraum, damit Chancen genutzt, Ideen entwickelt sowie anspruchsvolle und spannende Aufgaben erfüllt werden können.

«Es erfüllt mich, dass ich meine Ideen bei Emmi einbringen darf. Durch unsere Nähe zum Markt können wir die Bedürfnisse unserer Konsumentinnen und Konsumenten schnell umsetzen und sie auch mit pflanzlichen Alternativen begeistern.»

Arkaitz Virto
Key Account Manager y Canarias

📍 Derio (ESP), Kaiku Corporación Alimentaria



Unterschied durch exzellente Führung

Eine Arbeitgeberattraktivität und Arbeitsumgebung, die hohes Engagement fördern, sind Resultate langjähriger und konsequenter Arbeit an Themen rund um Mensch und Organisation. Mitarbeitende engagieren sich dann, wenn das Potenzial jedes Einzelnen unterstützt und die Motivation gefördert wird.

Hierbei ist ein wertschätzender Führungsstil der entscheidende Hebel, um für Mitarbeitende attraktiv zu sein. Aus diesem Grund unterstützen wir mit gezielten Impulsen die Weiterentwicklung unserer Führungskultur. Mit spezifisch entwickelten Schulungen und Trainings wie «Excellent Leadership» befähigen wir unsere Führungskräfte, sich in ihrer Rolle weiterzuentwickeln. Bei Emmi Dessert USA lancierten wir beispielsweise ein individuelles zweisprachiges Training für Schichtleitende, das wir jetzt auch für die Schweiz anbieten werden.

Neue Organisations- und Kollaborationsformen

Die Zukunft gehört funktionsübergreifenden, hoch selbstständig arbeitenden Teams, die entlang klar gesetzter Prioritäten schnelle, kundenorientierte Lösungen erarbeiten. Begleitet werden sie von Emmi mit Expertise rund um Organisationsformen und moderne Kollaborationsmethoden. Dabei hilft uns unser Change-Modell, Organisationsveränderungen gut zu begleiten. Zudem erheben wir regelmässig, wie unsere Mitarbeitenden die Arbeit erleben und beurteilen.

Wir entwickeln uns weiter

In unseren Werten verankert ist die stetige Weiterentwicklung. Wir fördern Talente und geben Fachwissen gezielt weiter. Durch die rasante technologische Entwicklung ist die Förderung von Mitarbeitenden noch wichtiger geworden. Zudem wünschen sich junge Menschen

zügige Entwicklungsschritte. Wir fördern dies mit vielfältigen Möglichkeiten in unterschiedlichen Berufsgruppen im In- und Ausland. Auch der diesjährige Nachhaltigkeitstag stand ganz unter dem Motto der Entwicklung unserer Mitarbeitenden, das auch im kommenden Jahr ein Fokusthema bleibt.

Gemeinsam packen wir an

Voneinander lernen und gemeinsam ein Projekt zum Erfolg bringen: Das haben Teams aus den Niederlanden und der Schweiz bei der Inbetriebnahme des neuen Pulverturms in Etten-Leur umgesetzt. Erfahrene Mitarbeitende aus Dagmersellen reisten nach Etten-Leur und unterstützten die Kolleginnen und Kollegen mit ihrem Know-how. Die in Dagmersellen verbliebenen Teams trugen zum Erfolg des Projekts bei, indem sie in der Schweiz die Mehrarbeit abfederten. Das Projekt in Etten-Leur und der reibungslose weitere Betrieb in Dagmersellen zeigen, wie wir unsere Werte leben und umsetzen.

Entwicklung der Führungskräfte

Bei der US-Tochtergesellschaft Cypress Grove fördern wir das mittlere Management seit einigen Jahren mit dem Programm «Task Force Purple». Dabei legen wir den Fokus nebst der fachlichen Weiterbildung auch auf Teamentwicklung und den Aufbau des internen Netzwerkes. Trainiert werden die Führungskräfte von der Geschäftsleitung und dem lokalen Human Resources-Team. Wir verfolgen damit die Absicht, die individuellen Stärken gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln.



«Mich erfüllt es mit Stolz, Teil eines Teams zu sein, das sich mit Leidenschaft und Hingabe den italienischen Dessert-Traditionen verschrieben hat. Unsere gekühlten Premium-Desserts sind ein Genuss für alle, die hohe Qualität und Handwerkskunst schätzen.»

Daniele Cerchiari
Junior Demand Planner

📍 Gattico (ITA), Emmi Dessert Italia

Vielfältiges Produktportfolio mit Marken, die begeistern

Tag für Tag begeistern wir unsere Konsumentinnen und Konsumenten mit einer breiten Produktpalette und differenzierten, innovationsstarken Markenkonzepthen. Mit qualitativ hochwertigen Produkten schaffen wir die besten Milchmomente – heute und für kommende Generationen.

Tagtäglich entscheiden sich unzählige Konsumentinnen und Konsumenten beim Einkaufen für ein hochwertiges Emmi Produkt und sprechen uns damit ihr Vertrauen aus. Ihre Ansprüche werden laufend vielfältiger, und auch ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis rückt durch die

anhaltende Inflation und Veränderungen im Konsumverhalten noch stärker in den Fokus. Um den gestiegenen Ansprüchen und aktuellen Bedürfnissen nachzukommen, bauen wir unser Markengeschäft kontinuierlich aus. Wir setzen auf ein breites, diversifiziertes Produktportfolio

und Innovationen in Wachstumsbereichen mit Fokus auf profitable Märkte und unsere strategischen Nischen.

Profitables Wachstum in strategischen Nischen

Das positive Momentum von Emmi Caffè Latte hält an. Die erfolgreichen Aktivierungen über die TV-Sendungen «Germany's next Topmodel» in Deutschland und «Love Island» in UK wurden weitergeführt und in letzterem Fall auch mit einer Limited Edition in den Detailhandel gebracht. Im Bereich der gekühlten Premium-Desserts hat Emmi Dessert USA deutliche operative Verbesserungen erzielt. Zudem gewannen wir im Geschäftsjahr 2023 den «Food & Beverage Innovator Award» der National Restaurant Association für unsere Dessertkreationen in wiederverwendbaren Gläsern. Beim Spezialitätenkäse ist die weiterhin sehr positive Entwicklung von Luzerner Rahmkäse im Schweizer Heimmarkt hervorzuheben, für dessen Werbung wir mit dem Komikerduo Divertimento zusammenarbeiten. Hingegen erschwerte der starke Franken den Export des höhlengereiften

Kaltbach Käse. Die Marke Beleaf, unsere pflanzenbasierte Milchalternative, legte in der Schweiz deutlich zu und begeisterte mit verbesserter Rezeptur aus zertifiziertem Schweizer Hafer und in neuem Design. Auch die Marke Begetal in Spanien, erhielt ein neues Design und verbesserte damit ihre Präsenz im Detailhandel.

Innovationen als Wachstumstreiber

Marktorientierte Innovationen sind ein zentraler Bestandteil der Strategie, um langfristig profitabel zu wachsen. Die brasilianische Tochtergesellschaft Laticinios Porto Alegre lancierte neue fett-, laktose- und zuckerfreie Jogurtdrinks und konnte mit Drinks beim Umsatz zweistellig wachsen. Die erfolgreiche Marke Aktifit lancierte einen stark zuckerreduzierten Mini-Jogurtdrink unter dem Namen der Kult-Comicfigur Globi in der Schweiz. Mit der Marke Emmi Energy Milk in der Schweiz sind wir in diesem Geschäftsjahr wieder zweistellig gewachsen und in Spanien stieg die Tochtergesellschaft Kaiku auch in die High-Protein-Kategorie ein.

Emmi Roth

Seit der Akquisition von Athenos, der Nummer 1 im US-Feta-Markt, konnte die US-Tochtergesellschaft Emmi Roth die Marke weiter am Markt positionieren. Eine Feta-Dip-Innovation sowie eine kreative Kampagne mit regionalen Feta-Rezepten unterstützen das erneute Umsatzwachstum von Athenos.

Italienischer Premium-Genuss

Rachelli wurde 1935 als familiengeführte Patisserie in Mailand gegründet und entwickelte im Einklang mit ihrer Tradition stets innovative Produkte mit hoher Qualität. Auch 2023 lancierte das Unternehmen eine Reihe von köstlichen gekühlten Premium-Desserts, die in exklusiven Einzelhandelsgeschäften in Italien und Grossbritannien erhältlich sind.

Emmi Caffè Latte für GenZ

Die Emmi Caffè Latte Innovationen richten sich im Jahr 2023 explizit an die GenZ und wurden von einem Emmi Team aus Lernenden kreiert. Die Rezepturen basieren auf aktuellen Marktforschungsergebnissen, die zeigen, dass jüngere Konsumentinnen und Konsumenten erst an den leicht bitteren Kaffeeengeschmack herangeführt werden müssen. Daher haben die originellen «Fun Latte» einen weniger intensiven Kaffeeengeschmack. Unsere zwei neuen Stars: Popcorn und Hazelnut Brownie – genau das, was sich die GenZ wünscht.

Agil und vorausschauend in der Produktion

Die hohe Marktdynamik und die anhaltend hohen Inputkosten stellten Emmi auch im Geschäftsjahr 2023 vor Herausforderungen in der Beschaffung. Mit agilen Methoden und in enger Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten gelang es uns jedoch, zuverlässig hochwertige Milchprodukte herzustellen.

Das Marktumfeld zeigte sich weiterhin anspruchsvoll und war geprägt von einer hohen Dynamik und anhaltend hohen Inputkosten, insbesondere im Bereich Energie. Die Emmi Gruppe konnte die Warenverfügbarkeit mit Ausnahme von erntebedingter Rohstoffknappheit mehrheitlich sicherstellen.

Lokale Herausforderungen agil meistern

Eine der grössten Herausforderungen, um schnell auf die dynamischen Rahmenbedingungen seitens der Lieferanten, der Kunden oder gesetzlicher Rahmen-

bedingungen zu reagieren, ist die flexible Ressourcenzuteilung. Die Emmi Group Supply Chain entwickelte 2023 eine Methodik, die lokale Prioritäten identifiziert, interdisziplinäre Ressourcen zuordnet und dann eine agile Methodik zur Lösungsfindung ermöglicht. Diese Methodik, auch Sprint genannt, ermöglicht funktions- und länderübergreifendes Arbeiten. Als einer der ersten Sprints wurde bei Emmi Dessert Italien die Sicherheits- und Qualitätskultur deutlich verbessert.

Kontrolle über Kosten und Qualität in den USA

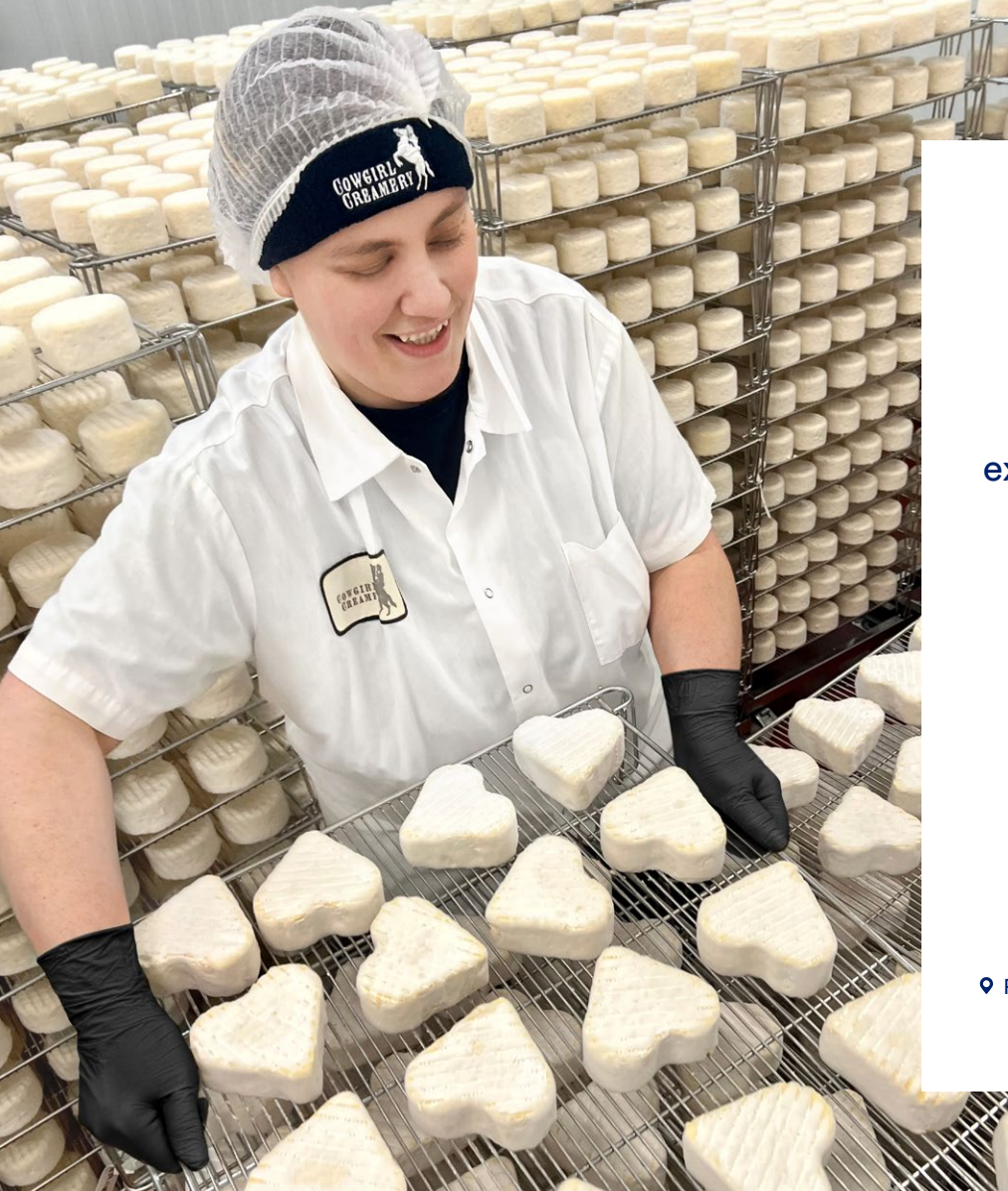
Mit dem im November neu eröffneten Standort für Käseverarbeitung in Stoughton, Wisconsin stärkt Emmi ihr Geschäft in der strategischen Nische Spezialitätenkäse im bedeutendsten Auslandsmarkt USA. Am hochmodernen Standort der US-Tochtergesellschaft Emmi Roth wird Käse ressourcenschonend weiterverarbeitet und verpackt, was die interne Wertschöpfung steigert. Dieses Projekt erhöht die Effizienz, vereinfacht die Prozesse und stärkt die Innovationskraft sowie Agilität von Emmi im US-Markt.

Datenbasierte Entscheidungen

Wir streben nach Exzellenz in dem, was wir tun. Um die Lieferketten und die Produktion optimal zu steuern, haben bei Emmi Kennzahlen und Daten eine grosse Bedeutung. In der Gruppe gibt es gemeinsame Grundsätze, die sicherstel-

Hochmoderne Anlage für Ziegenmilchpulver

Unsere Ambition ist es, ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit zu sein. Mit der neuen Anlage für Ziegenmilchpulver in den Niederlanden ist uns eine wichtige Neuerung gelungen, die uns in der Erreichung der gesetzten Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Als erster Standort in der Emmi Gruppe kommt diese ohne ein gasgetriebenes Dampfsystem aus. Dies ist möglich dank einer elektrischen Wärmepumpe, die den für den Betrieb benötigten Strom aus erneuerbaren Energiequellen bezieht. Damit konnten Infrastrukturinvestitionen wie grosse Stahlleitungen für das Dampfnetz vermieden und CO₂ eingespart werden.



«Aus feiner, regionaler Bio-Milch stellen wir mit viel Leidenschaft und Handwerkskunst unsere exquisiten Käsespezialitäten her. Es macht uns stolz, dass wir jedes Jahr für unsere Expertise und Innovationskraft zahlreiche Auszeichnungen erhalten.»

Shawna Haley
Team Lead Produktion

📍 Petaluma Cader Lane (USA), Cowgirl Creamery

len, dass ein Austausch über die wichtigsten Steuerungsgrößen möglich ist. So können wir voneinander lernen und Potenziale erkennen. Nebst Produktions-, Qualitäts- und Arbeitssicherheitskennzahlen erhalten die Umweltzahlen eine zunehmende Bedeutung. Diese breite Datenbasis steuert die Entscheidungen an den Produktionsstandorten von Emmi.

Investitionen in den Heimmarkt Schweiz

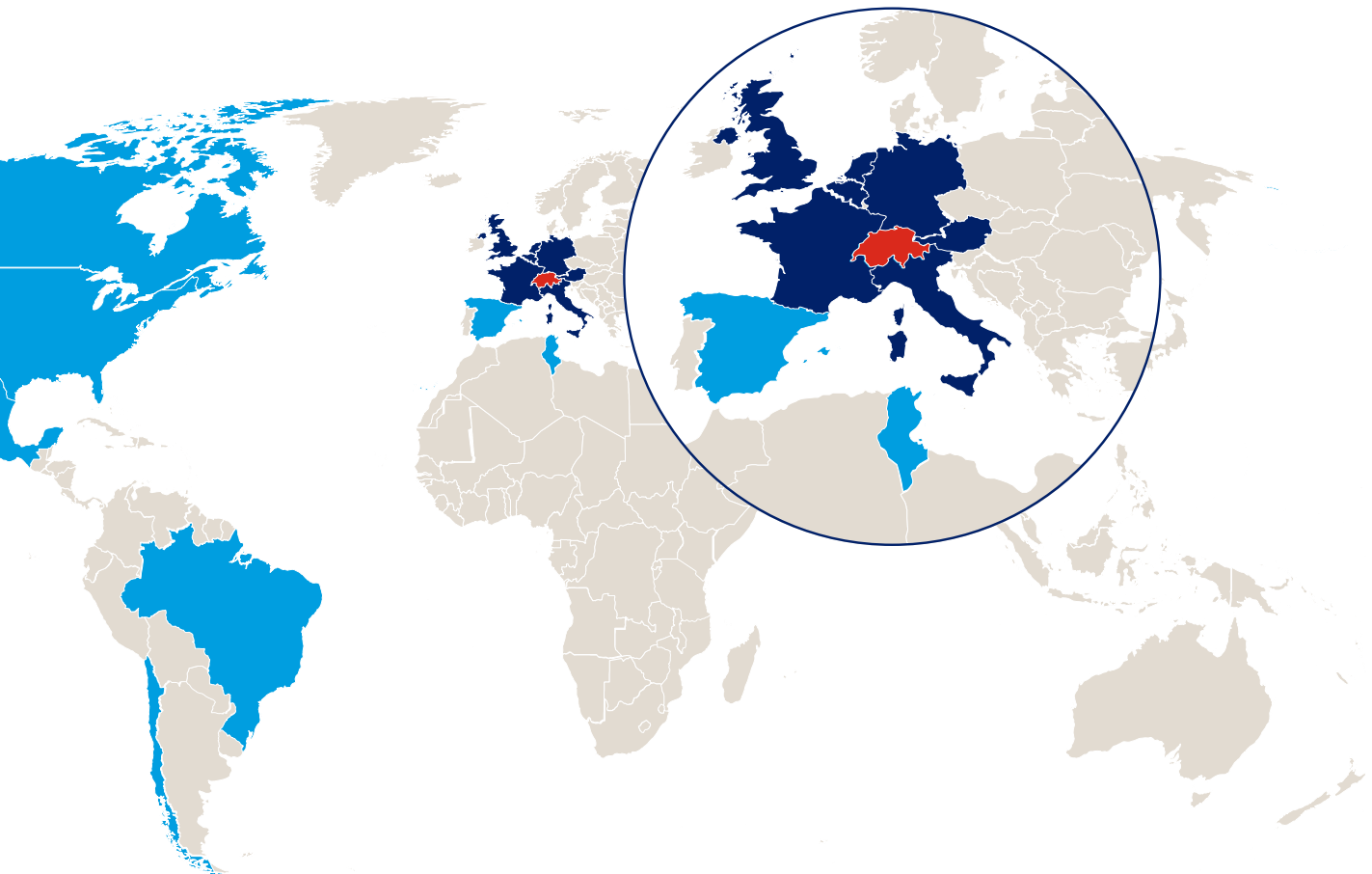
Emmi verstärkt ihre Bemühungen im Bereich nachhaltiger Verpackung durch den Einsatz des recycelbaren Materials PET und setzt dabei auf eine zusätzliche Produktionslinie. Darüber hinaus investiert das Unternehmen in moderne und effizientere Trocknungsanlagen in Dagmersellen, um hochwertiges Milchpulver herzustellen und den Standort langfristig nachhaltig zu stärken.

Lokal verankert, international etabliert

Nah am Markt, vernetzt in der globalen Zusammenarbeit –
darauf basieren die Erfolgsprinzipien von Emmi.

Von einem regionalen Unternehmen in der Schweiz haben wir uns zu einer international erfolgreichen Gruppe entwickelt. Heute sind wir die führende Schweizer Milchverarbeiterin mit einer eigenen Präsenz in 14 Ländern. Zur Emmi Gruppe zählen 57 eigene Produktionsbetriebe.

Aus der Schweiz heraus exportieren wir unsere Qualitätsprodukte 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

- 28 Leitlinien
- 29 Konzernstruktur und Aktionariat
- 31 Kapitalstruktur
- 33 Verwaltungsrat
- 53 Konzernleitung
- 60 Entschädigungen, Beteiligungen
und Darlehen
- 61 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 62 Kontrollwechsel/
Abwehrmassnahmen
- 63 Revisionsstelle
- 64 Informationspolitik
- 65 Handelssperrzeiten

Leitlinien

Die nachstehend aufgeführten 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 2023.

www.emmi.com > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Corporate Governance > [Statuten der Emmi AG](#)

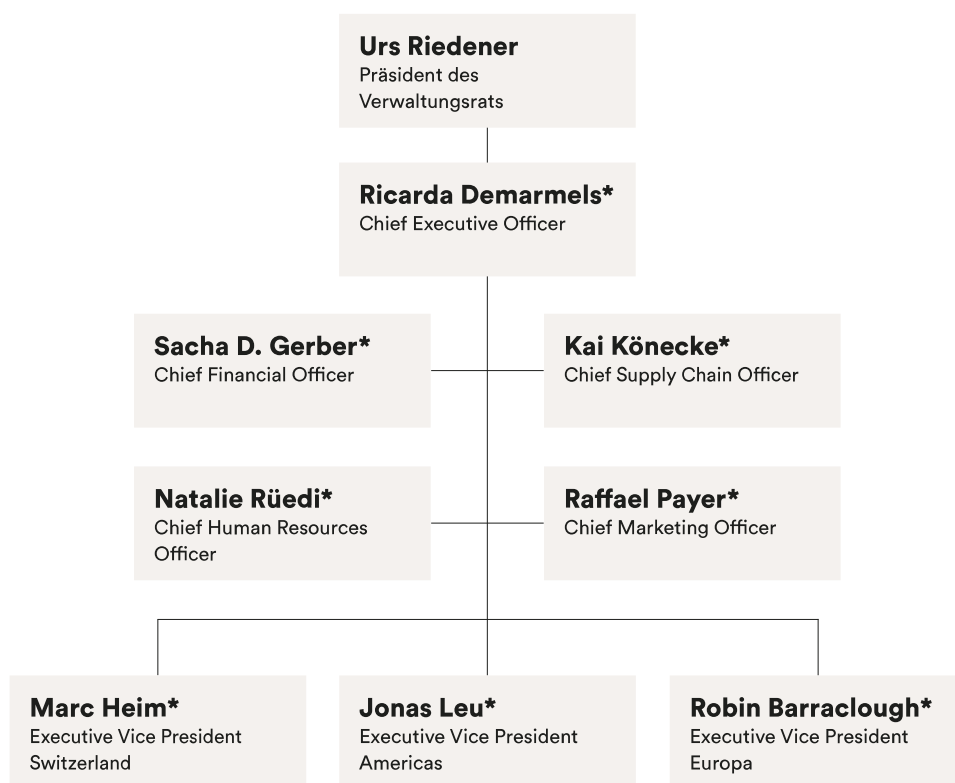
www.emmi.com > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Corporate Governance > [Organisationsreglement der Emmi AG](#)

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur ist nachfolgend abgebildet.

Personelle Konzernstruktur Emmi Gruppe per Bilanzstichtag



Mitglied der erweiterten Konzernleitung:
– Matthias Kunz: Deputy Executive Vice President Americas

* 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 2023).

Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe [Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen, Punkt 30 in den Erläuterungen zur Konzernrechnung](#).

1.2 Bedeutende Aktionäre

Bedeutende Aktionäre siehe Kapitel [2.5 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre](#) im Anhang «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 60.4 % 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 Kapitalband und bedingtes Kapital im Besonderen

Emmi hat im Berichtsjahr weder ein bedingtes noch ein statutarisch festgelegtes Kapitalband geschaffen. Es besteht auch kein bedingtes oder genehmigtes Kapital aus früheren Jahren.

2.3 Kapitalveränderungen

Für die Übersicht über die Kapitalveränderungen der Berichtsjahre 2020 bis 2023 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 Aktienbuch und somit für die Ausübung des Stimmrechts ist eine Erklärung des Erwerbers, dass die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben wurden. Erwerber können auch abgelehnt werden, wenn sie nicht ausdrücklich erklären, (i) dass keine Vereinbarung über die Rücknahme oder die Rückgabe entsprechender Aktien besteht und (ii) dass sie das mit den Aktien verbundene wirtschaftliche Risiko tragen. 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 Aktienbuch 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 ausgegeben.

3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Kapitel [3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats](#)) sind nicht-exekutive Mitglieder. Urs Riedener, an der Generalversammlung vom 13. April 2023 neu als Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats gewählt, wirkte von 2008 bis Ende des Geschäftsjahres 2022 als CEO der Emmi Gruppe. Die restlichen Mitglieder des Verwaltungsrats 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. An der Generalversammlung vom 13. April 2023 haben Konrad Graber und Alexandra Post Quillet auf eine Wiederwahl in den Verwaltungsrat verzichtet. Neben Urs Riedener wurde neu Nadja Lang als Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt.

Thomas Grüter, Hubert Muff und Werner Weiss sind Vorstandsmitglieder der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, die einen grossen Teil ihrer Milch an die Emmi Gruppe 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 links (per Bilanzstichtag): Hubert Muff, Nadja Lang, Christina Johansson, Dominik Bürge, Monique Bourquin, Urs Riedener (Präsident des Verwaltungsrats), Werner Weiss, Thomas Grüter, Diana Strebel, Christa Wey (Sekretärin des Verwaltungsrats)

3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Erstmalige Wahl
Urs Riedener Präsident des Verwaltungsrats	1965	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG Stanford Executive Program	2023 Präsident
Thomas Grüter Vizepräsident des Verwaltungsrats	1964	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2021
Monique Bourquin	1966	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	2013
Dominik Bürgy	1966	Schweiz	Lic. iur., dipl. Steuerexperte	2021
Christina Johansson	1966	Schweiz/ Schweden	Betriebswirtschafterin, Master of Science in Business Administration & Economics	2018
Nadja Lang	1973	Schweiz	Dipl. Betriebsökonomin FH, ZHAW School of Management and Law	2023
Hubert Muff	1984	Schweiz	Agrotechniker HF	2022
Diana Strebel	1960	Schweiz	Dipl. oec. Betriebsökonomin Master of Science in Marketing GSBA und University of Wales	2012
Werner Weiss	1969	Schweiz	Dipl. Landwirt	2022

3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen



Urs Riedener

Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats seit April 2023

Berufliche Stationen

2008–2022	Emmi Gruppe, Chief Executive Officer
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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2023	Sandoz AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chair HC & ESG Committee
seit 2022	Schwarz Unternehmenstreuhand KG, Mitglied des Beirats
seit 2014	Bystronic AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitz Personalkomitee
seit 2007	Institut für Marketing, Universität St. Gallen, Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses

Schlüsselkompetenzen

Urs Riedener leitet den Verwaltungsrat und verfügt über eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung. Er bringt dabei besonders Erfahrungen und Kompetenzen in der Transformation und Internationalisierung, in marktorientierten Tätigkeiten sowie in Supply Chain & Technologie in den Verwaltungsrat ein.



Thomas Grüter

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2021, Vizepräsident seit 2022

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- 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

Schlüsselkompetenzen

Thomas Grüter bringt eine breite Führungserfahrung in verschiedenen Organisationen, einen Bezug zur Land- & Milchwirtschaft, zum Heimmarkt Schweiz und zur Politik in den Verwaltungsrat ein.



Monique Bourquin

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013

Berufliche Stationen

2012–2016	Unilever Deutschland, Österreich, Schweiz (D-A-CH), Chief Financial Officer
2002–2012	Unilever Schweiz, zuletzt Country Manager
1999–2002	Mövenpick Foods Switzerland, zuletzt Country Manager
1997–1999	Rivella AG, National Account Manager Verkauf
1994–1997	Knorr Nahrungsmittel AG, Produktmanager Marketing
1990–1994	PricewaterhouseCoopers, Beratung & Corporate Finance

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2023	Swisscom AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Vergütungsausschuss
seit 2023	Lindt & Sprüngli AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Kompensations- und Nominationsausschuss
seit 2023	Rivella AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	W. Kündig & Cie AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2019	Swiss Board Institute, Mitglied des Advisory Council
seit 2018	Swisscontact, Mitglied des Stiftungsratsausschusses
seit 2017	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Präsidentin
seit 2017	Kambly AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2019–2023	Weleda AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2017–2023	ETH Zürich, Dozentin für Change Management

Schüsselkompetenzen

Monique Bourquin besitzt eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung in Konsumgüterunternehmen. Sie bringt insbesondere ihre Kompetenz und Erfahrung in den Bereichen Strategie & Transformation, Verkauf und Marketing, Finanzen sowie People & Culture in den Verwaltungsrat ein.



Dominik Bürgy

Mitglied des Verwaltungsrats seit 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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2020	Kühne + Nagel International AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2020	Mitglied des Verwaltungsrats privat gehaltener Gesellschaften

Schlüsselkompetenzen

Dominik Bürgy bringt seine juristische Kompetenz, Führungserfahrung sowie Erfahrungen in den Bereichen M&A Transaktionen, Governance, Supply Chain, Finanzen und Audit in den Verwaltungsrat ein.



Christina Johansson

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2018

Berufliche Stationen

seit 2022	Dormakaba, CFO
2018–2022	Bilfinger SE, Group CFO und 2021–2022 zudem interim-CEO
2016–2018	Bucher Industries Gruppe, Group CFO
2014–2016	SR Technics Gruppe, Group CFO und stellvertretende Group CEO
2007–2014	Pöry 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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

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

Schlüsselkompetenzen

Christina Johansson verfügt über eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung in technologieorientierten Unternehmen. Sie bringt besonders ihre Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Finanzen und Audit, M&A Transaktionen sowie Governance in den Verwaltungsrat ein.



Nadja Lang

Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2023

Berufliche Stationen

seit 2022	Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CEO und Delegierte des Verwaltungsrats
2019–2022	Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, Präsidentin des Verwaltungsrats, 2021–2022 ebenfalls CEO
2017–2019	Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, Mitglied des Verwaltungsrats
2012–2017	Fairtrade Max Havelaar, CEO Schweiz
2005–2012	Fairtrade Max Havelaar, Marketing/Commercial Director Schweiz, Global Account Management SteCo Fairtrade International
2003–2005	General Mills Europe Sarl, European Marketing Manager
1999–2003	The Coca-Cola Company, verschiedene Funktionen im Brand- und Innovations-Management

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2020	Pax, Schweizerische Lebensversicherungs AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Nominations- und Vergütungsausschuss
2014–2023	Die Schweizerische Post AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Ausschuss People, Sustainability, Governance

Schlüsselkompetenzen

Nadja Lang verfügt über eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung in Konsumgüter- und Gastronomie-Unternehmen. Sie bringt insbesondere ihre Kompetenz in den Bereichen Strategie & Transformation, Marketing, Verkauf, nachhaltige Wertschöpfungsketten, People & Culture sowie ESG in den Verwaltungsrat ein.



Hubert Muff

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2022

Berufliche Stationen

seit 2014	Landwirtschaftsbetrieb Windblosen, Neuenkirch, Leitung
2010–2013	Krieger AG Ruswil, Disponent
2006–2009	Landwirtschaftsbetrieb Windblosen, Neuenkirch, Landwirt
2006–2007	Forstteam Baumann, Sempach, Forstmitarbeiter

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands
seit 2014	Käsereigenossenschaft Windblosen, Neuenkirch, Präsident

Schlüsselkompetenzen

Hubert Muff bringt Erfahrung in der Führung eines Landwirtschaftsbetriebs, in Verbänden mit Bezug zur Land- & Milchwirtschaft, zum Heimmarkt Schweiz, zur Politik und in der Umsetzung von alternativen Energieprojekten in den Verwaltungsrat ein.



Diana Strebel

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012

Berufliche Stationen

- 2009–2023** 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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- seit 2011** Globalance Bank AG, Vizepräsidentin des Verwaltungsrats
- seit 2009** Ricola AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Schlüsselkompetenzen

Diana Strebel besitzt eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung. Sie bringt insbesondere ihre Kompetenz und Erfahrung in den Bereichen Strategie & Transformation, Marketing, Kommunikation und internationale Expansion in den Verwaltungsrat ein.



Werner Weiss

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2022

Berufliche Stationen

seit 1992	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb, Feldheim, Meierskappel, Betriebsleiter
1991	Landwirtschaftlicher Betrieb, Feldheim, Meierskappel, Angestellter
1989–1991	Milchsammlung Röllin AG, Hirzel
1990	Eberle Zimmerei Holzbau, Edlibach
1988–1989	Röllin AG Motorenrevisionen, Hirzel
1987	Landwirtschaftlicher Betrieb Moos, Hünenberg

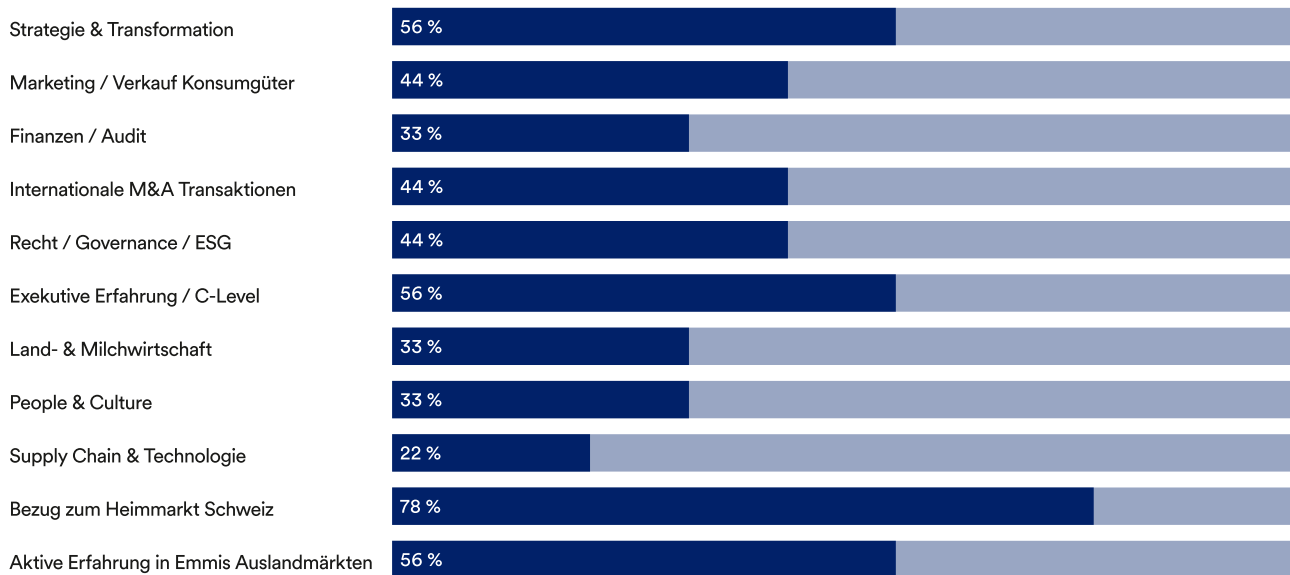
Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2020	ZMP Invest AG, Verwaltungsrat
seit 2005	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands, Mitglied Ausschuss Personelles Diverse Engagements in landwirtschaftlichen Organisationen der Schweiz und Kommissionen der Gemeinde Meierskappel und Umgebung

Schlüsselkompetenzen

Werner Weiss bringt Erfahrung in der Führung eines biologisch produzierenden Landwirtschaftsbetriebs, in Verbänden mit Bezug zur Land- & Milchwirtschaft, zum Heimmarkt Schweiz, zur Politik und auch seine Umsetzungserfahrung in der Ökologisierung in den Verwaltungsrat ein.

Kompetenzverteilung innerhalb des Verwaltungsrats



Der Verwaltungsrat ist so zusammengesetzt, dass die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen vertreten sind, welche dem Status als börsenkotiertes Unternehmen, dem Geschäftsportfolio, der strategischen Ausrichtung, der geografischen Reichweite, der Kultur und den Werten von Emmi entsprechen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats benennen individuell ihre wichtigsten Fähigkeiten, die sich aus ihrem Ausbildungshintergrund, ihrer Berufserfahrung und ihren persönlichen Leistungen zusammensetzen.

Der Verwaltungsrat überprüft jährlich die notwendigen Kompetenzen und bewertet auch die individuellen Fähigkeiten, um sicherzustellen, dass ein angemessenes Gleichgewicht von Fähigkeiten, Fachwissen, Erfahrung und Vielfalt im Verwaltungsrat vertreten ist.

3.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen höchstens fünf Mandate in börsenkotierten und acht 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 2024. 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

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Aufgabenteilung aller Mitglieder.

	Prüfungsausschuss	Marktausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss	Agrarbeirat
Urs Riedener Präsident des Verwaltungsrats	●	●	● (Vorsitz)	● (Vorsitz)
Thomas Grüter Vizepräsident des Verwaltungsrats		●	●	●
Monique Bourquin Mitglied		●	●	●
Dominik Bürgy Mitglied	●			
Christina Johansson Mitglied	● (Vorsitz)			
Nadja Lang Mitglied		●		
Hubert Muff Mitglied	●			●
Diana Strebel Mitglied		● (Vorsitz)		
Werner Weiss Mitglied				●

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. Von Zeit zu Zeit erfolgt eine externe Beurteilung, letztmals im 2020.

3.5.2 Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse und des Agrarbeirats

Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse und des Agrarbeirats (nachfolgend «Beirat») ist in der vorangehenden 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 ein Mitglied 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 Freigabe von zusätzlichen Beratungsaufträgen an die externe Revisionsstelle, sobald die kumulierten Honorare für Beratungsaufträge im Geschäftsjahr 30 % des für das Geschäftsjahr bewilligten Prüfungshonorarbudgets überschreiten
- die Revisionsstellen konsolidierter Tochtergesellschaften in Abweichung der Revisionsstelle des Konzerns
- die Finanzinstrumente und Kreditlimiten der Gegenparteien im Rahmen von Finanztransaktionen.

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

- die grundlegende Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Organisation und den Inhalt der Finanzkontrolle inklusive der internen Revision
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der internen Revision
- die Auswahl der Revisionsstelle des Konzerns
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle
- die Revisionsergebnisse der internen und der externen Revision und die Überwachung der darauf basierenden Aktionspläne des Managements
- die Konzern- und Jahresrechnung der Emmi AG sowie die Ergebnisse der Tochtergesellschaften
- finanzielle Ambitionen der Konzerngesellschaften und der Gruppe der Strategieperiode
- Zielregelsystem, auf dessen Basis die jährlichen Finanzziele bestimmt werden
- jährliche Finanzziele der Konzerngesellschaften und der Gruppe
- Gesamtinvestitionssumme des Folgejahres
- die Mehrjahres-Investitions- und Liquiditätsplanung
- die rollierende Prognose (Rolling Forecast)
- das Risikomanagement
- die Beurteilung der Hauptrisiken und der darauf basierenden Massnahmen
- die Geschäftsbeziehungen mit Finanzinstituten
- die finanzielle Berichterstattung an die Aktionäre und die Öffentlichkeit
- die jährliche Berichterstattung über «nichtfinanzielle Belange» und über die «Erfüllung der Sorgfaltspflichten» betreffend Kinderarbeit
- die Prozesse und aussergerichtlichen Verhandlungen über Streitigkeiten, deren Ausgang einen Einfluss auf die Finanzlage der Gruppe haben könnte
- Steuerentscheide (Aufrechnungen, Bussen und Vergleiche aus Steuerprüfungen), Restrukturierungs- und Strukturierungsentscheide mit einem steuerlichen Einfluss auf den Reingewinn über CHF 2.0 Millionen

- der Prüfungsausschuss als Gremium ist 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.

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 ab. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen ein Mitglied der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen CEO sowie Chief Marketing Officer und auf Einladung weitere Mitglieder der Konzernleitung und des Managements teil. Der Marktausschuss hat keine Genehmigungskompetenz.

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

- die auf der Strategie basierende Organisation
- die auf der Strategie basierenden Merger- und Akquisitionsprojekte der Portfolioentwicklung von Produkten und Märkten
- die auf der Strategie basierende Stärkung der Fokusplattformen und der Innovationen
- die Vorbereitung von Strategieüberprüfung und -änderungen
- die Entwicklung der wichtigsten Kunden und Märkte sowie kritischer Geschäftseinheiten
- den Review von Grossprojekten und Grossakquisitionen
- die Portfolioentwicklung von Produkten und Märkten, nicht an Strategie angehängt.

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 ein Mitglied 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 Präsidenten des Verwaltungsrats, der Mitglieder des Agrarbeirats, der CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung (unter Berücksichtigung der von der Generalversammlung genehmigten Rahmenbeträge)
- die Wahl der Arbeitgebervertretung in die 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
- besondere Vergütungen für Verwaltungsratsmitglieder mit speziellen Funktionen
- das Vergütungssystem für die Entschädigung der Konzernleitung
- die Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (siehe [3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung](#) im Vergütungsbericht)
- die Gesamtsumme der Lohnanpassungen und Boni für die Mitarbeitenden
- die Zusammensetzung der Konzernleitung
- die Nachfolgeplanung und Evaluation der Kandidierenden für den Verwaltungsrat gemäss Wahlreglement
- die Nachfolgeplanung für den Vorsitz der Konzernleitung und auf Antrag der CEO für die Mitglieder der Konzernleitung
- die Systematik der Nachfolgeplanung im Emmi Konzern.

Der **Agrarbeirat**, der aus Mitgliedern des Verwaltungsrats 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 die CEO, der Divisionsleiter Schweiz und der Leiter Geschäftsbereich Industrie Schweiz 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 die Präsidentin der Milchproduzentenorganisation [Mittelland Milch](#) und der Geschäftsführer der Milchproduzentenorganisation [mooh](#). Der Agrarbeirat hat keine Genehmigungskompetenz.

Namentlich überprüft oder bearbeitet der Agrarbeirat 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.

3.5.3 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 traf sich dreimal 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 100 % (siehe nachfolgende Tabelle). Der Agrarbeirat tagte zweimal während jeweils zwei Stunden.

	Verwaltungsrat	Ausschüsse			Beirat
	Verwaltungsrat	Prüfungsausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss	Marktausschuss	Agrarbeirat
Konrad Graber Präsident bis 13.4.2023	3/10	1/5	1/3	1/4	1/2
Urs Riedener Präsident seit 13.4.2023	7/10	4/5	2/3	3/4	1/2
Thomas Grüter Vizepräsident	10/10		3/3	4/4	2/2
Monique Bourquin Mitglied	10/10		3/3	4/4	2/2
Dominik Bürgy Mitglied	10/10	5/5			
Christina Johansson Mitglied	10/10	5/5			
Nadja Lang Mitglied seit 13.4.2023	7/10			3/4	
Hubert Muff Mitglied	10/10	5/5			2/2
Alexandra Post Quillet Mitglied bis 13.4.2023	3/10			1/4	
Diana Strebel Mitglied	10/10			4/4	
Werner Weiss Mitglied	10/10				2/2
Pirmin Furrer					2/2
Peter Hegglin					0/2
Stefan Hagenbuch					2/2
Sabrina Schlegel					2/2
René Schwager					1/2

An den Sitzungen des Verwaltungsrats nehmen CEO, CFO und je nach Thematik auch andere Mitglieder der Konzernleitung und des Managements teil. Einzelne Traktanden werden intern, das heisst nur unter den Mitgliedern des Verwaltungsrats, behandelt. An der Strategietagung des Verwaltungsrats nimmt die gesamte erweiterte Konzernleitung teil. Der Beizug von Mitgliedern der Konzernleitung an den Sitzungen der Ausschüsse ist unter Kapitel [3.5 Interne Organisation](#) bei den einzelnen Ausschüssen dargestellt. Mit Ausnahme der Gremien Agrarbeirat und Prüfungsausschuss hält der Emmi Verwaltungsrat seine Sitzungen ohne externe Fachpersonen ab. Bei einer Verwaltungsratssitzung wurde im 2023 ein externer Rechtsexperte zugezogen. Für die Koordination der verschiedenen Verwaltungsratsausschüsse und die Integration des Gesamtverwaltungsrats ist der Präsident des Verwaltungsrats 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:

- finanzielle Ambitionen der Konzerngesellschaften und der Gruppe der Strategieperiode
- Zielregelsystem, auf dessen Basis die jährlichen Finanzziele bestimmt werden
- jährliche Finanzziele der Konzerngesellschaften und der Gruppe
- Gesamtinvestitionssumme des Folgejahres
- Jahres- und Halbjahresabschluss
- die Erstellung des jährlichen «Berichts über nichtfinanzielle Belange» und des jährlichen «Berichts über die Erfüllung der Sorgfaltspflichten» betreffend Kinderarbeit
- Konzernorganigramm bis und mit Stufe Konzernleitung
- Lohnpolitik, insbesondere das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats, das Vergütungssystem für die Honorierung der Konzernleitung, die Gesamtsumme der Lohnanpassungen sowie Boni für die Mitarbeitenden
- Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (siehe unter Kapitel [3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung](#) im Vergütungsbericht 2023)
- Einschätzung der Hauptrisiken
- Mehrjahres-Investitions- und Liquiditätsplanung
- strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen etc.
- Konzernreglemente
- Gründung, Fusion und Auflösung von Gesellschaften, mit Ausnahme von zu 100 % gehaltenen Gesellschaften
- Genehmigung von Mitgliedern des Verwaltungsrats konsolidierter Tochtergesellschaften
- Nomination von Verwaltungsratskandidierenden zuhanden der Generalversammlung.

Sämtliche übrigen Bereiche der Geschäftsführung, die nicht gemäss Gesetz oder [Organisationsreglement](#) (www.emmi.com > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Corporate Governance > Organisationsreglement der Emmi AG) dem Verwaltungsrat vorbehalten sind, delegiert der Verwaltungsrat vollumfänglich an Präsident, 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).

Die **CEO** führt den Vorsitz der Konzernleitung. Sie 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 sie verantwortlich für die Erreichung der strategischen Ziele, die Festlegung operativer Schwerpunkte und Prioritäten sowie die Bereitstellung der hierzu notwendigen materiellen und personellen Ressourcen. Sie 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 der CEO und der vom Verwaltungsrat genehmigten Finanzziele sowie die vom Verwaltungsrat festgelegte Strategie bestimmt.

Die **Mitglieder der erweiterten Konzernleitung** erfüllen im Rahmen ihrer Tätigkeit als langjährige ehemalige Mitglieder der Konzernleitung selektiv strategische Projekte, die ihnen von der 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 Präsidenten des Verwaltungsrats 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 die CEO informiert und erhält die Konzernleitungsprotokolle. Er und die 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 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 die 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 [Anhang der konsolidierten Jahresrechnung der Emmi Gruppe](#) im Geschäftsbericht 2023).
- 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 mitüberwacht.

4. Konzernleitung

4.1 Mitglieder der Konzernleitung



Die Emmi Konzernleitung von links (per Bilanzstichtag): Marc Heim, Raffael Payer, Sacha D. Gerber, Natalie Rüedi, Ricarda Demarmels (CEO), Kai Könecke, Jonas Leu, Robin Barraclough

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Aktuelle Funktion
Ricarda Demarmels	1979	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	Chief Executive Officer (CEO)
Marc Heim	1967	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG	Stellvertretender CEO, Executive Vice President Switzerland
Robin Barraclough	1967	Grossbritannien/ Schweiz	Wirtschaftswissenschaftler	Executive Vice President Europe
Sacha D. Gerber	1975	Schweiz	Dipl. Betriebsökonom FH International Executive MBA HSG in General Management	Chief Financial Officer
Kai Könecke	1966	Deutschland	Dipl.-Ing. Maschinenbau	Chief Supply Chain Officer
Jonas Leu	1983	Schweiz	Master in Food Science ETH Stanford Executive Program	Executive Vice President Americas
Raffael Payer	1981	Schweiz	Master of Arts in Strategy & International Management HSG	Chief Marketing Officer
Natalie Rüedi	1971	Schweiz	Dipl. Primarlehrerin EMBA Hochschule Luzern	Chief Human Resources Officer

4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen



Ricarda Demarmels

CEO und Vorsitzende der Konzernleitung seit 2023, Mitglied der Konzernleitung seit 2019

Berufliche Stationen

2019–2022	Emmi Gruppe, Chief Financial Officer
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	Schweizerische Nationalbank, Research Assistant

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

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



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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2023	Reitzel Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Mitglied des Vorstands
seit 2022	Foodward, Mitglied des Beirats



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)



Sacha D. Gerber

Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung seit Juni 2023

Berufliche Stationen

2018–2023	Calida Group, Group Chief Financial Officer
2016–2018	Hero AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer & Head of BU Foodservice
2013–2016	Hero AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer
2010–2012	Hero AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Chief Financial Officer
2002–2010	Swatch Group, Finanzfunktionen in diversen Gruppengesellschaften, unter anderem Chief Financial Officer für Microcomponents SA, Michel Präzisionstechnik AG, Meco AG
2000–2002	Credit Suisse, Recovery Manager



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



Jonas Leu

Executive Vice President Americas und Mitglied der Konzernleitung seit 2022

Berufliche Stationen

2021	Emmi Gruppe, Deputy Executive Vice President Americas
2020	Emmi Gruppe, Geschäftsführer Quillayes Surlat SpA, Chile
2016–2019	Emmi Gruppe, Geschäftsführer Surlat Corporación SA, Chile
2013–2016	Emmi Gruppe, Industrieleiter Kaiku, Spanien
2011–2012	Emmi Gruppe, Leiter Nutrifrais SA, Genf
1999–2011	Emmi Gruppe, Berufslehre und diverse Aufgaben in Produktion, Qualitätsmanagement, Entwicklung und Engineering an verschiedenen nationalen Standorten



Raffael Payer

Chief Marketing Officer und Mitglied der Konzernleitung seit Oktober 2023

Berufliche Stationen

2022–2023	Ghirardelli Chocolate Company, USA, Vice President of Restaurant, Retail & E-Commerce
2019–2022	Ghirardelli Chocolate Company, USA, Vice President of Marketing
2016–2019	Lindt & Sprüngli, Russland, Marketing Direktor
2014–2016	Mars Schweiz AG, Key Account Manager
2012–2014	Mars Schweiz AG, Group Brand Manager Bars
2011–2012	Mars Schweiz AG, Brand Manager Bars



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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- seit 2020** OPES Holding AG und OPES AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Mitglieder der erweiterten Konzernleitung



Matthias Kunz

Deputy Executive Vice President Americas und Mitglied der erweiterten Konzernleitung seit 2022

Berufliche Stationen

2002–2021	Emmi Gruppe, Mitglied der Konzernleitung
2014–2021	Emmi Gruppe, Executive Vice President Americas
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

4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

Die Mitglieder der Konzernleitung dürfen höchstens zwei Mandate in börsenkotierten und fünf 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 [Vergütungen für das Berichtsjahr](#)).

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

Die Emmi Statuten enthalten keine Stimmrechtsbeschränkungen. Ein stimmberechtigter Aktionär kann seine Aktien an der Generalversammlung selbst vertreten oder mittels schriftlicher Vollmacht durch einen Vertreter seiner Wahl 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 Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen, 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 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.

Der Verwaltungsrat entscheidet, ob eine Generalversammlung physisch oder virtuell, unter Verwendung elektronischer Mittel, stattfindet und ob Aktionäre, welche an einer physischen Generalversammlung nicht teilnehmen, ihre Rechte auf elektronischem Weg ausüben können.

6.4 Traktandierung

Aktionäre, die alleine oder zusammen mindestens 0.5 % des Aktienkapitals oder Stimmen vertreten, können die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen 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 > Medien & Investoren > [Finanzkalender](#)

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 amtiert 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 1'416.

8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 411 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 100 für revisionsnahe Dienstleistungen, TCHF 159 für Steuerberatung und TCHF 152 für übrige Beratungsleistungen.

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, Rechnungsstellung 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 der Head Investor Relations. 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 > Medien & Investoren > [Emmi News Service](#)

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

Die Meldungen von Beteiligungen an die SIX Exchange Regulation, welche die meldungspflichtigen Grenzwerte des Stimmrechts überschreiten, sind auf folgender Internetseite ersichtlich:

www.six-group.com > Marktdaten > Aktien > Liste der Aktienemittenten > Symbol/Unternehmen = Emmi (Lupe)
> [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, www.emmi.com

Wichtige Termine:

- Die Bilanzmedienkonferenz zur Publikation des Jahresergebnisses ist auf den 29. Februar 2024 angesetzt.
- Die Generalversammlung findet am 11. April 2024 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung per Post.
- Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2024) werden am 14. August 2024 veröffentlicht.

10. Handelssperrzeiten

Für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und des weltweiten Management-Teams (Kaderstufe 2) sowie weitere ausgewählte Mitarbeitende – vorwiegend 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, Obligationen, 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

68	Leitlinien
69	Vergütungssystem
71	Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
73	Darlehen und Kredite
74	Anträge an die Generalversammlung
76	Vergütungen für das Berichtsjahr
78	Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung
79	Externe Mandate
85	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 31 Abs. 1 der Statuten der Emmi AG](#) (report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > Statuten der Emmi AG) fest: Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und eines allfälligen Beirats sollen angemessen, wettbewerbsfähig, leistungsorientiert und in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sowie dem Erfolg der Emmi Gruppe festgesetzt werden.

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 darf den Betrag seiner fixen Vergütung nicht übersteigen. Es ist keine langfristige variable Komponente implementiert. Siehe dazu auch weiterführende Informationen im Kapitel [2.3 Vergütung der Konzernleitung](#).

Gemäss [Artikel 31 Abs. 3 der Statuten der Emmi AG](#) (report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > 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 gemäss der Tabelle unter Kapitel [6 Vergütungen für das Berichtsjahr](#) sind Bestandteile der fixen Vergütung. 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 gemäss der Tabelle unter Kapitel [6 Vergütungen für das Berichtsjahr](#) sind Bestandteile der fixen Vergütung. Die Generalversammlung genehmigt diese fixe Vergütung prospektiv als Rahmenbetrag für das kommende Geschäftsjahr.

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

Variable Vergütung: In [Artikel 31 Abs. 2 der Statuten der Emmi AG](#) (report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > Statuten der Emmi AG) ist festgelegt, dass die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung den Betrag der fixen Vergütung nicht übersteigen darf. 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 der 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

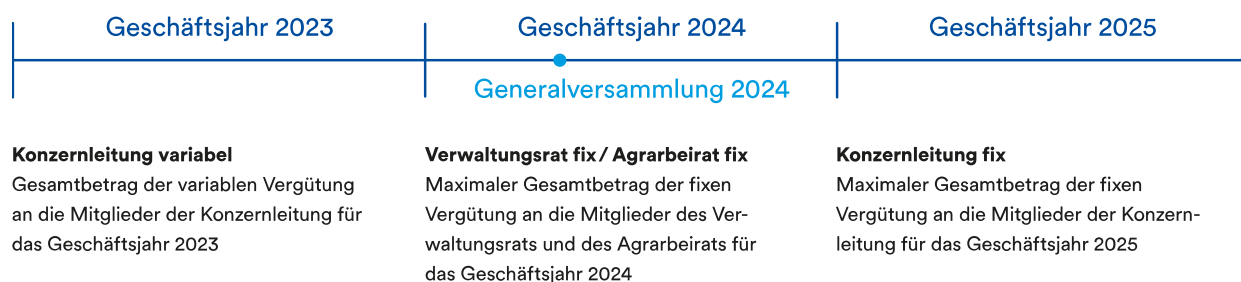
3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung

Artikel 34 Abs. 1 der Statuten der Emmi AG (report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > 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 2024 befinden werden.

Genehmigungsmodell für die Generalversammlung 2024



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, der 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 Präsidenten des Verwaltungsrats und die CEO (Beisitzende) legt er unter Einhaltung der Ausstandsregel fest.

Zusammensetzung Personal- und Vergütungsausschuss

Wahl durch die Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024.

Urs Riedener Vorsitz	Unabhängiges Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats
Monique Bourquin Mitglied	Unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats
Thomas Grüter Mitglied	Unabhängiges Mitglied und Vizepräsident des Verwaltungsrats

4. Darlehen und Kredite

Die Statuten der Emmi AG legen in [Artikel 32 Abs. 2 \(report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > Statuten der Emmi AG\)](#) 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 34 Abs. 3 der Statuten der Emmi AG](#) (report.emmi.com > Download-Center > Corporate Governance > 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 1'300 für das Geschäftsjahr 2024.

Antrag an GV 2024 für GJ 2024	Ausbezahlte Vergütung 2023 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2023 für GJ 2023
1'300	1'243	1'300
(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

5.2 Agrarbeirat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Agrarbeirats von maximal TCHF 40 für das Geschäftsjahr 2024.

Antrag an GV 2024 für GJ 2024	Ausbezahlte Vergütung 2023 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2023 für GJ 2023
40	33	40
(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

5.3 Konzernleitung fixe Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen der Konzernleitung von maximal TCHF 5'540 für das Geschäftsjahr 2025.

Antrag an GV 2024 für GJ 2025	Antrag an GV 2023 für GJ 2024	Ausbezahlte fixe Vergütung 2023 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2022 für GJ 2023
5'540	5'200	4'523	5'540
(Rahmenbetrag)	(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

5.4 Konzernleitung variable Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der variablen Vergütungen der Konzernleitung von TCHF 1'279 für das Geschäftsjahr 2023.

Antrag an GV 2024 für GJ 2023 (vgl. Kapitel 6)	Im Jahr 2023 ausbezahlte variable Vergütung 2022	Antrag an GV 2023 für GJ 2022
1'279	1'189	1'189

6. Vergütungen für das Berichtsjahr

in TCHF

Verwaltungsrat	Fixe Vergütung			Total fix ³⁾	Variable Vergütung		Total fix und variabel	Total Vorjahr
	Basisvergütung ¹⁾	Sachleistungen	Andere Vergütungen ²⁾		Bonus ¹⁾	Total variabel		
Urs Riedener								
Präsident (seit 13.4.2023)	249	–	43	292	–	–	292	n/a
Thomas Grüter								
Vizepräsident	97	–	25	122	–	–	122	115
Monique Bourquin								
Mitglied	78	–	28	106	–	–	106	117
Dominik Bürgy								
Mitglied	64	–	17	81	–	–	81	86
Konrad Graber								
Präsident (bis 13.4.2023)	169	–	29	198	–	–	198	314
Christina Johansson								
Mitglied	75	–	20	95	–	–	95	109
Nadja Lang								
Mitglied (seit 13.4.2023)	52	–	14	66	–	–	66	n/a
Hubert Muff								
Mitglied (seit 7.4.2022)	66	–	18	84	–	–	84	69
Thomas Oehen-Bühlmann								
Vizepräsident (bis 7.4.2022)	–	–	–	–	–	–	n/a	64
Alexandra Post Quillet								
Mitglied (bis 13.4.2023)	34	–	1	35	–	–	35	82
Franz Steiger								
Mitglied (bis 7.4.2022)	–	–	–	–	–	–	n/a	41
Diana Strebel								
Mitglied	71	–	20	91	–	–	91	92
Werner Weiss								
Mitglied (seit 7.4.2022)	57	–	16	73	–	–	73	60
Total Verwaltungsrat	1'012	–	231	1'243	–	–	1'243	1'149
Agrarbeirat								
Pirmin Furrer	6	–	1	7	–	–	7	7
Stephan Hagenbuch	7	–	–	7	–	–	7	7
Peter Hegglin	4	–	1	5	–	–	5	7
Andreas Hitz (bis 30.6.2022)	–	–	–	–	–	–	n/a	4
Sabrina Schlegel (seit 1.7.2022)	6	–	2	8	–	–	8	4
René Schwager	6	–	–	6	–	–	6	7
Total Agrarbeirat	29	–	4	33	–	–	33	36
Konzernleitung								
Ricarda Demarmels, CEO (seit 1.1.2023)	706	5	170	881	368	368	1'249	n/a
Urs Riedener, CEO (bis 31.12.2022)	–	–	–	–	–	–	n/a	1'676
Übrige Mitglieder	2'750	26	866	3'642	911	911	4'553	4'151
Total Konzernleitung	3'456	31	1'036	4'523	1'279	1'279⁴⁾	5'802	5'827

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

²⁾ 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.

³⁾ 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.

⁴⁾ 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 2023 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 2023 ausstehend.

7. 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 31.12.2023	Anzahl Aktien 31.12.2022
Verwaltungsrat		
Urs Riedener, Präsident (seit 13.4.2023)	–	n/a
Thomas Grüter, Mitglied, Vizepräsident	–	–
Monique Bourquin, Mitglied	–	–
Dominik Bürgy, Mitglied	–	–
Konrad Graber, Präsident (bis 13.4.2023)	n/a	960
Christina Johansson, Mitglied	–	–
Nadja Lang, Mitglied (seit 13.4.2023)	–	n/a
Hubert Muff, Mitglied	–	–
Alexandra Post Quillet, Mitglied (bis 13.4.2023)	n/a	–
Diana Strebel, Mitglied	–	–
Werner Weiss, Mitglied	58	58
Agrarbeirat		
Pirmin Furrer	–	–
Stephan Hagenbuch	50	50
Peter Hegglin	–	–
Sabrina Schlegel	–	–
René Schwager	–	–
Konzernleitung		
Ricarda Demarmels, Mitglied (bis 31.12.2022), CEO (seit 1.1.2023)	–	–
Marc Heim, stellvertretender CEO	150	150
Robin Barraclough, Mitglied	20	20
Sacha D. Gerber, Mitglied	–	n/a
Kai Könecke, Mitglied	–	–
Jonas Leu, Mitglied	–	–
Thomas Morf, Mitglied (bis 31.8.2023)	n/a	–
Raffael Payer, Mitglied (seit 1.10.2023)	–	n/a
Urs Riedener, CEO (bis 31.12.2022)	n/a	–
Natalie Rüedi, Mitglied	–	–

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 278 Aktien (Vorjahr: 1'238 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 0.01 % (Vorjahr: 0.02 %).

8. Externe Mandate

In Übereinstimmung mit [Art. 734e OR](#) zeigt die folgende Auflistung alle externen Mandate, welche die Mitglieder des Verwaltungsrats, des Agrarbeirats und der Konzernleitung in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck im Sinne von [Art. 626 Abs. 2 Ziff. 1 OR](#) ausüben:

8.1 Verwaltungsrat

Urs Riedener

seit 2023	Sandoz AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chair HC & ESG Committee
seit 2022	Schwarz Unternehmenstreuhand KG, Mitglied des Beirats
seit 2014	Bystronic AG (früher Conzzeta), Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitz Personalkomitee

Thomas Grüter

seit 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Präsident
seit 2021	Schweizer Milchproduzenten SMP, Mitglied des Vorstands
seit 2021	Schweizer Bauernverband, Mitglied Landwirtschaftskammer und Delegierter
seit 1996	Sonnhaldenhof St. Urban, Pächter und Arbeitgeber

Monique Bourquin

seit 2023	Swisscom AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Vergütungsausschuss
seit 2023	Lindt & Sprüngli AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Kompensations- und Nominationsausschuss
seit 2023	Rivella AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	W. Kündig & Cie AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2017	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Präsidentin
seit 2017	Kambly AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2019–2023	Weleda AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Dominik Bürgy

seit 2022	Logad Holding AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Oritor AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Ormand AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2020	Kühne + Nagel International AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2020	Arban AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2019	Wenger Vieli Rechtsanwälte, Partner
seit 2019	Edelweiss AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Christina Johansson

seit 2022	Dormakaba AG, CFO
seit 2021	About You AG, Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Prüfungsausschusses

Nadja Lang

seit 2022	Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CEO und Delegierte des Verwaltungsrats
seit 2020	Pax, Schweizerische Lebensversicherungs AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Nominations- und Vergütungsausschuss
2014–2023	Die Schweizerische Post AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Ausschuss People, Sustainability, Governance

Hubert Muff

seit 2021	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands
seit 2014	Käsereigenossenschaft Windbloren, Neuenkirch, Präsident
seit 2014	Landwirtschaftsbetrieb Windbloren, Neuenkirch, Leitung

Diana Strebel

seit 2011	Globalance Bank AG, Vizepräsidentin des Verwaltungsrats
seit 2009	Ricola AG, Mitglied des Verwaltungsrats
2009–2023	Strebel-Birt AG, Geschäftsführerin der von ihr mitgegründeten, auf Markenführung, Marketing und Kommunikation spezialisierten Beratungsfirma

Werner Weiss

seit 2020	ZMP Invest AG, Verwaltungsrat
seit 2005	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands, Mitglied Ausschuss Personelles
seit 1992	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb Feldheim, Meierskappel, Betriebsleiter

8.2 Agrarbeirat

Pirmin Furrer

seit 2020	ZMP Invest AG, Geschäftsführer
seit 2010	Neue Napfmilch AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2010	Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Geschäftsführer

Stephan Hagenbuch

seit 2022	Floralp GmbH, Mitglied Verwaltung
seit 2018	Landwirtschaftlicher Informationsdienst, Präsident
seit 2018	Liebefeld Kulturen AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2017	Schweizer Bauernverband, Mitglied Landwirtschaftskammer
seit 2017	Schweizer Agrarmedien AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2017	BO Butter GmbH, Mitglied Verwaltung
seit 2017	Agro Marketing Suisse, Mitglied Vorstand
seit 2017	TSM Treuhand GmbH, Mitglied Verwaltung
seit 2012	Branchenorganisation Milch, Mitglied Vorstand
seit 2012	Vorsorge- und Zusatzstiftung SMP, Stiftungsrat
seit 2006	Stiftung Fonds für Appenzeller Käse, Stiftungsrat
seit 2006	Sortenorganisation Appenzeller Käse GmbH, Mitglied Verwaltung

Peter Hegglin

seit 2022	santesuisse, Vorstand
seit 2020	Hürlimann AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2017	RVK Rück AG, Präsident des Verwaltungsrats

Sabrina Schlegel

seit 2022	SMP, Mitglied des Vorstands
seit 2022	Mittelland Milch, Präsidentin des Vorstands
seit 2022	Landwirtschaftskammer LaKa, Mitglied
seit 2017	Vital AG, Mitglied des Verwaltungsrats

René Schwager

seit 2019	mooh Genossenschaft, Geschäftsführer
seit 2016	swissmooh AG, Delegierter des Verwaltungsrats
seit 2016	swissmoh Qingdao Ltd., Executive Director
seit 2016	Käserei Laubach AG, Delegierter des Verwaltungsrats
seit 2009	Branchenorganisation Milch, Vorstandsmitglied

8.3 Konzernleitung

Ricarda Demarmels

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

Marc Heim

seit 2023	Reitzel Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Mitglied des Vorstands
seit 2022	Foodward, Mitglied des Beirats

Robin Barraclough

seit 2008	Prokopsche Familienstiftung (Traismauer, Österreich), Stiftungsrat
------------------	--

Natalie Rüedi

seit 2020	OPES Holding AG und OPES AG, Mitglied des Verwaltungsrats
------------------	---

8.4 Erweiterte Konzernleitung

Matthias Kunz

seit 2022	Pasta Röthlin AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2009	Kunz Kunath AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2006	Kunz Kunath Holding AG, Mitglied des Verwaltungsrats

9. Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Bericht zur Prüfung des Vergütungsberichts

Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der Emmi AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2023 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 734a-734f OR in den Kapiteln «6. Vergütungen für das Berichtsjahr», «7. Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung» und «8. Externe Mandate» auf den Seiten 76 bis 84 des Vergütungsberichts.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Angaben nach Art. 734a-734f OR im beigefügten Vergütungsbericht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts» 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 eine Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die Kapitel «6. Vergütungen für das Berichtsjahr», «7. Beteiligungen des Verwaltungsrats, des Beirats und der Konzernleitung» und «8. Externe Mandate» im Vergütungsbericht, die Konzernrechnung, die Jahresrechnung und unsere dazugehörigen Berichte.

Unser Prüfungsurteil zum Vergütungsbericht erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zu den geprüften Finanzinformationen im Vergütungsbericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für den Vergütungsbericht

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung eines Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist. Zudem obliegt ihm die Verantwortung über die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben gemäss Art. 734a-734f OR frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern sind, 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 SA-CH 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 gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieses Vergütungsberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Vergütungsbericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, 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 kollusives 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.

Wir kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss 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 identifizieren.



Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, 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.

KPMG AG

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

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

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

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 28. Februar 2024

Inhalt

Kommentar

90 Finanzkommentar

Konzernrechnung Emmi Gruppe

101 Konsolidierte Erfolgsrechnung

102 Konsolidierte Bilanz

103 Konsolidierte Geldflussrechnung

104 Konsolidierter
Eigenkapitalnachweis

105 Anhang der konsolidierten
Jahresrechnung

113 Erläuterungen zur
Konzernrechnung

140 Bericht der Revisionsstelle

Emmi AG

146 Jahresrechnung Emmi AG

147 Erfolgsrechnung

148 Bilanz

149 Eigenkapitalnachweis

150 Anhang der Jahresrechnung

155 Antrag über die Verwendung des
Bilanzgewinns

156 Bericht der Revisionsstelle

159 Aktieninformationen Emmi AG

Erfolgsrechnung

Umsatz

Emmi erzielte im Jahr 2023 ein organisches Wachstum von 3.5 % und einen Nettoumsatz von CHF 4'242.4 Millionen. Im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 4'230.0 Millionen kommt dies einem leichten Anstieg um insgesamt 0.3 % gleich. Dieses Gesamtwachstum setzt sich zusammen aus dem organischen Zuwachs von 3.5 %, einem negativen Akquisitionseffekt von 1.0 % und einem negativen Währungseffekt von 2.2 %. Das organische Wachstum liegt damit im Rahmen der per Halbjahr bestätigten eigenen Erwartungen für das Gesamtjahr (3 % bis 4 %). Im Vergleich zum hohen organischen Wachstum im Vorjahr, welches stark von inflationären Entwicklungen geprägt war, war das organische Wachstum zwar auch im Berichtsjahr immer noch stark preisgetrieben, flachte im zweiten Halbjahr aber aufgrund auslaufender Preiseffekte erwartungsgemäss stark ab.

Das organische Wachstum im Heimmarkt Schweiz betrug 3.8 % und lag damit über den eigenen Erwartungen. Dieses Wachstum ist nebst den Preiseffekten insbesondere auf bewährte Markenkonzepte wie Emmi Caffè Latte, Emmi Energy Milk und Aktifit im Segment Frischprodukte oder Luzerner Rahmkäse und Gerber im Segment Käse zurückzuführen. Die Division Americas erzielte mit 5.7 % ein leicht unter den eigenen Erwartungen liegendes organisches Wachstum. Vor allem die Entwicklung im bedeutendsten Auslandmarkt USA im Segment Käse hemmte die Umsatzentwicklung in dieser Division. Hingegen vermochten die Gesellschaften in Chile, Brasilien, Mexiko und Spanien, mit einem jeweils deutlichen Wachstum positive Akzente zu setzen. Ebenfalls leicht unter den eigenen Erwartungen lag die Division Europa, welche bedingt durch das herausfordernde wirtschaftliche Umfeld einen organischen Umsatzrückgang von 0.4 % verzeichnen musste. Vor allem das Exportgeschäft mit Käse aus der Schweiz und das Ziegenmilchpulvergeschäft in den Niederlanden hemmten die Umsatzentwicklung in der Division Europa. Hingegen erfreulich ist die positive Entwicklung von Emmi Caffè Latte, gekühlten italienischen Premium-Desserts und niederländischem Ziegenfrischkäse.

Dank führenden Marktpositionen sowie differenzierten Marken und Innovationen konnte in der strategischen Nische mit Ready to Drink-Kaffee wiederholt ein starkes Wachstum erzielt werden. Besonders erfreulich ist die erneut starke Umsatzentwicklung von Emmi Caffè Latte in Spanien, in der Schweiz sowie in den wichtigsten Märkten der Division Europa. Auch der Umsatz im Bereich Spezialitätenkäse konnte nochmals zulegen, obwohl Wechselkurs- und Preiseffekte einen spürbar negativen Effekt auf die Nachfrage nach Schweizer Spezialitätenkäse im Ausland hatten. Bei den gekühlten Premium-Desserts überzeugte vor allem die Emmi Dessert USA mit einem erneut erfreulichen Wachstum. Die Umsätze mit pflanzenbasierten Milchalternativen entwickelten sich aufgrund der herausfordernden Marktbedingungen hingegen insgesamt rückläufig.

Der negative Akquisitionseffekt ist auf die Veräusserung der Gläsernen Molkerei zurückzuführen (Deutschland, 14. August 2023).

Im Folgenden wird die Umsatzentwicklung in den Divisionen Schweiz, Americas, Europa und Global Trade erläutert.

Umsatzentwicklung Schweiz

Nettoumsatz nach Produktgruppen: Schweiz

in CHF Millionen	Umsatz 2023	Umsatz 2022	Differenz 2023/2022	Akquisiti- onseffekt	Wachstum organisch
Molkereiprodukte	687.9	661.1	4.1 %	–	4.1 %
Käse	418.2	411.4	1.6 %	–	1.6 %
Frischprodukte	382.1	362.3	5.5 %	–	5.5 %
Frischkäse	115.2	106.0	8.7 %	–	8.7 %
Pulver/Konzentrate	82.0	86.4	-5.0 %	–	-5.0 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	76.6	70.9	8.1 %	–	8.1 %
Total Schweiz	1'762.0	1'698.1	3.8 %	–	3.8 %

Die Division **Schweiz** erwirtschaftete 2023 einen Umsatz von CHF 1'762.0 Millionen (Vorjahr: CHF 1'698.1 Millionen), was einem organischen Zuwachs von 3.8 % entspricht. Das Wachstum flachte im zweiten Halbjahr somit erwartungsgemäss ab, liegt im Gesamtjahr aber dennoch über den eigenen Erwartungen (2.0 % bis 3.0 %). Für das Wachstum mitverantwortlich sind insbesondere Markenkonzepte wie Emmi Caffè Latte, Emmi Energy Milk und Aktifit im Segment Frischprodukte oder Luzerner Rahmkäse und Gerber im Segment Käse. Unterstützend wirkten zudem die anhaltende Erholung des Food Service-Geschäfts und Preiseffekte. Der Anteil der Division Schweiz am Konzernumsatz betrug 41.5 % (Vorjahr: 40.1 %).

Der Umsatz im Segment **Molkereiprodukte** (Milch, Rahm, Butter) stieg um 4.1 % und widerspiegelt nebst Preiseffekten die hohe Dynamik im Food Service-Geschäft und mit strategischen Detailhandelskanälen. Zudem überzeugte Emmi mit Neuheiten wie der Bio-Milch im Mehrwegglas oder Milchverpackungen mit abgebildeten Disney-Figuren.

Das Segment **Käse** verzeichnete ein organisches Wachstum von 1.6 %. Ein Grossteil der Zunahme entfällt auf den Bereich Schmelzkäse, wo sich vor allem Produkte der Marke Gerber wachsender Beliebtheit erfreuten. Im Bereich Naturkäse ist trotz schwierigem Umfeld das erneute Wachstum von Luzerner Rahmkäse positiv hervorzuheben.

Das Segment **Frischprodukte** wuchs organisch um erfreuliche 5.5 % und trieb damit das Divisionswachstum massgeblich. Insbesondere die Markenprodukte Emmi Caffè Latte, Emmi Energy Milk und Aktifit erfreuten sich dank verschiedenen Innovationen und Neuheiten weiterhin grosser Beliebtheit und konnten entsprechend stark zulegen.

Auch das Segment **Frischkäse** verzeichnete mit 8.7 % ein erfreuliches Wachstum, das in erster Linie auf den Umsatz mit Mozzarella und Quark im Detailhandel und Food Service-Geschäft zurückzuführen ist.

Der Umsatzrückgang von 5.0 % im Segment **Pulver/Konzentrate** widerspiegelt die tieferen Umsätze von Milchpulver mit Industriekunden.

Das Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** verzeichnete mit 8.1 % ein starkes organisches Wachstum. Dieses ist auf höhere Dienstleistungserträge und das Geschäft mit Handelswaren für die Gastronomie zurückzuführen.

Umsatzentwicklung Americas

Nettoumsatz nach Produktgruppen: Americas

in CHF Millionen	Umsatz 2023	Umsatz 2022	Differenz 2023/2022	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	635.2	663.0	-4.2 %	–	-4.7 %	0.5 %
Molkereiprodukte	427.1	414.1	3.2 %	–	-4.1 %	7.3 %
Frischprodukte	367.2	342.7	7.1 %	–	-5.6 %	12.7 %
Frischkäse	98.7	96.9	1.8 %	–	-1.3 %	3.1 %
Pulver/Konzentrate	48.5	40.2	20.7 %	–	-3.9 %	24.6 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	122.1	117.0	4.3 %	–	0.0 %	4.3 %
Total Americas	1'698.8	1'673.9	1.5 %	–	-4.2 %	5.7 %

Die Division **Americas** umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in den USA, Brasilien, Spanien, Chile, Tunesien, Mexiko und Kanada.

Die Division Americas erzielte in der Berichtsperiode ein organisches Umsatzwachstum von 5.7 % und einen Umsatz von CHF 1'698.8 Millionen. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 1'673.9 Millionen) entspricht dies einem Umsatzzanstieg von insgesamt 1.5 %. Stark negative Währungseffekte, insbesondere durch die Abwertung des US-Dollars im Vergleich zum Schweizer Franken, belasteten die Umsatzentwicklung mit 4.2 %. Das organische Umsatzwachstum von 5.7 % lag leicht unter den eigenen Erwartungen (6 % bis 8 %). Als Wachstumstreiber der Division zeichneten sich die Gruppengesellschaften in Chile, Brasilien, Mexiko und Spanien aus. Der Anteil der Division Americas am Konzernumsatz betrug 40.1 % (Vorjahr: 39.6 %).

Im umsatzmässig grössten Segment **Käse** resultierte lediglich ein geringes organisches Wachstum von 0.5 %. Eine negative Entwicklung verzeichnete insbesondere das Geschäft in den USA, sowohl mit lokal produziertem Käse wie auch mit aus der Schweiz importiertem Spezialitätenkäse. Positiv entwickelten sich hingegen das Handelsgeschäft in Kanada und Mexiko sowie die Umsätze mit lokal hergestelltem Käse in Chile und Brasilien.

Das Segment **Molkereiprodukte** wuchs organisch um 7.3 %. Der Haupttreiber dieser Entwicklung ist das Geschäft in Chile, welches sich nach operativen Lieferschwierigkeiten im Vorjahr deutlich verbessert zeigt. Einen wesentlichen Zuwachs verzeichnete Emmi auch in Spanien mit Kuhmilch sowie in den USA mit Ziegenmilch der Marke Meyenberg. Hingegen minderte der auf Milchknappheit zurückzuführende Umsatzrückgang in Tunesien das Wachstum in diesem Segment.

Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein organisches Wachstum von 12.7 %. Der grösste Beitrag stammt aus Spanien, wo neben Jogurts erfreulicherweise auch Emmi Caffè Latte weiter deutlich zulegen konnte. Auch die Dessertspezialitäten der Emmi Dessert USA sowie Jogurts und Jogurtdrinks in Chile, Tunesien und Brasilien leisteten einen wesentlichen Beitrag zum organischen Wachstum in diesem Segment.

Das organische Wachstum von 3.1 % im Segment **Friskkäse** betrifft primär das Handelsgeschäft von Mexideli und lokal hergestellten Friskkäse der Marke Green Valley in Kalifornien, während die Entwicklung des Geschäfts mit Mozzarella in Brasilien das Wachstum in diesem Segment hemmte. Beim Segment **Pulver/Konzentrate** ist Brasilien hingegen der Haupttreiber des organischen Wachstums von 24.6 %. Im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** ist das organische Wachstum von 4.3 % in erster Linie auf die positive Entwicklung im Handelswarengeschäft von Mexideli zurückzuführen.

Umsatzentwicklung Division Europa

Nettoumsatz nach Produktgruppen: Europa

in CHF Millionen	Umsatz 2023	Umsatz 2022	Differenz 2023/2022	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Frischprodukte	362.9	371.8	-2.4 %	-1.2 %	-3.7 %	2.5 %
Käse	124.4	138.5	-10.2 %	-0.4 %	-3.2 %	-6.6 %
Molkereiprodukte	55.8	96.8	-42.4 %	-38.4 %	-1.9 %	-2.1 %
Frischkäse	46.3	43.2	7.4 %	–	-3.6 %	11.0 %
Pulver/Konzentrate	35.3	39.8	-11.6 %	-0.3 %	-3.0 %	-8.3 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	36.7	40.3	-8.9 %	-0.3 %	-3.1 %	-5.5 %
Total Europa	661.4	730.4	-9.5 %	-5.8 %	-3.3 %	-0.4 %

Die Division **Europa** umfasst die Emmi Gruppengesellschaften in Italien, Deutschland, den Niederlanden, Frankreich, Grossbritannien und Österreich.

Die Division Europa musste in der Berichtsperiode einen leichten organischen Umsatzrückgang von 0.4 % in Kauf nehmen und erzielte einen Umsatz von CHF 661.4 Millionen, was im Vergleich zum Vorjahr (CHF 730.4 Millionen) einem Rückgang von insgesamt 9.5 % entspricht. Nebst dem Devestitionseffekt von 5.8 % aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei wirkten sich auch Währungseffekte von 3.3 % negativ auf den Umsatz aus. Mit dem organischen Umsatzrückgang von 0.4 % verfehlte die Division Europa die eigene Prognose für das Gesamtjahr (0 % bis 1 %) knapp. Der organische Umsatzrückgang ist primär auf das Segment Käse zurückzuführen, während die Segmente Frischprodukte und Frischkäse diesen Rückgang nur teilweise zu kompensieren vermochten. Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 15.6 % (Vorjahr: 17.3 %).

Im umsatzmässig grössten Segment **Frischprodukte** resultierte ein organisches Wachstum von 2.5 %. Als Wachstumstreiber bestätigten sich die innovationsstarken Dessertspezialitäten aus Italien und das Sortiment von Emmi Caffè Latte mit deutlichem Wachstum in Deutschland, Grossbritannien und Österreich.

Das Segment **Käse** erlitt einen organischen Rückgang von 6.6 %. Die Abnahme betraf hauptsächlich Deutschland und die Niederlande mit aus der Schweiz importierten Käsespezialitäten. Zurückzuführen ist diese Entwicklung in erster Linie auf die preis- und wechselkursbedingte Eintrübung der Konsumnachfrage.

Der Umsatz im Segment **Molkereiprodukte** sank aufgrund der Veräusserung der Gläsernen Molkerei um insgesamt 42.4 %. Bereinigt um Akquisitions- und Währungseffekte betrug der organische Rückgang noch 2.1 % und betrifft den Absatz von Milch und Rahm in Österreich.

Im Segment **Frischkäse** entwickelte sich das Geschäft mit Ziegenfrischkäse in den Niederlanden weiter positiv, was zu einem deutlichen organischen Wachstum von 11.0 % führte.

Der mit **Pulver/Konzentraten** erwirtschaftete Umsatz sank organisch um 8.3 % und betrifft die rückläufigen Umsätze mit Ziegenmilchpulver in den Niederlanden. Wirtschaftliche Unsicherheiten, global hohe Lagerbestände bei Zwischenhändlern und eine mangelnde Verfügbarkeit von Rohstoffen führten zu dieser negativen Entwicklung.

Der organische Umsatzrückgang von 5.5 % im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** stammt in erster Linie von milchfremden Produkten in Österreich, Deutschland und Italien.

Umsatzentwicklung Global Trade

Nettoumsatz nach Produktgruppen: Global Trade

in CHF Millionen	Umsatz 2023	Umsatz 2022	Differenz 2023/2022	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	64.0	68.2	-6.0 %	–	–	-6.0 %
Frischprodukte	34.9	35.3	-1.2 %	–	–	-1.2 %
Pulver/Konzentrate	19.1	20.8	-8.2 %	–	–	-8.2 %
Molkereiprodukte	1.0	1.4	-29.5 %	–	–	-29.5 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	1.2	1.9	-35.7 %	–	–	-35.7 %
Total Global Trade	120.2	127.6	-5.7 %	–	–	-5.7 %

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. Der Anteil der Division Global Trade am Konzernumsatz betrug 2.8 % (Vorjahr: 3.0 %).

Der Umsatz der Division Global Trade belief sich auf CHF 120.2 Millionen. Verglichen mit CHF 127.6 Millionen im Vorjahr kommt dies einem organischen Umsatzrückgang von 5.7 % gleich.

Der organische Umsatzrückgang von 6.0 % im Segment **Käse** ist hauptsächlich auf tiefere Absätze im asiatischen Raum sowie auf die Einstellung der Lieferungen nach Russland im Verlaufe des ersten Halbjahres 2022 zurückzuführen. Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein organischer Rückgang von 1.2 %, der primär auf die negative Entwicklung bei Jogurt im asiatischen Raum sowie Jogurt drinks in Nordeuropa zurückzuführen ist. Der Rückgang von 8.2 % im Segment **Pulver/Konzentrate** widerspiegelt die tieferen Entlastungsexporte von Magermilchpulver aus der Schweiz.

Bruttogewinn

Der **Bruttogewinn** stieg im Berichtsjahr trotz deutlich negativen Währungseffekten und dem ebenfalls negativen Effekt aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei um CHF 72.1 Millionen auf CHF 1'555.2 Millionen (Vorjahr: CHF 1'483.1 Millionen). Der Zuwachs reflektiert neben dem organischen Wachstum in erster Linie die höhere **Bruttogewinnmarge**. Diese liegt mit 36.7 % deutlich über dem Vorjahreswert (35.1 %). Nach dem zwischenzeitlichen Margenrückgang im Vorjahr ist die Margenerholung vor allem auf die operativen Verbesserungen einzelner ausländischer Gesellschaften wie Quillayes Surlat in Chile oder die Dessertgesellschaften in den USA und Italien sowie die kontinuierliche Portfoliotransformation zurückzuführen. Unterstützend wirkten neben zeitlich verzögert wirkenden Verkaufspreiserhöhungen zudem wiederum Massnahmen zur Produktivitätssteigerung sowie in der Beschaffung.

Sondereffekte im Konzernabschluss

Im Rahmen der kontinuierlichen Portfoliotransformation und der Fokussierung auf profitable Wachstumssegmente veräusserte Emmi im Berichtsjahr die zu 100 % gehaltene Gläserne Molkerei und die Minderheitsbeteiligung von 25 % an der italienischen Ambrosi S.p.A., was die Erfolgsrechnung wesentlich beeinflusste.

Aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei resultierte ein Verlust vor Steuern von CHF 37.2 Millionen, der in der Position «Sonstiger Betriebsaufwand» enthalten ist und die Ergebnisse auf Stufe EBITDA, EBIT und EBT um diesen Betrag belasten. Nach Berücksichtigung des positiven Steuereffekts von CHF 8.3 Millionen bei der verkaufenden Schweizer Gesellschaft beeinflusst diese Transaktion den Unternehmensgewinn inklusive Minderheitsanteile und den Reingewinn um netto CHF 28.9 Millionen. Ohne Berücksichtigung des positiven Steuereffekts führte die Transaktion zudem zu einem Nettoabfluss von flüssigen Mitteln in der Höhe von CHF 11.5 Millionen.

Der Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der Ambrosi S.p.A. resultierte in einem Gewinn vor Steuern von CHF 3.0 Millionen, der im «Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen» erfasst ist und den EBT somit entsprechend beeinflusste. Auf Stufe Unternehmensgewinn inklusive Minderheitsanteile und Reingewinn beträgt der Gewinn nach Berücksichtigung des Steuereffekts noch CHF 2.8 Millionen. Der Nettozufluss von flüssigen Mitteln aus dieser Transaktion beträgt CHF 27.1 Millionen.

Im Vorjahr war die Erfolgsrechnung wesentlich beeinflusst durch die ausserplanmässige Wertberichtigung des Anlagevermögens bei der Gläsernen Molkerei in der Höhe von CHF 13.1 Millionen. Diese war in den Positionen «Abschreibungen auf Sachanlagen» mit CHF 13.0 Millionen und «Amortisationen auf immateriellen Anlagen» mit CHF 0.1 Millionen enthalten. Bereinigt um diesen Sondereffekt erhöhten sich somit EBIT und EBT im Vorjahr um CHF 13.1 Millionen beziehungsweise der Unternehmensgewinn inklusive Minderheitsanteile und der Reingewinn um CHF 11.8 Millionen.

Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** stieg im Berichtsjahr insgesamt um CHF 73.3 Millionen auf CHF 1'186.1 Millionen (Vorjahr: CHF 1'112.8 Millionen). Bereinigt um den Verlust aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei betrug der Anstieg inflationsbedingt CHF 36.1 Millionen beziehungsweise 3.2 %, was im Verhältnis zum Umsatz einem überproportionalen Anstieg gleichkommt und den Margenzuwachs auf Stufe Bruttogewinn entsprechend minderte.

Der **Personalaufwand** belief sich im Berichtsjahr auf CHF 566.1 Millionen gegenüber CHF 556.5 Millionen im Vorjahr. Der Anstieg von CHF 9.6 Millionen resultierte in erster Linie aus den inflationsbedingt in allen Ländern gestiegenen Lohnkosten. Verglichen mit dem Umsatz erfolgte der Anstieg jedoch weitgehend proportional, von 13.2 % im Vorjahr auf 13.3 % im Berichtsjahr.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** betrug im Berichtsjahr CHF 620.0 Millionen beziehungsweise CHF 582.8 Millionen bereinigt um den Verlust aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 556.3 Millionen) betrug der Anstieg auf Basis bereinigter Werte CHF 26.5 Millionen, was im Verhältnis zum Umsatz einem Anstieg von 13.1 % im Vorjahr auf 13.7 % gleichkommt. Ein markanter Anstieg, sowohl absolut als auch im Verhältnis zum Umsatz, resultierte insbesondere bei den Kosten für Energie und Betriebsmaterialien. Höhere Aufwendungen für Elektrizität und Treibstoffe trieben den Aufwand für Energie und Betriebsmaterialien auf CHF 118.6 Millionen, was einem signifikanten Zuwachs von CHF 23.5 Millionen beziehungsweise 24.8 % entspricht. Ebenfalls einen Anstieg verzeichneten die Marketing- und Verkaufsaufwendungen, die kumuliert CHF 140.7 Millionen gegenüber CHF 130.1 Millionen im Vorjahr betrugen und auf die bewusste Stärkung etablierter Markenkonzepte abzielen. Eine gegenläufige und damit margenstützende Entwicklung verzeichneten die Logistikkosten, welche sich nach Rekordwerten im Vorjahr

zu einem gewissen Grad normalisierten und eine Abnahme um CHF 21.9 Millionen beziehungsweise 13.6 % auf CHF 139.6 Millionen (Vorjahr: CHF 161.5 Millionen) verzeichneten.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 6.7 Millionen und sanken damit leicht gegenüber dem Vorjahreswert von CHF 9.0 Millionen.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 375.8 Millionen beziehungsweise CHF 413.0 Millionen ohne Berücksichtigung des Verlusts aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 379.3 Millionen) kommt dies einem bereinigten Anstieg von CHF 33.7 Millionen gleich. Die **EBITDA-Marge** stieg damit von 9.0 % im Vorjahr auf bereinigt 9.7 % in der Berichtsperiode.

Die **Abschreibungen und Amortisationen** sanken in der Berichtsperiode um CHF 8.8 Millionen, von CHF 126.4 Millionen auf CHF 117.6 Millionen. Unter Ausklammerung der ausserplanmässigen Wertberichtigung bei der Gläsernen Molkerei im Vorjahr resultierte hingegen eine Zunahme von CHF 4.3 Millionen.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** belief sich im Berichtsjahr auf CHF 258.2 Millionen (Vorjahr: CHF 253.0 Millionen) beziehungsweise CHF 295.4 Millionen (Vorjahr bereinigt: CHF 266.1 Millionen) ohne Berücksichtigung des Verlusts aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei. Im Vorjahresvergleich stieg das EBIT somit um CHF 5.2 Millionen beziehungsweise CHF 29.3 Millionen auf Basis jeweils bereinigter Werte. Die resultierende **EBIT-Marge** von 6.1 % (bereinigt: 7.0 %) kam entsprechend ebenfalls über der Vorjahresmarge von 6.0 % (bereinigt: 6.3 %) zu liegen.

Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Finanzergebnis und Ertragssteuern

Beim **Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen** resultierte nach einem Verlust in der Höhe von CHF 0.1 Millionen im Vorjahr nun ein Gewinn von CHF 3.9 Millionen. Ohne den Gewinn aus dem Verkauf der Ambrosi S.p.A. belief sich der Gewinn im Berichtsjahr auf CHF 0.9 Millionen.

Das **Finanzergebnis** (Nettofinanzaufwand) belief sich auf CHF 24.0 Millionen gegenüber CHF 23.3 Millionen im Vorjahr. Der Nettozinsaufwand stieg im Berichtsjahr um CHF 2.4 Millionen auf CHF 16.5 Millionen (Vorjahr: CHF 14.1 Millionen). Dieser Anstieg resultierte vor allem aus der per Mitte 2022 erfolgten Refinanzierung der Euro-Schuldscheindarlehen sowie aufgrund der generell gestiegenen Finanzierungskosten für verschiedene lokale Finanzierungen. Das Fremdwährungsergebnis hingegen fiel mit einem Aufwand von CHF 6.5 Millionen um CHF 1.9 Millionen besser aus als im Vorjahr (CHF 8.4 Millionen).

Die **Ertragssteuern** betrugen in der Berichtsperiode CHF 32.6 Millionen gegenüber CHF 38.9 Millionen (bereinigt: CHF 40.3 Millionen) im Vorjahr. Bereinigt um die Steuereffekte aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei und Ambrosi belief sich der Steueraufwand im Berichtsjahr auf CHF 40.7 Millionen. Die Steuerquote von 13.7 % (bereinigt: 14.9 %) lag somit deutlich unter dem Vorjahr (17.0 % bzw. bereinigt: 16.6 %). Die tiefere Steuerquote ist primär auf eine im Dezember 2023 beschlossene Steuergesetzänderung in Brasilien zurückzuführen, die zu einer Aktivierung bisher nicht aktivierter Verlustvorträge führte.

Reingewinn

Der **Unternehmensgewinn einschliesslich Minderheitsanteile** betrug CHF 205.5 Millionen. Gegenüber den CHF 190.6 Millionen im Vorjahr entspricht dies einer Zunahme um CHF 14.9 Millionen. Die Zunahme auf Basis bereinigter Werte beträgt CHF 29.2 Millionen.

Die deutliche Erhöhung der **Minderheitsanteile** am Unternehmensgewinn von CHF 8.1 Millionen im Vorjahr auf CHF 19.2 Millionen in der Berichtsperiode ist – obwohl sie den Reingewinn schmälert – ein positives Zeichen. Bedeutet es doch, dass die Gesellschaften mit Minderheitsanteilen ihre Profitabilität in der Berichtsperiode insgesamt deutlich steigern konnten.

Der entsprechend resultierende **Reingewinn** von CHF 186.3 Millionen lag damit um CHF 3.8 Millionen über dem Vorjahr (CHF 182.5 Millionen). Der um die erwähnten Sondereffekte bereinigte Reingewinn des Berichtsjahres von CHF 212.4 Millionen lag hingegen um deutliche CHF 18.1 Millionen über dem bereinigten Vorjahreswert von CHF 194.3 Millionen. Die **Reingewinnmarge** belief sich auf 4.4 % (bereinigt: 5.0 %) gegenüber 4.3 % (bereinigt: 4.6 %) im Vorjahr.

Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Die **Bilanzsumme** zum 31. Dezember 2023 erhöhte sich gegenüber dem Stand per 31. Dezember 2022 um CHF 79.1 Millionen beziehungsweise 3.0 % auf CHF 2'714.5 Millionen (Vorjahr: CHF 2'635.4 Millionen). Diese Zunahme ist in erster Linie auf den deutlich höheren Bestand an flüssigen Mitteln zurückzuführen, während die übrigen Positionen des Umlaufvermögens sowie auch das Anlagevermögen insgesamt im Vorjahresvergleich abgenommen haben.

Das **operative Nettoumlaufvermögen** (bestehend aus Vorräten sowie Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) betrug CHF 653.1 Millionen. Gegenüber dem hohen Bestand im Vorjahr (CHF 686.9 Millionen) reduzierte sich dieses um insgesamt CHF 33.8 Millionen beziehungsweise 4.9 %. Im Verhältnis zum Umsatz liegt das operative Nettoumlaufvermögen gesamthaft somit bei 15.4 % gegenüber hohen 16.2 % im Vorjahr.

Das **Anlagevermögen** sank leicht um CHF 13.9 Millionen beziehungsweise 1.1 % von CHF 1'278.0 Millionen im Vorjahr auf CHF 1'264.1 Millionen. Die Sachanlagen machen mit CHF 1'105.4 Millionen (Vorjahr: CHF 1'100.2 Millionen) den Grossteil des Anlagevermögens aus. Insgesamt deutlich negative Fremdwährungseffekte sind dafür verantwortlich, dass das Sachanlagevermögen trotz über den Abschreibungen liegenden Investitionen nur um CHF 5.2 Millionen zunahm.

Das **Fremdkapital** per 31. Dezember 2023 betrug insgesamt CHF 1'299.6 Millionen gegenüber CHF 1'351.5 Millionen per Ende des Vorjahres. Für den Rückgang von CHF 51.9 Millionen hauptverantwortlich sind die tieferen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Die Refinanzierung der im Juli 2023 fällig gewordenen und refinanzierten Anleihe über CHF 200.0 Millionen führte zu einer Verschiebung zwischen kurz- und langfristigem Fremdkapital. Die kurzfristigen Bankschulden stiegen hingegen zugunsten der langfristigen Bankschulden. Die **Eigenkapitalquote** stieg von 48.7 % per 31. Dezember 2022 auf 52.1 %. Die im Vorjahresvergleich deutlich höheren flüssigen Mittel bei gleichzeitig insgesamt leicht tieferen Finanzverbindlichkeiten führten zu einer **Nettoverschuldung** per 31. Dezember 2023 von CHF 298.3 Millionen gegenüber CHF 473.2 Millionen im Vorjahr. Im Verhältnis zum EBITDA sank die Nettoverschuldung von 1.25 im Vorjahr auf 0.79 per Ende des Berichtsjahres.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug in der Berichtsperiode CHF 370.1 Millionen, was einer Zunahme von CHF 161.8 Millionen gegenüber dem Vorjahr (CHF 208.3 Millionen) entspricht. Während die Zunahme von CHF 33.1 Millionen beim Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern im Wesentlichen die operative Verbesserung auf Stufe EBITDA widerspiegelt, ist der überwiegende Teil des höheren Geldflusses aus Betriebstätigkeit auf die positive Entwicklung des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen. Dessen Reduktion hatte in der Berichtsperiode insgesamt einen positiven Einfluss von CHF 21.9 Millionen auf den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit. Im Vorjahr belasteten diese Positionen den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit hingegen um insgesamt CHF 111.2 Millionen, was einer Differenz von CHF 133.1 Millionen entspricht. Wesentlicher Treiber dieser positiven Abweichung ist die weitgehende Normalisierung des operativen Nettoumlaufvermögens, das im Vorjahr unter anderem durch den Aufbau von Sicherheitsbeständen bei den Vorräten zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit stark zugenommen hatte. Bezahlte Zinsen und Steuern belasteten den Geldfluss aus Betriebstätigkeit zudem um insgesamt CHF 4.5 Millionen stärker als im Vorjahr.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich in der Berichtsperiode auf CHF 135.8 Millionen gegenüber CHF 228.2 Millionen im Vorjahr. Dieser Rückgang ist einerseits auf tiefere Investitionen in das Sachanlagevermögen zurückzuführen, wofür im Berichtsjahr netto CHF 145.4 Millionen abflossen, gegenüber CHF 198.3 Millionen im Vorjahr. Andererseits resultierte aus der Akquisitionstätigkeit im Berichtsjahr netto ein Mittelzufluss von CHF 10.8 Millionen. In diesem Betrag enthalten ist der Mittelzufluss aus dem Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der Ambrosi S.p.A. im Betrag von CHF 27.1 Millionen. Im Vorjahr resultierte aus der Akquisitionstätigkeit hingegen ein Mittelabfluss von CHF 23.5 Millionen.

Ohne Berücksichtigung des Geldflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Berichtsjahr ein **Free Cashflow** von CHF 223.5 Millionen generiert. Die deutliche Steigerung gegenüber dem tiefen Vorjahreswert von CHF 3.7 Millionen ist auf den ebenfalls deutlich höheren Geldfluss aus der Betriebstätigkeit und die gleichzeitig tieferen Investitionen in das Anlagevermögen zurückzuführen.

In der Berichtsperiode resultierte ein **Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** von insgesamt CHF 81.1 Millionen, verglichen mit einem Geldabfluss von CHF 23.1 Millionen im Vorjahr. Der Grossteil der Differenz betrifft die Geldzuflüsse im Vorjahr aus der Refinanzierung von Euro-Schuldscheindarlehen und der Kapitalerhöhung bei Gesellschaften mit Minderheitsanteilen. Aber auch die gestiegenen Dividenden an die Aktionäre der Emmi AG und an Minderheitsaktionäre trugen zum höheren Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit bei.

Als Konsequenz der beschriebenen Geldflüsse stieg der Bestand an **Flüssigen Mitteln** im Geschäftsjahr 2023 um CHF 146.9 Millionen von CHF 202.2 Millionen im Vorjahr auf CHF 349.1 Millionen per 31. Dezember 2023.

Ausblick 2024

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden auch im Jahr 2024 sehr anspruchsvoll bleiben. Die Inflation hält sich in vielen für Emmi relevanten Märkten und Regionen hartnäckig. Zwar ist über die kommenden Monate mit einem weiteren Abflachen der Inflationsraten zu rechnen, dennoch dürften sie sich in vielen Ländern weiterhin deutlich über den historischen und von den Zentralbanken angestrebten Bandbreiten halten.

Demgegenüber herrscht in vielen Märkten eine anhaltend getrübe Konsumstimmung, was sich unter anderem durch die in den vergangenen Jahren in vielen Ländern gesunkenen Reallöhne erklären lässt. Verschiedene für Emmi relevante Märkte erwarten für 2024 zudem nur ein verhaltenes Wirtschaftswachstum oder sogar rezessive Tendenzen. Dieses Marktumfeld wird voraussichtlich kurzfristig auch das Umsatzwachstum von Emmi beeinträchtigen.

Beim Betriebsaufwand wird der Druck auf die Personalkosten aufgrund von inflationsbedingten Lohnanpassungen weiterhin hoch bleiben, verstärkt durch den in verschiedenen Ländern nach wie vor akuten Mangel an Fach- und Arbeitskräften. Auch die Volatilität auf den Beschaffungsmärkten und in den globalen Lieferketten dürfte anhalten, nicht zuletzt aufgrund bestehender und neuer geopolitischer Unsicherheiten. Schliesslich erwartet Emmi auch im kommenden Jahr noch weiter steigende Energiekosten, weil sie ihren Energiebedarf über mehrere Jahrestanchen absichert.

Insgesamt geht Emmi daher auch für 2024 von weiter steigenden Inputkosten aus. Der Schweizer Franken dürfte sich zudem im Vergleich zum Vorjahr weiter stärken, was nicht nur den Konzernumsatz in Schweizer Franken belastet, sondern insbesondere auch die Wettbewerbsfähigkeit im Exportgeschäft aus der Schweiz beeinträchtigt.

Emmi wird deshalb weiterhin gewohnt diszipliniert und umsichtig agieren und dem Margendruck mit weiteren Effizienz- und Kosteneinsparungsinitiativen, gezielten Verkaufspreiserhöhungen und ihrer kontinuierlichen Portfoliotransformation entlang der strategischen Prioritäten begegnen.

Märkte

In der **Division Schweiz** bleiben die Bedingungen für Emmi herausfordernd. Der Importdruck wird weiter anhalten und auch beim Einkaufstourismus im grenznahen Ausland ist aufgrund des noch weiter gestärkten Schweizer Frankens mit einer Zunahme zu rechnen. Zudem entstanden in der Schweiz in den letzten Jahren neue Produktionskapazitäten für die Milchverarbeitung, die ausgelastet werden wollen und weiteren Preisdruck erzeugen. Diesen negativen Entwicklungen wird Emmi mit starken Markenkonzepten, trendorientierten Innovationen, einer ausgeprägten Kunden- und Konsumentenorientierung sowie einer starken Produktionsleistung entgegentreten.

In der **Division Americas** rechnet Emmi im kommenden Jahr mit einer wachsenden Nachfrage in den USA sowie in den Wachstumsmärkten in Brasilien, Mexiko und Chile. Wie bald sich das Milchaufkommen in Tunesien wieder normalisiert, lässt sich aufgrund der makroökonomisch anspruchsvollen Entwicklungen in diesem Land nur schwer abschätzen. Die hohe Volatilität in den Wachstumsmärkten der Division Americas dürfte weitere Wachstumsrisiken nach sich ziehen. Insgesamt erwartet Emmi deshalb in der Division Americas ein organisches Umsatzwachstum, welches kurzfristig unterhalb der Mittelfristziele zu liegen kommen dürfte.

Innovationsstarke italienische Dessertspezialitäten und das Sortiment von Emmi Caffè Latte sind in der **Division Europa** wichtige Erfolgsfaktoren, die auch im kommenden Jahr organisches Wachstum bringen werden. Umsatzsteigernd sollte zudem auch das Pulvergeschäft in den Niederlanden wirken, wo Emmi im Jahr 2023 aufgrund eines anspruchsvollen Marktumfeldes in China und hohen Lagerbeständen bei Zwischenhändlern das Umsatzpotenzial nicht ausschöpfen konnte. Belastend wirkt andererseits der weiter gestärkte Schweizer Franken für die Wettbewerbsfähigkeit des Exportgeschäfts aus der Schweiz, insbesondere im Segment Käse. Emmi geht deshalb davon aus, dass das organische Umsatzwachstum in der Division Europa kurzfristig noch unterhalb der Mittelfristziele zu liegen kommen dürfte.

Umsatz- und Gewinnentwicklung

Emmi erwartet 2024 auf Gruppenebene ein organisches Umsatzwachstum von 1 % bis 2 %, was aufgrund der Unsicherheiten bei der Volumenentwicklung unter den mittelfristigen Erwartungen von 2 % bis 3 % liegt. In der Schweiz erwartet Emmi trotz der ab dem 1. Januar 2024 wirksamen und den Umsatz hemmenden Milchpreissenkung ein organisches Umsatzwachstum im Rahmen der Mittelfristerwartung von 0 % bis 1 %. Im internationalen Geschäft rechnet Emmi ebenfalls mit einer zurückhaltenden Umsatzentwicklung. Für die Division Americas wird ein Wachstum von 2 % bis 4 % erwartet, während für die Division Europa ein Wachstum von 0 % bis 1 % prognostiziert wird. Langfristig hält Emmi an den Mittelfristzielen hinsichtlich organischen Umsatzwachstums fest (Gruppe: 2 % bis 3 %, Schweiz: 0 % bis 1 %, Americas: 4 % bis 6 %, Europa: 1 % bis 3 %).

Trotz den beschriebenen, vielfältigen Unsicherheiten und einem weiterhin hohen Kostendruck erwartet Emmi für das Geschäftsjahr 2024 dank weiteren operativen Verbesserungen und ihrer kontinuierlichen Portfoliotransformation ein steigendes Betriebsergebnis auf Stufe EBIT zwischen CHF 295 Millionen und CHF 315 Millionen und eine steigende Reingewinnmarge zwischen 5.0 % und 5.5 %. Emmi bestätigt zudem die Mittelfristziele hinsichtlich Reingewinnmarge (5.5 % bis 6.0 %), ROIC (Trend zur Verbesserung) und Ausschüttungsquote (35 % bis 45 %).

Konsolidierte Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2023 ¹⁾	%	2022 ²⁾	%
Umsatz aus Verkäufen von Produkten		4'209'623		4'198'712	
Umsatz aus Dienstleistungen		32'784		31'297	
Nettoumsatz	1	4'242'407	100.0	4'230'009	100.0
Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate		-46'282	1.1	5'324	-0.1
Warenaufwand und Fremdleistungen		-2'640'964	62.2	-2'752'198	65.0
Bruttogewinn		1'555'161	36.7	1'483'135	35.1
Andere betriebliche Erträge	2	6'744	0.1	9'022	0.2
Personalaufwand		-566'126	13.3	-556'487	13.2
Sonstiger Betriebsaufwand	3	-619'957	14.6	-556'326	13.1
Total Betriebsaufwand		-1'186'083	27.9	-1'112'813	26.3
Betriebsergebnis vor Zinsen³⁾, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)		375'822	8.9	379'344	9.0
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	-104'707	2.5	-113'414	2.7
Amortisationen auf immateriellen Anlagen	4	-12'867	0.3	-12'969	0.3
Betriebsergebnis vor Zinsen³⁾ und Steuern (EBIT)		258'248	6.1	252'961	6.0
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		3'880		-148	
Finanzergebnis	5	-24'021		-23'268	
Ergebnis vor Steuern (EBT)		238'107	5.6	229'545	5.4
Ertragssteuern	6	-32'625		-38'941	
Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile		205'482	4.8	190'604	4.5
Minderheitsanteile		-19'209		-8'058	
Reingewinn		186'273	4.4	182'546	4.3
Reingewinn pro Aktie (verwässert/unverwässert in CHF)	7	34.82		34.12	

¹⁾ Für die um den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei sowie aus dem Gewinn aus dem Verkauf der Ambrosi S.p.A. bereinigten Ergebnisse verweisen wir auf Seite 1.

²⁾ Für die um die ausserplanmässige Wertberichtigung von Anlagevermögen bei der Gläsernen Molkerei bereinigten Ergebnisse verweisen wir auf Seite 1.

³⁾ Inkl. Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen und weiteren Finanzpositionen, die im Finanzergebnis ausgewiesen werden.

Konsolidierte Bilanz

in TCHF

Aktiven

	Erläuterungen	31.12.2023	%	31.12.2022	%
Flüssige Mittel		349'115		202'195	
Wertschriften		22'210		1'920	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	473'665		533'584	
Sonstige Forderungen	9	60'869		58'611	
Vorräte	10	481'311		508'240	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	63'220		52'872	
Umlaufvermögen		1'450'390	53.4	1'357'422	51.5
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	30	12'012		18'251	
Darlehen und sonstige Forderungen	12	12'715		16'589	
Wertschriften		9'907		7'775	
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	20	1'610		1'668	
Aktive latente Ertragssteuern	6	11'954		4'881	
Total Finanzanlagen		48'198		49'164	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	4'864		5'009	
Sachanlagen	13	1'105'405		1'100'243	
Immaterielle Anlagen	14	105'650		123'601	
Anlagevermögen		1'264'117	46.6	1'278'017	48.5
Total Aktiven		2'714'507	100.0	2'635'439	100.0

Passiven

Bankschulden	18	68'475		45'424	
Leasingverbindlichkeiten	18	430		677	
Darlehen	18	500		26	
Anleiheobligationen	18	–		200'000	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	301'841		354'931	
Sonstige Verbindlichkeiten	16	43'957		30'720	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	193'200		183'407	
Rückstellungen	19	8'221		5'957	
Kurzfristiges Fremdkapital		616'624	22.7	821'142	31.2
Bankschulden	18	112'610		145'806	
Leasingverbindlichkeiten	18	305		434	
Darlehen	18	457		2'028	
Anleiheobligationen	18	499'520		299'520	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	4'198		5'363	
Rückstellungen	19	65'909		77'240	
Langfristiges Fremdkapital		682'999	25.2	530'391	20.1
Fremdkapital		1'299'623	47.9	1'351'533	51.3
Aktienkapital		53'498		53'498	
Kapitalreserven		2'088		2'088	
Gewinnreserven		1'237'377		1'113'790	
Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile		1'292'963	47.6	1'169'376	44.4
Minderheitsanteile		121'921	4.5	114'530	4.3
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile		1'414'884	52.1	1'283'906	48.7
Total Passiven		2'714'507	100.0	2'635'439	100.0

Konsolidierte Geldflussrechnung

in TCHF

	2023	2022
Unternehmensgewinn inkl. Minderheitsanteile	205'482	190'604
Nettozinsaufwand	16'472	14'072
Ertragssteuern	32'625	38'941
Erfolg aus Verkauf von Anlagevermögen	-721	-878
Erfolg aus Verkauf von Beteiligungen/Betrieben	34'153	–
Abschreibungen und Amortisationen planmässig	114'686	111'273
Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig	2'888	15'110
Veränderung Rückstellungen	-1'011	974
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	-872	148
Andere nicht liquiditätswirksame Positionen	6'572	6'914
Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern	410'274	377'158
Veränderung Vorräte	7'353	-76'150
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	32'255	-66'143
Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen	-12'900	-3'741
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-36'629	39'194
Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen	31'851	-4'394
Bezahlte Zinsen	-19'114	-15'705
Bezahlte Steuern	-42'945	-41'871
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	370'145	208'348
Investitionen in Sachanlagen	-147'075	-200'264
Devestitionen von Sachanlagen	1'689	1'992
Investitionen in Wertschriften	-4'104	–
Verkauf von Wertschriften	1'166	–
Investitionen in immaterielle Anlagen	-2'390	-4'307
Verkauf von assoziierten Gesellschaften	27'147	–
Erwerb von vollkonsolidierten Beteiligungen/Betrieben	-1'892	-5'983
Erwerb von Minderheitsanteilen	-2'855	-17'558
Verkauf von vollkonsolidierten Beteiligungen/Betrieben	-11'607	–
Veränderung Aktivdarlehen	1'154	-4'985
Erhaltene Dividenden	425	782
Erhaltene Zinsen	2'514	2'155
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-135'828	-228'168
Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-8'443	-65'838
Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten	8'800	108'942
Rückzahlungen von Anleihen	-200'000	–
Einzahlungen aus Aufnahme von Anleihen	199'751	–
Anteil Minderheitsaktionäre an Kapitalerhöhungen bei Gruppengesellschaften	–	10'847
Dividendenzahlungen an Aktionäre	-77'572	-74'897
Dividendenzahlungen an Minderheitsaktionäre	-3'613	-2'148
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-81'077	-23'094
Einfluss aus Währungsumrechnung	-6'320	-2'172
Nettoveränderung der Flüssigen Mittel	146'920	-45'086
Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode	202'195	247'281
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode	349'115	202'195

Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktien- kapital	Kapital- reserven (Agio)	Einbehaltene Gewinne	Kumulierte Währungs- differenzen	Total Gewinn- reserven	Total exkl. Minderheits- anteile	Minder- heits- anteile	Total inkl. Minderheits- anteile
Eigenkapital per								
1. Januar 2022	53'498	2'088	1'144'526	-119'102	1'025'424	1'081'010	100'666	1'181'676
Kapitalerhöhung einer Gruppengesellschaft	–	–	–	–	–	–	10'847	10'847
Verrechnung Goodwill	–	–	-12'982	–	-12'982	-12'982	–	-12'982
Übernahme								
Minderheitsanteile	–	–	–	–	–	–	-3'718	-3'718
Unternehmensgewinn	–	–	182'546	–	182'546	182'546	8'058	190'604
Währungsdifferenzen	–	–	–	-6'301	-6'301	-6'301	825	-5'476
Dividenden	–	–	-74'897	–	-74'897	-74'897	-2'148	-77'045
Eigenkapital per								
31. Dezember 2022	53'498	2'088	1'239'193	-125'403	1'113'790	1'169'376	114'530	1'283'906
Verrechnung Goodwill	–	–	-1'027	–	-1'027	-1'027	–	-1'027
Erfolgswirksame Ausbuchung								
Goodwill bei Verkauf	–	–	32'122	5'617	37'739	37'739	–	37'739
Übernahme								
Minderheitsanteile	–	–	–	–	–	–	-1'556	-1'556
Unternehmensgewinn	–	–	186'273	–	186'273	186'273	19'209	205'482
Währungsdifferenzen	–	–	–	-21'826	-21'826	-21'826	-6'649	-28'475
Dividenden	–	–	-77'572	–	-77'572	-77'572	-3'613	-81'185
Eigenkapital per								
31. Dezember 2023	53'498	2'088	1'378'989	-141'612	1'237'377	1'292'963	121'921	1'414'884

Per 31. Dezember 2023 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 37.5 Millionen (Vorjahr: CHF 37.9 Millionen).

Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

Konsolidierungsgrundsätze

Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 28. Februar 2024 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 2023. 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 30](#) 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 30](#).

Konsolidierte Gesellschaften		Währung	Kapital in Tausend	Anteil 31.12.2023	Anteil 31.12.2022
SDA Guipuzcoa, S.L., E-Bilbao	Liquidiert per 24.3.2023	EUR	–	–	73 %
Molkerei Biedermann AG, CH-Bischofszell ¹⁾	Fusioniert per 2.6.2023	CHF	–	–	100 %
Gläserne Molkerei GmbH, D-Dechow ²⁾	Verkauft per 14.8.2023	EUR	–	–	100 %
SDA Bilbao, S.L., E-Bilbao	Liquidiert per 14.12.2023	EUR	–	–	73 %

¹⁾ Die Molkerei Biedermann AG wurde mit der Emmi Schweiz AG fusioniert. Vergleiche hierzu Erläuterung 30.

²⁾ Die Gläserne Molkerei umfasst neben der hier genannten Gesellschaft auch noch die Gläserne Molkerei Münchehofe GmbH und die Hofmolkerei Münchehofe GmbH. Vergleiche hierzu Erläuterung 30.

Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		Währung	Kapital in Tausend	Anteil 31.12.2023	Anteil 31.12.2022
Big Red Cheese Company LLC, USA-Monroe	Liquidiert per 14.4.2023	USD	–	–	50 %
Ambrosi S.p.A., I-Brescia	Verkauft per 3.7.2023	EUR	–	–	25 %
EB Snacks LLC, USA-Delaware	Liquidiert per 5.7.2023	USD	–	–	50 %

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	
	2023	2022	31.12.2023	31.12.2022
1 BRL	0.18	0.19	0.17	0.17
1 CAD	0.67	0.73	0.63	0.68
100 CLP	0.11	0.11	0.10	0.11
1 EUR	0.97	1.00	0.93	0.98
1 GBP	1.12	1.18	1.07	1.11
1 MXN	0.05	0.05	0.05	0.05
1 TND	0.29	0.31	0.27	0.30
1 USD	0.90	0.95	0.84	0.92

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 24](#) zur Konzernrechnung ausgewiesen.

Rückstellungen

Rückstellungen werden gebucht, wenn aus einem Ereignis in der Vergangenheit eine begründete wahrscheinliche Verpflichtung besteht, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss, aber schätzbar ist. 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 22](#) 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	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Naturkäse	360'815	357'572	597'405	626'354	109'633	123'573	58'426	61'576	1'126'279	1'169'075
Schmelzkäse	57'319	53'838	37'810	36'665	14'779	14'934	5'641	6'586	115'549	112'023
Käse	418'134	411'410	635'215	663'019	124'412	138'507	64'067	68'162	1'241'828	1'281'098
in % vom Nettoumsatz	23.7	24.2	37.4	39.6	18.8	19.0	53.3	53.4	29.3	30.3
Milch	243'249	227'354	347'930	342'777	38'008	66'601	971	1'376	630'158	638'108
Butter und Margarine	257'785	257'399	43'725	39'837	15'203	27'223	–	–	316'713	324'459
Rahm	186'872	176'372	35'473	31'464	2'547	3'017	–	2	224'892	210'855
Molkereiprodukte	687'906	661'125	427'128	414'078	55'758	96'841	971	1'378	1'171'763	1'173'422
in % vom Nettoumsatz	39.0	38.9	25.1	24.7	8.4	13.3	0.8	1.1	27.6	27.7
Frischprodukte	382'087	362'288	367'181	342'686	362'929	371'753	34'927	35'354	1'147'124	1'112'081
in % vom Nettoumsatz	21.7	21.3	21.6	20.5	54.9	50.9	29.0	27.7	27.0	26.3
Frischkäse	115'207	106'031	98'663	96'904	46'328	43'144	–	–	260'198	246'079
in % vom Nettoumsatz	6.5	6.3	5.8	5.8	7.0	5.9	–	–	6.1	5.8
Pulver/ Konzentrate	82'024	86'360	48'556	40'233	35'233	39'851	19'051	20'753	184'864	187'197
in % vom Nettoumsatz	4.7	5.1	2.9	2.4	5.3	5.4	15.9	16.3	4.4	4.4
Übrige Produkte	49'099	46'392	118'320	111'745	35'557	39'169	870	1'529	203'846	198'835
Umsatz aus Dienstleistungen	27'512	24'504	3'744	5'257	1'153	1'130	375	406	32'784	31'297
Übrige Produkte/ Dienstleistungen	76'611	70'896	122'064	117'002	36'710	40'299	1'245	1'935	236'630	230'132
in % vom Nettoumsatz	4.4	4.2	7.2	7.0	5.6	5.5	1.0	1.5	5.6	5.5
Nettoumsatz	1'761'969	1'698'110	1'698'807	1'673'922	661'370	730'395	120'261	127'582	4'242'407	4'230'009
in % vom Konzern	41.5	40.1	40.1	39.6	15.6	17.3	2.8	3.0	100.0	100.0

Nettoumsatz nach Ländergruppen				
	2023	in %	2022	in %
Schweiz	1'761'969	41.5	1'698'110	40.1
Nord- und Südamerika	1'377'270	32.5	1'360'611	32.2
Europa ohne Schweiz	886'981	20.9	930'457	22.0
Afrika	153'625	3.6	163'549	3.9
Asien/Pazifik	62'562	1.5	77'282	1.8
Total	4'242'407	100.0	4'230'009	100.0

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, Brasilien, Spanien, Chile, Tunesien, Mexiko und Kanada. Die Division Europa umfasst jene in Italien, Deutschland, den Niederlanden, Frankreich, Grossbritannien und Österreich. 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

	2023	2022
Aktivierte Eigenleistungen	–	72
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	973	980
Sonstige betriebliche Erträge	5'771	7'970
Total	6'744	9'022

3. Sonstiger Betriebsaufwand

	2023	2022
Marketing- und Verkaufsaufwand	140'738	130'116
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	99'760	87'758
Sachversicherungen, Gebühren, LSVA	18'468	19'459
Energie und Betriebsmaterialien	118'571	95'045
Verwaltungsaufwand	47'738	44'639
Logistikaufwand	139'572	161'493
Anderer Betriebsaufwand	55'110	17'816
Total	619'957	556'326

Die Zunahme der Position Anderer Betriebsaufwand ist primär auf den in der Berichtsperiode angefallenen Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei zurückzuführen.

4. Abschreibungen und Amortisationen

	2023	2022
Abschreibungen Sachanlagen planmässig	102'290	98'477
Abschreibungen Sachanlagen ausserplanmässig	2'417	14'937
Amortisation immaterielle Anlagen planmässig	12'396	12'796
Amortisation immaterielle Anlagen ausserplanmässig	471	173
Total	117'574	126'383

Von den ausserplanmässigen Abschreibungen auf Sachanlagen im Vorjahr beziehen sich CHF 13.0 Millionen auf die Gläserne Molkerei.

5. Finanzergebnis

	2023	2022
Zinsertrag	2'515	2'155
Übriger Finanzertrag	170	499
Total Finanzertrag	2'685	2'654
Zinsaufwand	-18'987	-16'227
Übriger Finanzaufwand	-1'182	-1'316
Total Finanzaufwand	-20'169	-17'543
Total vor Währungsergebnis	-17'484	-14'889
Währungsergebnis	-6'537	-8'379
Finanzergebnis	-24'021	-23'268

6. Ertragssteuern

	2023	2022
Laufende Ertragssteuern	42'368	38'048
Latente Ertragssteuern	-9'743	893
Total	32'625	38'941
Durchschnittlicher Steuersatz	13.7 %	17.0 %

Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber Vorjahr von CHF 19.5 Millionen auf CHF 18.1 Millionen ab. Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem tatsächlich zu erwartenden Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2023 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 16.7 % (Vorjahr: 18.8 %). Bereinigt um den Sondereffekt aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei sowie der Ambrosi S.p.A. betrug der gewichtete Durchschnittssatz des Berichtsjahres 18.2 % (Vorjahr bereinigt: 18.4 %). Die bilanzierten latenten Ertragssteuern beinhalten Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 5.4 Millionen (Vorjahr: CHF 2.6 Millionen).

Der um den Steuereffekt aus der Veräusserung der Gläsernen Molkerei sowie der Ambrosi S.p.A. bereinigte effektive durchschnittliche Steuersatz des Berichtsjahres betrug 14.9 %. Der um den Steuereffekt aus der Wertberichtigung von Anlagevermögen bei der Gläsernen Molkerei bereinigte durchschnittliche Steuersatz des Vorjahres betrug 16.6 %.

Details zur Veränderung der Steueransprüche auf Verlustvorträgen	2023	2022
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	5'405	2'575
Nicht bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	30'541	25'913
Total Steueransprüche auf Verlustvorträgen	35'946	28'488
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 1.1.	2'575	1'059
Entstehungen	3'273	1'949
Verwendungen	-1'665	-363
Neueinschätzungen	1'349	127
Sonstige Effekte	-127	-197
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen per 31.12.	5'405	2'575

Die Nettoveränderung der aktivierten Steueransprüche auf Verlustvorträgen reduzierte den Ertragssteueraufwand der Berichtsperiode um CHF 2.8 Millionen (Vorjahr: Reduktion um CHF 1.5 Millionen).

7. Reingewinn pro Aktie

	2023	2022
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	186'273	182'546
Reingewinn pro Aktie (in CHF)	34.82	34.12

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.

Der Reingewinn pro Aktie von CHF 34.82 enthält den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei sowie den Gewinn aus dem Verkauf der Ambrosi S.p.A. Ohne diese Sondereffekte betrug der Reingewinn pro Aktie CHF 39.70.

Im Vorjahr enthielt der Reingewinn pro Aktie von CHF 34.12 die ausserplanmässige Wertberichtigung bei der Gläsernen Molkerei. Ohne diesen Sondereffekt betrug der Reingewinn pro Aktie CHF 36.31. In der Berichtsperiode stieg der bereinigte Reingewinn demzufolge um 9.3 %.

8. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2023	2022
Dritte	484'036	539'313
Assoziierte	903	7'603
Aktionäre	492	619
Delkreder	-11'766	-13'951
Total	473'665	533'584

9. Sonstige Forderungen

	2023	2022
Mehrwertsteuern	15'895	17'941
Ertragssteuern	4'317	3'770
Übrige gegenüber Dritten	40'639	36'866
Übrige gegenüber Assoziierten	18	34
Total	60'869	58'611

10. Vorräte

	2023	2022
Fertigprodukte	149'647	143'273
Handelswaren	39'292	42'214
Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial	316'134	332'483
Übrige Vorräte	3'922	4'080
Wertberichtigungen auf Vorräten	-27'684	-13'810
Total	481'311	508'240

11. Aktive Rechnungsabgrenzungen

	2023	2022
Mehrwertsteuern	24'046	21'712
Ertragssteuern	12'251	7'934
Sozialversicherungen	3'590	434
Übrige gegenüber Dritten	27'584	27'691
Übrige gegenüber Assoziierten	613	78
Übrige gegenüber Aktionären	–	32
Total	68'084	57'881
Davon kurzfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	63'220	52'872
Davon langfristige Aktive Rechnungsabgrenzungen	4'864	5'009

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

	2023	2022
Dritte	10'489	13'047
Assoziierte	2'226	3'542
Total	12'715	16'589

Im Buchwert der Darlehen und sonstigen Forderungen gegenüber Dritten sind Wertberichtigungen im Betrag von CHF 1.4 Millionen enthalten (Vorjahr: CHF 1.5 Millionen).

13. Sachanlagen

2023	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1. Januar 2023	20'811	860'295	1'673'321	131'625	87'896	2'773'948
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-7'837	-19'387	–	-130	-27'354
Zugänge	–	2'789	7'895	130'408	1'524	142'616
Abgänge	–	-425	-52'924	–	-1'799	-55'148
Umgliederung	58	2'275	117'887	-130'232	9'068	-944
Währungseinfluss	-176	-14'936	-32'145	-6'920	-2'544	-56'721
Anschaffungswerte 31. Dezember 2023	20'693	842'161	1'694'647	124'881	94'015	2'776'397
Kumulierte Abschreibungen 1. Januar 2023	1'054	403'298	1'210'067	–	59'286	1'673'705
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-7'837	-19'311	–	-130	-27'278
Abschreibungen planmässig	–	20'200	74'658	–	7'432	102'290
Abschreibungen ausserplanmässig	–	–	2'404	–	13	2'417
Abgänge	–	-312	-52'218	–	-1'749	-54'279
Umgliederung	–	-117	-687	–	1'572	768
Währungseinfluss	-3	-5'264	-19'816	–	-1'548	-26'631
Kumulierte Abschreibungen 31. Dezember 2023	1'051	409'968	1'195'097	–	64'876	1'670'992
Nettobuchwert 31. Dezember 2023	19'642	432'193	499'550	124'881	29'139	1'105'405
Davon Finanzierungsleasing	–	–	–	–	1'491	1'491

2022	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1. Januar 2022	11'679	772'742	1'672'315	128'166	81'277	2'666'179
Zugänge	–	504	8'469	190'856	2'417	202'246
Abgänge	-133	-4'505	-73'984	–	-3'304	-81'926
Umgliederung	9'417	93'949	73'892	-185'563	8'086	-219
Währungseinfluss	-152	-2'395	-7'371	-1'834	-580	-12'332
Anschaffungswerte 31. Dezember 2022	20'811	860'295	1'673'321	131'625	87'896	2'773'948
Kumulierte Abschreibungen 1. Januar 2022	1'056	382'051	1'213'269	–	54'385	1'650'761
Abschreibungen planmässig	–	18'106	72'928	–	7'443	98'477
Abschreibungen ausserplanmässig	–	6'136	8'801	–	–	14'937
Abgänge	–	-4'391	-73'209	–	-3'267	-80'867
Umgliederung	–	3'490	-4'713	–	1'223	–
Währungseinfluss	-2	-2'094	-7'009	–	-498	-9'603
Kumulierte Abschreibungen 31. Dezember 2022	1'054	403'298	1'210'067	–	59'286	1'673'705
Nettobuchwert 31. Dezember 2022	19'757	456'997	463'254	131'625	28'610	1'100'243
Davon Finanzierungsleasing	–	–	–	–	1'841	1'841

Von der ausserplanmässigen Abschreibung im Vorjahr auf Sachanlagen beziehen sich CHF 13.0 Millionen auf die Gläserne Molkerei.

14. Immaterielle Anlagen

	Marken	Software	Übrige immat. Anlagen	Total
2023				
Anschaffungswerte 1. Januar 2023	154'544	83'574	12'124	250'242
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-390	-15	-405
Zugänge	–	2'230	278	2'508
Abgänge	–	-165	-291	-456
Umgliederung	–	1'581	71	1'652
Währungseinfluss	-12'181	-1'476	-569	-14'226
Anschaffungswerte 31. Dezember 2023	142'363	85'354	11'598	239'315
Kumulierte Amortisationen 1. Januar 2023	43'193	73'082	10'366	126'641
Veränderung Konsolidierungskreis	–	-372	-15	-387
Amortisationen planmässig	7'701	4'434	261	12'396
Amortisationen ausserplanmässig	388	18	65	471
Abgänge	–	-165	-291	-456
Umgliederung	–	-49	-11	-60
Währungseinfluss	-3'310	-1'201	-429	-4'940
Kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2023	47'972	75'747	9'946	133'665
Nettobuchwert 31. Dezember 2023	94'391	9'607	1'652	105'650

	Marken	Software	Übrige immat. Anlagen	Total
2022				
Anschaffungswerte 1. Januar 2022	157'782	85'418	12'073	255'273
Zugänge	–	3'903	12	3'915
Abgänge	–	-5'490	–	-5'490
Umgliederung	–	219	212	431
Währungseinfluss	-3'238	-476	-173	-3'887
Anschaffungswerte 31. Dezember 2022	154'544	83'574	12'124	250'242
Kumulierte Amortisationen 1. Januar 2022	37'444	74'224	10'044	121'712
Amortisationen planmässig	8'106	4'452	238	12'796
Amortisationen ausserplanmässig	–	173	–	173
Abgänge	–	-5'488	–	-5'488
Umgliederung	–	–	212	212
Währungseinfluss	-2'357	-279	-128	-2'764
Kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2022	43'193	73'082	10'366	126'641
Nettobuchwert 31. Dezember 2022	111'351	10'492	1'758	123'601

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 hätten folgende Auswirkungen auf den konsolidierten Abschluss per 31. Dezember 2023:

Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

	Goodwill Gruppen- gesellschaften	Goodwill assoziierte Gesellschaften	Total
2023			
Anschaffungswerte 1. Januar 2023	973'991	18'016	992'007
Zugänge	1'027	–	1'027
Abgänge	-14'357	-11'968	-26'325
Währungseinfluss	-62'473	-189	-62'662
Anschaffungswerte 31. Dezember 2023	898'188	5'859	904'047
Theoretische kumulierte Amortisationen 1. Januar 2023	302'626	15'168	317'794
Amortisationen planmässig	44'702	324	45'026
Abgänge	-14'357	-9'578	-23'935
Währungseinfluss	-17'111	-147	-17'258
Theoretische kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2023	315'860	5'767	321'627
Theoretischer Nettobuchwert 31. Dezember 2023	582'328	92	582'420

	Goodwill Gruppen- gesellschaften	Goodwill assoziierte Gesellschaften	Total
2022			
Anschaffungswerte 1. Januar 2022	965'649	18'693	984'342
Zugänge	12'982	–	12'982
Währungseinfluss	-4'640	-677	-5'317
Anschaffungswerte 31. Dezember 2022	973'991	18'016	992'007
Theoretische kumulierte Amortisationen 1. Januar 2022	252'451	15'027	267'478
Amortisationen planmässig	47'363	644	48'007
Amortisationen ausserplanmässig	9'090	–	9'090
Währungseinfluss	-6'278	-503	-6'781
Theoretische kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2022	302'626	15'168	317'794
Theoretischer Nettobuchwert 31. Dezember 2022	671'365	2'848	674'213

Die ausserplanmässige Amortisation im Vorjahr bezieht sich auf die Gläserne Molkerei.

Theoretische Auswirkung auf Eigenkapital inkl. Minderheiten

	31.12.2023	31.12.2022
Eigenkapital gemäss Bilanz	1'414'884	1'283'906
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	627'824	672'749
Währungseinfluss	-45'404	1'464
Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill	1'997'304	1'958'119
Theoretische Eigenkapitalquote	60.6 %	59.2 %

Theoretische Auswirkung auf Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)

	2023	2022
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) gemäss Erfolgsrechnung	258'248	252'961
Theoretisch nicht notwendige erfolgswirksame Ausbuchung von Goodwill bei Verkauf	15'944	–
Theoretische planmässige Amortisationen auf Goodwill	-44'702	-47'363
Theoretische ausserplanmässige Amortisationen auf Goodwill	–	-9'090
Theoretisches Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) nach Goodwill Amortisationen	229'490	196'508

Theoretische Auswirkung auf Reingewinn

	2023	2022
Reingewinn gemäss Erfolgsrechnung	186'273	182'546
Theoretisch nicht notwendige erfolgswirksame Ausbuchung von Goodwill bei Verkauf	27'153	–
Theoretische planmässige Amortisationen auf Goodwill	-45'026	-48'007
Theoretische ausserplanmässige Amortisationen auf Goodwill	–	-9'090
Theoretischer Reingewinn nach Goodwill Amortisationen	168'400	125'449

15. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

	2023	2022
Dritte	274'562	325'699
Assoziierte	5'525	6'795
Aktionäre	21'754	22'437
Total	301'841	354'931

16. Sonstige Verbindlichkeiten

	2023	2022
Mehrwertsteuern	2'489	2'573
Sozialversicherungen	7'891	7'493
Übrige gegenüber Dritten	30'224	17'417
Übrige gegenüber übrigen Nahestehenden	3'353	3'237
Total	43'957	30'720

17. Passive Rechnungsabgrenzungen

	2023	2022
Vertragliche Rabatte	53'776	47'465
Ferien, Überzeit, Bonus	38'610	37'322
Ertragssteuern	30'390	27'405
Zinsen	3'544	3'484
Sozialversicherungen	2'550	2'191
Übrige gegenüber Dritten	67'578	70'043
Übrige gegenüber Assoziierten	950	860
Total	197'398	188'770
Davon kurzfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	193'200	183'407
Davon langfristige Passive Rechnungsabgrenzungen	4'198	5'363

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

18. Finanzverbindlichkeiten

18.1 Anlehensobligationen

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	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 wurde über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 1.625 % auf 1.72 % pro Jahr. Die Anleihe wurde am 12. Juli 2023 vollständig zurückbezahlt.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	128965711 / ISIN CH128965711
Zinssatz	2.0 %
Laufzeit	22. September 2023 bis 22. September 2028
Rückzahlung	22. September 2028 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.5 Millionen wurden per 22. September 2023 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.13 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.3 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 2.0 % auf 2.04 % pro Jahr.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 100 Millionen
Valorennummer	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 erhöhte sich damit von 0.5 % auf 0.51 % pro Jahr.

Im Jahr 2020 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
Valorennummer	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 dienten 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

2023	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
Bankschulden	68'475	66'310	46'300	181'085	16'178	1.2 – 15.7
Leasingverbindlichkeiten	430	305	–	735	–	9.8 – 13.8
Darlehen von Dritten	500	451	6	957	–	0.0 – 8.0
Anleiheobligationen	–	200'000	299'520	499'520	–	0.5 – 2.3
Total	69'405	267'066	345'826	682'297	16'178	–

Alle Anleiheobligationen und die überwiegende Mehrheit der Bankschulden 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 reduzierten sich die Finanzverbindlichkeiten um CHF 11.6 Millionen. Am 12. Juli 2023 wurde die fällige 1.625 % CHF 200 Millionen Anleiheobligation 2013–2023 zurückbezahlt. Die Refinanzierung erfolgte per 22. September 2023 mittels einer zu 2.0 % verzinsbaren CHF 200 Millionen Anleihe 2023–2028. Zusätzlich wurden lokale Finanzierungen in brasilianischen Real erhöht und in chilenischen Peso und tunesischen Dinar teilweise amortisiert. Per Ende des Berichtsjahres beträgt der Anteil der Finanzierungen in Schweizer Franken 73.4 % (Vorjahr: 72.3 %), dies hauptsächlich mit den drei Anleiheobligationen. 19.1 % (Vorjahr: 20.1 %) der Finanzverbindlichkeiten lauten auf Euro. CHF 51.7 Millionen (Vorjahr: CHF 52.8 Millionen) oder 7.5 % (Vorjahr: 7.6 %) der Finanzierungen werden lokal in Schwellenländerwährungen wie brasilianischer Real, tunesischer Dinar, chilenischer und mexikanischer Peso aufgenommen.

2022	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
Bankschulden	45'424	96'472	49'334	191'230	20'070	0.1 – 21.2
Leasingverbindlichkeiten	677	434	–	1'111	–	9.8 – 13.8
Darlehen von Dritten	26	2'019	9	2'054	–	0.0 – 8.0
Anleiheobligationen	200'000	–	299'520	499'520	–	0.5 – 2.3
Total	246'127	98'925	348'863	693'915	20'070	–

19. Rückstellungen

	Laufende Restruktu- rierung	Übrige Rückstel- lungen	Latente Ertrags- steuern	Total Rückstel- lungen
Stand 1. Januar 2023	5'000	22'189	56'008	83'197
Bildung	1'900	5'949	–	7'849
Verwendung	-4'500	-4'323	–	-8'823
Auflösung	–	-1'580	-3'882	-5'462
Währungseinfluss	–	-733	-1'898	-2'631
Stand 31. Dezember 2023	2'400	21'502	50'228	74'130
Davon kurzfristige Rückstellungen	2'400	5'821	–	8'221
Davon langfristige Rückstellungen	–	15'681	50'228	65'909

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 5.7 Millionen, Vorjahr: CHF 6.2 Millionen) sowie Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr: CHF 1.5 Millionen, Vorjahr: CHF 1.6 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50 % eingeschätzt.

	Laufende Restruktu- rierung	Übrige Rückstel- lungen	Latente Ertrags- steuern	Total Rückstel- lungen
Stand 1. Januar 2022	5'450	20'141	54'448	80'039
Bildung	4'050	8'569	2'449	15'068
Verwendung	-4'500	-3'729	–	-8'229
Auflösung	–	-2'289	–	-2'289
Währungseinfluss	–	-503	-889	-1'392
Stand 31. Dezember 2022	5'000	22'189	56'008	83'197
Davon kurzfristige Rückstellungen	2'500	3'457	–	5'957
Davon langfristige Rückstellungen	2'500	18'732	56'008	77'240

20. Personalvorsorgeeinrichtungen

	Nominalwert AGBR	Verwendungs- verzicht	Andere Wertberichti- gungen	Bilanz	Bilanz	Ergebnis aus AGBR im Personalaufwand	
Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2022	2023	2022
Einrichtungen ohne							
Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	1'610	–	–	1'610	1'668	58	380
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	–	–	–	–	–	–	–
Total	1'610	–	–	1'610	1'668	58	380

Wirtschaftlicher Nutzen/ wirtschaftliche Verpflichtung und Vorsorgeaufwand	Über-/ Unterdeckung gemäss Swiss GAAP FER 26 31.12.2023	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens 31.12.2023 31.12.2022		Veränderung zum VJ bzw. erfolgswirksam im GJ	Auf die Periode abgegrenzte Beiträge ¹⁾	Vorsorgeaufwand im Personalaufwand 2023 2022	
Patronale Fonds	30'120	–	–	–	–	–	–
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	21'764	21'764	21'765
Einrichtungen ohne Über-/Unterdeckungen (Ausland)	–	–	–	–	3'286	3'286	3'096
Einrichtungen mit Überdeckung (Schweiz)	–	–	–	–	–	–	–
Total	30'120	–	–	–	25'050	25'050	24'861

¹⁾ Einschliesslich Ergebnis aus Arbeitgeberbeitragsreserven bzw. vergleichbaren Posten im Zusammenhang mit Vorsorgeeinrichtungen im Ausland.

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2023	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	21'706	3'286	24'992
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	58	–	58
Total Beiträge	21'764	3'286	25'050
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	21'764	3'286	25'050
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	–	–	–
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	21'764	3'286	25'050

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2022	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	21'385	3'096	24'481
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	–	–	–
Total Beiträge	21'385	3'096	24'481
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	380	–	380
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	21'765	3'096	24'861
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	–	–	–
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	21'765	3'096	24'861

21. Verkauf von Gesellschaften

Die im Berichtsjahr verkaufte Gläserne Molkerei wies zum Verkaufszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf:

	Gläserne Molkerei	–
	2023	2022
Flüssige Mittel und Wertschriften	12'042	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7'833	–
Vorräte	3'669	–
Übriges Umlaufvermögen	1'298	–
Anlagevermögen	143	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4'492	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	4'082	–
Langfristiges Fremdkapital	7'695	–
Nettoaktiven	8'716	–

Per 14. August 2023 hat Emmi die Gläserne Molkerei (bestehend aus den Gesellschaften Gläserne Molkerei GmbH, Gläserne Molkerei Münchehof GmbH und Hofmolkerei Münchehof GmbH) an die auf Turnaround-Situationen spezialisierte Mutares mit Sitz in München verkauft. Die Gläserne Molkerei erwirtschaftete mit über 120 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von rund EUR 100 Millionen. Der Verlust aus dieser Transaktion beträgt CHF 37.2 Millionen (vor Steuern) beziehungsweise CHF 28.9 Millionen (nach Steuern) und ist in der Erfolgsrechnung im sonstigen Betriebsaufwand und im Steueraufwand berücksichtigt.

22. Offene derivative Finanzinstrumente

	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck
	31.12.2023			31.12.2022		
Devisentermingeschäfte	22'485	430	Absicherung	3'234	1'886	Absicherung
Zinsswaps	7'696	123	Absicherung	–	1'039	Absicherung
Total Termingeschäfte	30'181	553	–	3'234	2'925	–
Davon zur Absicherung künftiger Cashflows	8'719	276	–	1'162	1'172	–
Total bilanzierte Werte	21'462	277	–	2'072	1'753	–

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.

23. 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 wird. Erwartete Zahlungsausgänge sind entsprechend zurückgestellt. Per Bilanzstichtag bestanden keine wesentlichen Eventualforderungen.

24. Verpfändete Aktiven und nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten

Verpfändete Aktiven	31.12.2023	31.12.2022
Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell	246'337	250'478
Übrige verpfändete Aktiven	75	698
Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen	16'283	20'431
Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten		
Unter 2 Jahre	23'245	23'072
3 bis 5 Jahre	21'853	19'094
Über 5 Jahre	24'225	17'336
Total	69'323	59'502

25. Investitionsverpflichtungen und weitere nicht zu bilanzierende Verpflichtungen

	31.12.2023	31.12.2022
Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen	23'311	17'307
Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen	962	2'686
Zusammenarbeitsverträge mit Lieferanten/Kunden	p.m.	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.

26. 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 2023 und 2022 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	2023	2022
Nettoumsatz	16'887	28'130
Warenaufwand und Fremdleistungen	39'195	57'348
Sonstiger Aufwand	2'127	2'384
Finanzertrag	307	785

Transaktionen mit Aktionären	2023	2022
Nettoumsatz	5'964	6'424
Warenaufwand und Fremdleistungen	257'152	253'253
Sonstiger Aufwand	80	11

Transaktionen mit übrigen Nahestehenden	2023	2022
Nettoumsatz	63	41
Sonstiger Aufwand	148	157

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.

27. Aktionariat

Nominalkapital	31.12.2023	%	31.12.2022	%
ZMP Invest AG, Luzern ¹⁾	28'488	53.2	28'488	53.2
Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee ¹⁾	2'150	4.0	2'150	4.0
MIBA Genossenschaft, Aesch (BL) ¹⁾	1'697	3.2	1'727	3.3
Übrige	21'163	39.6	21'133	39.5
Total	53'498	100.0	53'498	100.0

¹⁾ 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 60.4 % (Vorjahr: 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.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2023 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

28. 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.
- Arbeits- und Fachkräftemangel: In einigen für die Emmi Gruppe relevanten Märkten steigt der Mangel an Arbeits- und Fachkräften zunehmend. Dieser Umstand kann dazu führen, dass offene Stellen länger unbesetzt bleiben und der Druck auf die Personalkosten zunimmt. Ein konsequentes Verbessern bestehender Prozesse, eine Erhöhung der Automatisierung, ein gezieltes Anpassen von Anstellungsbedingungen und die Förderung einer einzigartigen Unternehmenskultur helfen, dieses Risiko zu mitigieren.
- Inflation: In sämtlichen für die Emmi Gruppe relevanten Märkten ist die Inflation im Jahr 2022 angestiegen, in einigen besonders wichtigen Märkten wie zum Beispiel den USA oder in vielen europäischen Ländern gar in einem historisch gesehen sehr starken Ausmass. Obwohl die Inflation seither leicht nachgelassen hat, verharrt sie in vielen wichtigen Märkten auf hohem Niveau. 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 Energiekosten zu. Zudem mussten wir zur Kenntnis nehmen, dass durch die hohe Inflation auch die Lohnkosten signifikant gestiegen sind. Falls es Emmi zukünftig nicht gelingen sollte, weiter steigende Kosten über höhere

Verkaufspreise auf die Kunden zu überwälzen, oder dies nur mit Verzögerung gelingt, kann dies zu einem Margenverlust führen.

- **Energielieferungsrisiko:** Energiepreiserhöhungen, Rationierungen der Energieversorgung und eine unterbrochene Energieversorgung der Energieträger Elektrizität, Erdgas und Erdöl stellen für einige Produktionsstandorte ein erhebliches Risiko dar. Dabei hat sich das Risiko der Preiserhöhungen für Elektrizität, Erdgas und Erdöl teilweise bereits materialisiert und die Energiekosten somit erheblich erhöht. Das Rationierungsrisiko für Elektrizität, Erdgas und Erdöl hat sich gegenüber dem Vorjahr deutlich reduziert. Auch das Risiko einer kurzfristigen Unterbrechung der Energieversorgung bei Elektrizität und Erdgas ist aktuell bedeutend kleiner. Durch das strategische Einkaufen der Energieträger, Effizienzsteigerungsmassnahmen, ein Betriebskontinuitätsmanagement und Preiserhöhungen wird dieses Risiko weiter mitigiert.
- **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 Produktausschreibungen 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 (zum Beispiel 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.

29. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 28. Februar 2024 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der konsolidierten Jahresrechnung 2023 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

30. Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2022
Schweiz					
Emmi AG	Luzern	CHF	53'498	100 %	100 %
Baumann Käse AG	Münchenbuchsee	CHF	100	100 %	100 %
Emmi Dessert International SA in Liquidation ¹⁾	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	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 %
Käserei Studer AG	Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Lesa Lataria Engiadinaisa SA	Bever	CHF	2'000	80 %	80 %
Mittelland Molkerei AG	Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
Molkerei Biedermann AG ²⁾	Bischofszell	CHF	–	–	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 %
Spanien					
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 %
Lecherías de Madrid, S.L.	Madrid	EUR	3	29 %	29 %
Llet Nostra Alimentaria, S.L.	Barcelona	EUR	2'764	33 %	33 %
SDA Bilbao, S.L. ³⁾	Bilbao	EUR	–	–	73 %
SDA Catalunya	Barcelona	EUR	3	53 %	53 %
SDA Guipuzcoa, S.L. ⁴⁾	Bilbao	EUR	–	–	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 %

¹⁾ Die Emmi Dessert International SA wurde am 22. Dezember 2023 in Liquidation gesetzt.

²⁾ Die Molkerei Biedermann AG wurde am 2. Juni 2023 mit der Emmi Schweiz AG fusioniert.

³⁾ Die SDA Bilbao, S.L. wurde am 14. Dezember 2023 liquidiert.

⁴⁾ Die SDA Guipuzcoa, S.L. wurde am 24. März 2023 liquidiert.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2022
Italien					
Emmi Dessert Italia S.p.A.	Mailand	EUR	1'000	100 %	100 %
Emmi Holding Italia S.r.l.	Mailand	EUR	1'714	100 %	100 %
Emmi Italia S.p.A.	Mailand	EUR	500	100 %	100 %
Pasticceria Quadrifoglio S.r.l.	Piumazzo	EUR	104	100 %	100 %
Niederlande					
Bettinehoeve B.V.	Etten-Leur	EUR	18	100 %	100 %
Emmi Benelux B.V.	Tiel	EUR	525	100 %	100 %
Emmi Finance Netherlands B.V.	Tiel	EUR	p.m.	100 %	100 %
ENS International B.V. ⁵⁾	Heerhugowaard	EUR	18	100 %	100 %
Goat Milk Powder B.V.	Etten-Leur	EUR	1	100 %	100 %
Deutschland					
Emmi Deutschland GmbH	Essen	EUR	75	100 %	100 %
Gläserne Molkerei GmbH ⁶⁾	Dechow	EUR	–	–	100 %
Gläserne Molkerei Münchehof GmbH ⁶⁾	Münchehof	EUR	–	–	100 %
Hofmolkerei Münchehof GmbH ⁶⁾	Münchehof	EUR	–	–	100 %
Molkerei Biedermann GmbH	Konstanz	EUR	25	100 %	100 %
Frankreich					
Distribution Frais Disfrais SAS	Avignon	EUR	192	100 %	100 %
EF Immo 84 SCI	Nizza	EUR	270	100 %	100 %
Emmi France SAS	Nizza	EUR	6'000	100 %	100 %
Ets Schoepfer SAS	Avignon	EUR	1'252	100 %	100 %
Österreich					
Emmi Österreich GmbH	Nüziders	EUR	2'800	100 %	100 %
Hale GmbH ⁷⁾	Wartberg	EUR	18	92 %	83 %
Leeb Biomilch GmbH ⁷⁾	Wartberg	EUR	70	92 %	83 %
Grossbritannien					
Emmi UK Limited	London	GBP	4'717	100 %	100 %
Tunesien					
Centrale Laitière de Mahdia, S.A.	Mahdia	TND	36'000	47 %	47 %
Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L. in Liquidation	Mahdia	TND	140	47 %	47 %

⁵⁾ AVH dairy trade B.V. wurde am 1. April 2023 in ENS International B.V. umfirmiert.

⁶⁾ Die Gläserne Molkerei GmbH, die Gläserne Molkerei Münchehof GmbH und die Hofmolkerei Münchehof GmbH wurden am 14. August 2023 verkauft.

⁷⁾ Emmi hat ihre Beteiligungen an der Hale GmbH und an der Leeb Biomilch GmbH am 28. Juli 2023 von jeweils 83 % auf 92 % erhöht.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2022
Vereinigte Staaten von Amerika					
Bello LLC	Delaware	USD	p.m.	88 %	88 %
Classe Foods LLC	Delaware	USD	p.m.	88 %	88 %
Cypress Grove Chèvre, Inc.	Arcata	USD	202	100 %	100 %
Emmental Cheese Corp.	Orangeburg	USD	6	100 %	100 %
Emmi Dessert Intermediate Holdings (USA) LLC	New York	USD	p.m.	100 %	100 %
Emmi Dessert Participations (USA) Corp.	Delaware	USD	p.m.	100 %	100 %
Emmi Dessert USA LLC	Delaware	USD	p.m.	88 %	88 %
Emmi Equator RTD Coffee LLC	Delaware	USD	p.m.	70 %	70 %
Emmi Holding (USA), Inc.	Orangeburg	USD	1	100 %	100 %
Emmi Resume LLC	Delaware	USD	p.m.	100 %	100 %
Emmi Roth USA, Inc.	Monroe	USD	2	100 %	100 %
Emmi USA Inc.	Orangeburg	USD	800	100 %	100 %
Jackson-Mitchell, Inc.	Turlock	USD	27	100 %	100 %
Luce Foods LLC	New Jersey	USD	p.m.	88 %	88 %
Luna Foods LLC	Delaware	USD	p.m.	88 %	88 %
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	Sebastopol	USD	835	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing (USA) Inc.	Orangeburg	USD	1	79 %	79 %
Tomales Bay Foods, Inc.	Petaluma	USD	895	100 %	100 %
Vivi Foods LLC	New York	USD	p.m.	88 %	88 %
Zingg + Co. Inc.	Orangeburg	USD	1	100 %	100 %
Mexiko					
Alimentos Finos del Sureste, S.A. de C.V. ⁸⁾	Cancun, Qroo	MXN	100	46 %	41 %
Comalca 2000, S.A. de C.V. ⁸⁾	Cancun, Qroo	MXN	14'960	46 %	41 %
Comalca Gourmet, S.A. de C.V. ⁸⁾	Cancun, Qroo	MXN	12'623	46 %	41 %
Distribuidora Internacional de Lacteos, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	50	38 %	38 %
Distribuidora Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	100	51 %	51 %
Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	101'759	51 %	51 %
Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	68'350	51 %	51 %
Tecnologías Narcisco, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	60	51 %	51 %
Chile					
Chevrita S.p.A.	Santiago	CLP	676'077	38 %	38 %
Distribuidora de Alimentos Chile S.p.A.	Santiago	CLP	798'271	38 %	38 %
Eurolac Chile S.p.A.	Santiago	CLP	47'040'582	73 %	73 %
Surlat Corporación S.p.A.	Santiago	CLP	47'008'983	73 %	73 %
Surlat Industrial S.p.A.	Pitruquén	CLP	31'310'389	38 %	38 %
Quillayes Peteroa S.p.A.	Santiago	CLP	12'222'584	38 %	38 %
Quillayes Surlat S.p.A.	Santiago	CLP	54'392'884	38 %	38 %
Quillayes Surlat Comercial S.p.A.	Santiago	CLP	7'934'483	38 %	38 %
Kanada					
Emmi Canada Inc.	Saint-Hubert	CAD	19'150	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing Inc.	Saint-Hubert	CAD	1	79 %	79 %
9314 – 8591 Québec Inc.	Saint-Hubert	CAD	3'137	100 %	100 %
Brasilien					
Emmi do Brasil Holding Ltda.	Sao Paulo	BRL	891'000	100 %	100 %
Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A.	Ponte Nova	BRL	563'312	70 %	70 %

⁸⁾ Am 7. Juni 2023 hat die Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V., an der Emmi 51 % der Anteile hält, ihre Beteiligungen an der Comalca 2000, S.A. de C.V. und der Comalca Gourmet, S.A. de C.V. jeweils von 80 % auf 90 % erhöht. Dadurch erhöhte sich für Emmi auch der Anteil der vollständig von der Comalca Gourmet, S.A. de C.V. gehaltenen Alimentos Finos del Sureste, S.A. de C.V.

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.

Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen	Sitz	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2023	Kapital- anteil 31.12.2022
Schweiz					
BO Butter GmbH	Bern	CHF	500	33 %	33 %
Cetra Holding SA	Mezzovico-Vira	CHF	250	34 %	34 %
FDC Fromagerie de Courgenay SA	Courgenay	CHF	990	25 %	25 %
Floralp Butter GmbH	Bern	CHF	125	33 %	33 %
Sbrinz Käse GmbH	Sursee	CHF	180	24 %	24 %
Switzerland Cheese Marketing AG	Bern	CHF	290	23 %	23 %
Thurgauische Käse-Reifungs AG	Weinfelden	CHF	2'000	25 %	25 %
Spanien					
Batiovo I.A.E.	Madrid	EUR	12	37 %	37 %
NaturAll BBVV-2018, S.L.	Corella	EUR	2'617	18 %	18 %
Serkolat Bide, S.L.	San Sebastián	EUR	8	37 %	37 %
Italien					
Ambrosi S.p.A. ¹⁾	Brescia	EUR	–	–	25 %
Sepa S.r.l.	Pieve Porto Morone	EUR	100	40 %	40 %
Deutschland					
Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG	Willstätt	EUR	500	25 %	25 %
Scheer Verwaltungs u. Beteiligungs GmbH	Willstätt	EUR	26	25 %	25 %
Vereinigte Staaten von Amerika					
Big Red Cheese Company LLC ²⁾	Monroe	USD	–	–	50 %
EB Snacks LLC ³⁾	Delaware	USD	–	–	50 %
Emmi Meister LLC	Fitchburg	USD	2	50 %	50 %
Kindred Creamery LLC	Fitchburg	USD	1	30 %	30 %

¹⁾ Die Minderheitsbeteiligung an der Ambrosi S.p.A. wurde am 3. Juli 2023 verkauft.

²⁾ Die Big Red Cheese Company LLC wurde am 14. April 2023 liquidiert.

³⁾ Die EB Snacks LLC wurde am 5. Juli 2023 liquidiert.

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 2023, der konsolidierten Erfolgsrechnung, dem konsolidierten Eigenkapitalnachweis und der konsolidierten Geldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 101 bis 139) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der konsolidierten Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2023 sowie dessen konsolidierter 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 Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) 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 eine Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte



UMSATZERFASSUNG AUS VERKÄUFEN VON PRODUKTEN

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des Berichtszeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Kontext unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu adressiert, 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 2023 CHF 4,210 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 erhöhtem 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 108 bis 112
- Segmentberichterstattung, Seiten 113 bis 114



Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die Konzernrechnung, die Jahresrechnung, den Vergütungsbericht und unsere dazugehörigen Berichte.

Unser Prüfungsurteil zur Konzernrechnung erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Abschlussprüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder unseren bei der Abschlussprüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

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 falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte im 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.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 SA-CH durchgeführte Abschlussprüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, 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 Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH üben wir während der gesamten Abschlussprüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:



- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen in der Konzernrechnung aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, 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 kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Abschlussprüfung 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.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Verwaltungsrat angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen können. Falls wir die Schlussfolgerung ziehen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben in 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 Darstellung, Aufbau und Inhalt der Konzernrechnung insgesamt einschliesslich der Angaben 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, Beaufsichtigung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Abschlussprüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im Internen Kontrollsystem, die wir während unserer Abschlussprüfung identifizieren.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, 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.

Von den Sachverhalten, über die wir mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss kommuniziert haben, bestimmen wir diejenigen Sachverhalte, die bei der Prüfung der Konzernrechnung des Berichtszeitraums am bedeutsamsten 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 PS-CH 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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'FR-11', written over a light blue horizontal line.

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MO', written over a light blue horizontal line.

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 28. Februar 2024

Inhalt

Jahresrechnung Emmi AG

147 Erfolgsrechnung

148 Bilanz

149 Eigenkapitalnachweis

150 Anhang der Jahresrechnung

155 Antrag über die Verwendung des
Bilanzgewinns

156 Bericht der Revisionsstelle

Aktieninformationen Emmi AG

159 Aktieninformationen Emmi AG

Erfolgsrechnung

in TCHF

	Erläuterungen	2023	2022
Beteiligungsertrag	2.1	126'619	125'710
Sonstiger Finanzertrag	2.2	20'081	16'158
Übrige Erträge		7'523	7'338
Total Ertrag		154'223	149'206
Finanzaufwand	2.3	-18'500	-15'605
Personalaufwand		-1'460	-1'422
Übriger betrieblicher Aufwand		-7'628	-7'169
Direkte Steuern		-488	-254
Total Aufwand		-28'076	-24'450
Jahresgewinn		126'147	124'756

Bilanz

in TCHF

Aktiven

	Erläuterungen	31.12.2023	%	31.12.2022	%
Flüssige Mittel		2'934		4'530	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten		47		70	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Beteiligungen		60'317		104'521	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		341		857	
Umlaufvermögen		63'639	4.0	109'978	7.1
Darlehen gegenüber Beteiligungen		92'600		128'011	
Beteiligungen	2.4	1'432'343		1'309'064	
Finanzanlagen		1'524'943		1'437'075	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		84		112	
Anlagevermögen		1'525'027	96.0	1'437'187	92.9
Total Aktiven		1'588'666	100.0	1'547'165	100.0

Passiven

Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		27'780		–	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		222		300	
Passive Rechnungsabgrenzungen		2'438		1'803	
Rückstellungen		62		62	
Kurzfristiges Fremdkapital		30'502	1.9	2'165	0.1
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		92'600		128'011	
Rückstellungen		648		648	
Langfristiges Fremdkapital		93'248	5.9	128'659	8.3
Fremdkapital		123'750	7.8	130'824	8.4
Aktienkapital	2.5	53'498		53'498	
Gesetzliche Kapitalreserve					
– Reserve aus Kapitaleinlagen	2.6	8'294		8'294	
Gesetzliche Gewinnreserve		2'886		2'886	
Freiwillige Gewinnreserven		1'270'000		1'225'000	
Bilanzgewinn					
– Gewinnvortrag		4'091		1'907	
– Jahresgewinn		126'147		124'756	
Eigenkapital		1'464'916	92.2	1'416'341	91.6
Total Passiven		1'588'666	100.0	1'547'165	100.0

Eigenkapitalnachweis

in TCHF

	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserve	Gesetzliche Gewinnreserve	Freiwillige Gewinnreserven	Bilanzgewinn	Total
Eigenkapital per 1. Januar 2020	53'498	8'294	2'886	1'105'000	106'435	1'276'113
Zuweisung	–	–	–	40'000	-40'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-64'198	-64'198
Jahresgewinn	–	–	–	–	101'048	101'048
Eigenkapital per 31. Dezember 2020	53'498	8'294	2'886	1'145'000	103'285	1'312'963
Zuweisung	–	–	–	30'000	-30'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-69'548	-69'548
Jahresgewinn	–	–	–	–	123'067	123'067
Eigenkapital per 31. Dezember 2021	53'498	8'294	2'886	1'175'000	126'804	1'366'482
Zuweisung	–	–	–	50'000	-50'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-74'897	-74'897
Jahresgewinn	–	–	–	–	124'756	124'756
Eigenkapital per 31. Dezember 2022	53'498	8'294	2'886	1'225'000	126'663	1'416'341
Zuweisung	–	–	–	45'000	-45'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-77'572	-77'572
Jahresgewinn	–	–	–	–	126'147	126'147
Eigenkapital per 31. Dezember 2023	53'498	8'294	2'886	1'270'000	130'238	1'464'916

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 Kurzfristige und 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 Beteiligungen

	Währung	Kapital in Tausend 31.12.2023	Anteil 31.12.2023	Anteil 31.12.2022
Schweiz				
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.	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 %
Käserei Studer AG, Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Mittelland Molkerei AG, Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
Molkerei Biedermann AG, Bischofszell ¹⁾	CHF	–	–	100 %
MOPRO Luzern AG, Luzern	CHF	120	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing AG, Bern	CHF	290	23 %	23 %
Österreich				
Hale GmbH, Wartberg ²⁾	EUR	18	92 %	83 %
Leeb Biomilch GmbH, Wartberg ²⁾	EUR	70	92 %	83 %
Deutschland				
Emmi Deutschland GmbH, Essen	EUR	75	100 %	100 %
Italien				
Emmi Holding Italia S.r.l., Mailand	EUR	1'714	70 %	70 %
Niederlande				
Emmi Finance Netherlands B.V., Tiel	EUR	p.m.	100 %	100 %
Spanien				
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., San Sebastián	EUR	82'110	73 %	73 %
Grossbritannien				
Emmi UK Limited, London	GBP	4'717	100 %	100 %
Kanada				
Emmi Canada Inc., Saint-Hubert	CAD	19'150	100 %	100 %
Vereinigte Staaten von Amerika				
Emmi Holding (USA), Inc., Orangeburg	USD	1	100 %	100 %

¹⁾ Die Molkerei Biedermann AG wurde am 2. Juni 2023 mit der Emmi Schweiz AG fusioniert.

²⁾ Emmi hat ihre Beteiligungen an der Hale GmbH und an der Leeb Biomilch GmbH am 28. Juli 2023 von jeweils 83 % auf 92 % erhöht.

Oben stehende Beteiligungen werden durch die Emmi AG direkt gehalten. Die indirekt gehaltenen Beteiligungen sind in der [Erläuterung 30](#) der konsolidierten Jahresrechnung enthalten.

2.5 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre

Das Aktienkapital von TCHF 53'498 besteht per 31. Dezember 2023 aus 5'349'810 Namenaktien zu nominal CHF 10 (unverändert zum Vorjahr).

1'035'724 Namenaktien beziehungsweise 19.4 % waren per 31. Dezember 2023 (Vorjahr: 1'036'844 Namenaktien beziehungsweise 19.4 %) nicht im Aktienbuch eingetragen (Dispobestand).

Bedeutende Aktionäre mit einem Stimmenanteil von mehr als 3 % sind der Gesellschaft wie folgt bekannt:

Nominalkapital	31.12.2023	%	31.12.2022	%
ZMP Invest AG, Luzern ¹⁾	28'488	53.2	28'488	53.2
Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee ¹⁾	2'150	4.0	2'150	4.0
MIBA Genossenschaft, Aesch (BL) ¹⁾	1'697	3.2	1'727	3.3
Übrige	21'163	39.6	21'133	39.5
Total	53'498	100.0	53'498	100.0

¹⁾ 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 60.4 % (Vorjahr: 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.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2023 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

2.6 Reserve aus Kapitaleinlagen

	31.12.2023	31.12.2022
Von der Steuerbehörde anerkannt	2'522	2'522
Von der Steuerbehörde nicht anerkannt	5'772	5'772
Total	8'294	8'294

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

3. Weitere Angaben

3.1 Vollzeitstellen

Im Berichtsjahr sowie im Vorjahr waren im Jahresdurchschnitt weniger als zehn Mitarbeitende bei der Emmi AG angestellt.

3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

	31.12.2023	31.12.2022
Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften	698'530	713'939
Davon von Gruppengesellschaften beansprucht	504'727	508'681
Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften	1'339	1'339

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 sowie im Vorjahr wurden keine stillen Reserven aufgelöst.

3.5 Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat am 28. Februar 2024 keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2023 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in TCHF

Bilanzgewinn	31.12.2023	31.12.2022
Gewinnvortrag	4'091	1'907
Jahresgewinn	126'147	124'756
Zur Verfügung der Generalversammlung	130'238	126'663

Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 15.50 (Vorjahr: CHF 14.50) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2023 aus den Gewinnreserven (verrechnungssteuerpflichtig).

Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	130'238	126'663
Dividende	-82'922	-77'572
Zuweisung an freiwillige Gewinnreserven	-45'000	-45'000
Vortrag auf neue Rechnung	2'316	4'091
Total Ausschüttung	82'922	77'572
Davon Anteil übriger Bilanzgewinn	-82'922	-77'572

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 (die Gesellschaft) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2023 und der der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr, dem Eigenkapitalnachweis sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 147 bis 154) dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) 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 eine Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

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

Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die Konzernrechnung, die Jahresrechnung, den Vergütungsbericht und unsere dazugehörigen Berichte.

Unser Prüfungsurteil zur Jahresrechnung erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Abschlussprüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zur Jahresrechnung oder unseren bei der Abschlussprüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.



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 falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte im 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 falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 SA-CH durchgeführte Abschlussprüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, 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 Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH üben wir während der gesamten Abschlussprüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen in der Jahresrechnung aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, 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 kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Abschlussprüfung 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.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Verwaltungsrat angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen können. Falls wir die Schlussfolgerung ziehen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben in 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 kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Abschlussprüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im Internen Kontrollsystem, die wir während unserer Abschlussprüfung identifizieren.



Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, 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.

Von den Sachverhalten, über die wir mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss kommuniziert haben, bestimmen wir diejenigen Sachverhalte, die bei der Prüfung der Jahresrechnung des Berichtszeitraums am bedeutsamsten 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 PS-CH 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 Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 28. Februar 2024

Aktieninformationen Emmi AG

Börseninformationen		2023	2022	2021	2020	2019
Kurs der Aktien am 31.12.	in CHF	911.00	783.00	1'076.00	911.50	842.50
Jahreshöchst (Tagesendstand)	in CHF	968.00	1'138.00	1'101.00	949.50	967.50
Jahrestiefst (Tagesendstand)	in CHF	798.00	737.00	896.50	732.50	680.00
Börsenkapitalisierung am 31.12.	in Millionen CHF	4'874	4'189	5'756	4'876	4'507
Durchschnittliches Handelsvolumen	Anzahl	2'224	3'643	3'086	5'454	5'693

Titelkennzahlen						
Reingewinn je Aktie	in CHF	34.82	34.12	40.51	35.21	36.45
Bereinigter Reingewinn je Aktie	in CHF	39.70	36.31	40.51	37.86	36.45
Eigenkapital je Aktie	in CHF	241.68	218.58	202.07	210.67	225.58
Rentabilität je Aktie ¹⁾	in %	18.20	-25.93	19.47	9.61	24.94
Ausschüttung je Aktie	in CHF	15.50	14.50	14.00	13.00	12.00
Ausschüttungsquote ²⁾	in %	44.52	42.49	34.56	36.92	32.92
Bereinigte Ausschüttungsquote ³⁾	in %	39.04	39.93	34.56	34.34	32.92
Dividendenrendite ⁴⁾	in %	1.70	1.85	1.30	1.43	1.42

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

2) Ausschüttung je Aktie/Reingewinn je Aktie

3) Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

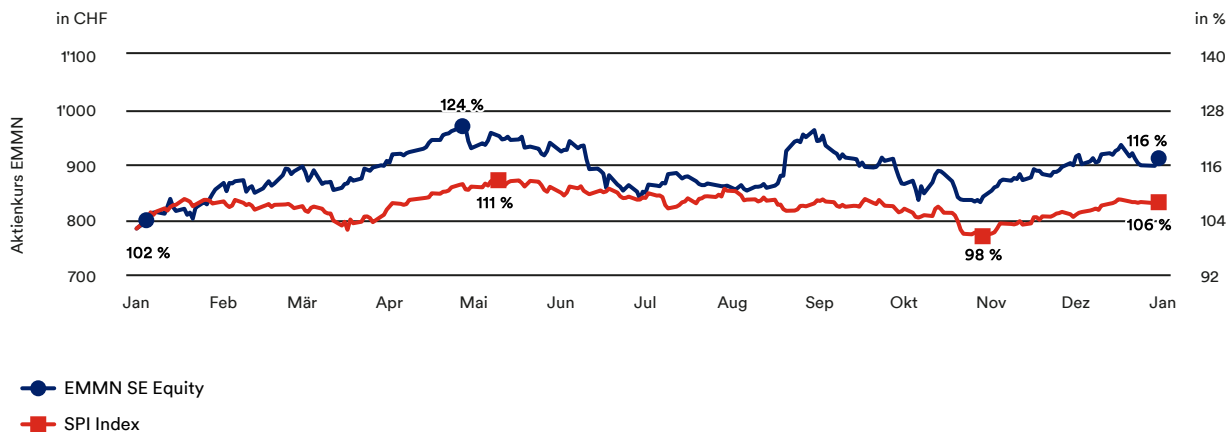
4) Ausschüttung je Aktie/Jahresschlusskurs

Kapitalstruktur am 31.12.

Aktienkapital	in TCHF	53'498	53'498	53'498	53'498	53'498
Eingeteilt in Anzahl Namenaktien	Anzahl	5'349'810	5'349'810	5'349'810	5'349'810	5'349'810
Nominalwert je Namenaktie	in CHF	10	10	10	10	10

Dividendenberechtigte Aktien	Alle
Stimmrechtsbestimmungen	Alle eingetragenen Aktionäre besitzen volles Stimmrecht.
Valorennummer	1282.989
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 2023



Inhalt

Bericht über nichtfinanzielle Belange

162 Vorwort

164 Einleitung

165 Über Emmi

172 Angewandtes Regelwerk

173 Berichterstattung zu den
nichtfinanziellen Belangen

214 Erklärung des Verwaltungsrats

215 Anhang

1. Vorwort

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

Emmi ist mit Leidenschaft Herstellerin von hochwertigen Milchprodukten und blickt auf eine über 100-jährige Tradition. Unser Purpose – die besten Milchmomente heute und für kommende Generationen zu schaffen – leitet unser Handeln sowie die Art und Weise, wie wir unser Geschäft, unsere Marken und unser Portfolio langfristig und verantwortungsvoll weiterentwickeln. Eine konsequente Strategieumsetzung und differenzierte Marktpositionen mit innovationsstarken Markenkonzepthen sowie ein diversifiziertes Länder- und Produkteportfolio sind die Basis unseres erfolgreichen Geschäftsmodells. Hinter Emmi stehen mehr als 9'000 Mitarbeitende, die sich tagtäglich mit Kopf, Herz und Händen für die besten Milchmomente einsetzen.

Bereits die Gründung im Jahre 1907 als Genossenschaft hatte den Zweck, die Milchbauern der Zentralschweiz von der täglich ungewissen Vermarktung ihrer Milch zu entlasten und ihnen ein verlässliches Einkommen zu sichern. Noch heute ist dieser gemeinschaftsdienliche Gedanke im Unternehmen verankert. Weder die Umwandlung zur Aktiengesellschaft im Jahre 1993 noch der Börsengang 2004 oder die kontinuierliche Internationalisierung haben diesen Grundgedanken je infrage gestellt.

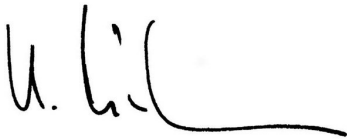
Als Unternehmen, das im Sinne und zum Wohle einer Gemeinschaft agiert, hat man sich bei Emmi seit jeher Gedanken darüber gemacht, was die unternehmerische Verantwortung konkret umfasst, wie sich diese zum wirtschaftlichen Erfolg verhält und wo ein gesundes Gleichgewicht zwischen allen Ansprüchen liegt. Während die soziale Verantwortung gegenüber den Milchbauern dem Unternehmen inhärent ist und Emmi in den ersten Jahrzehnten ihres Bestehens zur existenziellen Landesversorgung beizutragen hatte, haben andere Aspekte nachhaltigen Unternehmertums erst später Einzug gehalten.

In den 1990er-Jahren hat Emmi begonnen, sich aktiv für Umweltschutz einzusetzen, anfangs vor allem auf die Umweltauswirkungen der eigenen Betriebe bezogen. Seitdem hat das Unternehmen das Engagement stetig erweitert. Heute steht Emmi für die Verantwortung gegenüber der gesamten vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette ihrer Produkte.

Wir haben unser langjähriges Engagement für Nachhaltigkeit im Rahmen der weiterentwickelten Unternehmensstrategie zu deren integralem Bestandteil gemacht. Basierend auf dem Emmi Nachhaltigkeitsmodell und unserem Netto-Null-Reduktionspfad wollen wir unser Geschäft weiterhin ressourceneffizient, ökologisch sowie sozial verträglich weiterentwickeln.

Transparent darzulegen, wie diese Verantwortung konkret wahrgenommen wird, ist bei Emmi seit über zehn Jahren Teil des Nachhaltigkeitsengagements. Nachdem im Frühling 2023 im Rahmen des siebten Nachhaltigkeitsberichts umfassend über Emmis nachhaltiges Engagement berichtet worden ist, fokussiert der vorliegende Bericht über die nichtfinanziellen Belange auf die neu von der Schweizer Gesetzgebung geforderten Aspekte. Die nichtfinanziellen Belange sind lediglich eine Teilmenge der für uns als wesentlich identifizierten Themen, zu denen wir bereits umfassend informieren. Aus diesem zusätzlichen Betrachtungswinkel reifen zunehmend konkrete, wirkungsvolle und wesentliche Massnahmen – um die Wechselwirkungen in einem komplexen Produktionssystem besser zu verstehen und in Verbesserungen entlang der Wertschöpfungskette umzusetzen.

Das Wertschöpfungssystem der Emmi Gruppe involviert Zehntausende Bauernfamilien in ländlichen Gebieten, Tausende Lieferanten von Waren und Dienstleistungen sowie 9'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir möchten sicherstellen, dass das wertvolle Nahrungsmittel Milch auch in den kommenden Jahrzehnten für die Menschen zugänglich bleibt und täglich Freude bereitet.



Urs Riedener
Präsident des Verwaltungsrats



Ricarda Demarmels
CEO

2. Einleitung

Seit 2011 legt Emmi im Rahmen einer GRI-konformen Berichterstattung alle zwei Jahre Rechenschaft über ihre Nachhaltigkeitsleistungen und -ambitionen ab. Der die Geschäftsjahre 2021 und 2022 abdeckende [Nachhaltigkeitsbericht 2021/2022](#) wurde am 5. Juni 2023 als eigenständige Publikation veröffentlicht.

Der vorliegende Bericht über die nichtfinanziellen Belange baut im Kern auf dem Nachhaltigkeitsbericht 2021/2022 auf, fokussiert jedoch auf die im Schweizerischen Obligationenrecht ([Art. 964a–964c OR](#)) verlangten Elemente: Geschäftsmodell sowie Berichterstattung zu den nichtfinanziellen Belangen: Umweltbelange, Sozialbelange, Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung der Korruption.

Abweichend von den bisherigen Nachhaltigkeitsberichten wurde die vorliegende nichtfinanzielle Berichterstattung nicht in Übereinstimmung mit den GRI-Standards erstellt und ist auch nicht nach Emmis wesentlichen Themen strukturiert, sondern nach den im Obligationenrecht geforderten Belangen. Inhaltlich wurde der Bericht um Ereignisse und Weiterentwicklungen des Geschäftsjahrs 2023 erweitert, sofern sie die gesetzlich relevanten Belange betreffen. Ebenso decken alle Leistungskennzahlen das Berichtsjahr 2023 ab. Um den Lesern des nichtfinanziellen Berichts eine gute Orientierung zu bieten, werden im Dokument «Berichtsumfang und Methodik für Emmi Umweltkennzahlen» in der [ESG Experten Ecke](#) die Definition, der Umfang, die Methodik sowie die zugrunde liegenden Annahmen hinter den zentralen Umweltdaten erläutert.

In diesem Bericht wird die Emmi Gruppe, sofern nicht anders vermerkt, einheitlich als Emmi bezeichnet.

3. Über Emmi

Emmi ist die grösste Milchverarbeiterin der Schweiz. Die Wurzeln des Unternehmens reichen bis 1907 zurück, als die Vorgängerorganisation durch milchbäuerliche Genossenschaften der Region Luzern gebildet wurde. Der ursprüngliche Zweck war, die Milchbauern der Zentralschweiz von der Vermarktung ihrer Milch zu entlasten und ihnen ein verlässliches Einkommen zu sichern. Dieser gemeinschaftsdienliche Gedanke ist bei Emmi auch heute noch verankert. Mit einer klar ausgerichteten Strategie, innovativen Produkten und über die Schweiz hinaus etablierten Markenkonzepten wie Emmi Caffè Latte oder Kaltbach Käse hat sich Emmi zu einer international tätigen, börsennotierten Unternehmensgruppe (EMMN) mit einer starken lokalen Präsenz in 14 Ländern entwickelt.

Mit mehr als 9'000 Mitarbeitenden, von denen rund 70 % ausserhalb der Schweiz tätig sind, erwirtschaftete die Emmi Gruppe 2023 einen Umsatz von CHF 4.2 Milliarden.

3.1 Das Geschäftsmodell der Emmi

Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg von Emmi beruht auf einer Fokussierung auf die sich entwickelnden Bedürfnisse von Kunden und Konsumenten. In der Schweiz verankert und weltweit erfolgreich aufgestellt entwickelt Emmi ihr Geschäft kontinuierlich weiter.

Auf der Basis eines verantwortungsvollen Geschäftsmodells, einer bewährten Strategie und von gezielten Übernahmen hat sich das Unternehmen von einer regional verankerten Organisation zu einer international erfolgreichen Gruppe entwickelt.

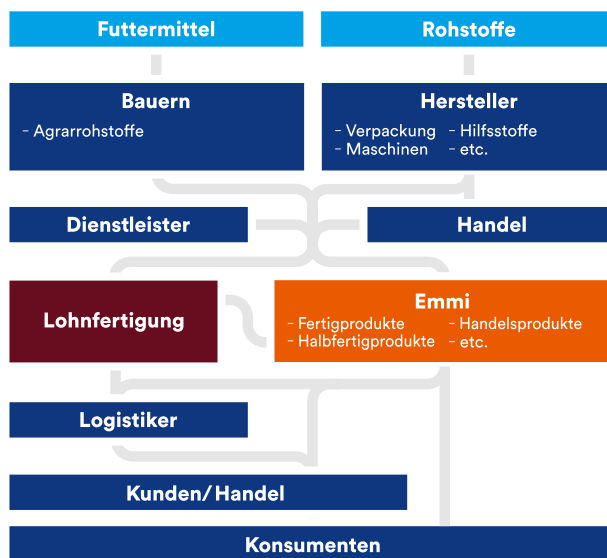
Die Strategie von Emmi fokussiert auf fünf Kernbereiche und zielt auf nachhaltiges, profitables Wachstum ab.

Die fünf Kernbereiche sind:

- die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz,
- stark aufgestellt in internationalen Märkten,
- eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen,
- Exzellent in dem, was wir tun,
- ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit.

Aufbauend auf den etablierten Stärken stehen darin relevante Zukunftsthemen und die sich wandelnden Bedürfnisse der Anspruchsgruppen im Mittelpunkt.

Das Geschäftsmodell von Emmi umfasst den weltweiten Handel mit sowie die Verarbeitung von Milch, Milchprodukten, pflanzenbasierten Alternativprodukten und weiteren Lebensmitteln in ausgewählten Ländern. Jede Gesellschaft der Emmi Gruppe zeichnet sich durch eine individuelle Wertschöpfungskette aus (siehe nachstehende Grafik).



Im Kern beschafft Emmi Milch – entweder direkt von den Milchbauern oder über entsprechende Organisationen –, verarbeitet diese in ihren weltweit über 57 eigenen Produktionsstandorten in 11 Ländern zu Milchprodukten und vertreibt diese in rund 60 Ländern an Kunden wie den Detailhandel oder Food Service. In Einzelfällen werden Produkte direkt an die Konsumentinnen und Konsumenten abgesetzt.

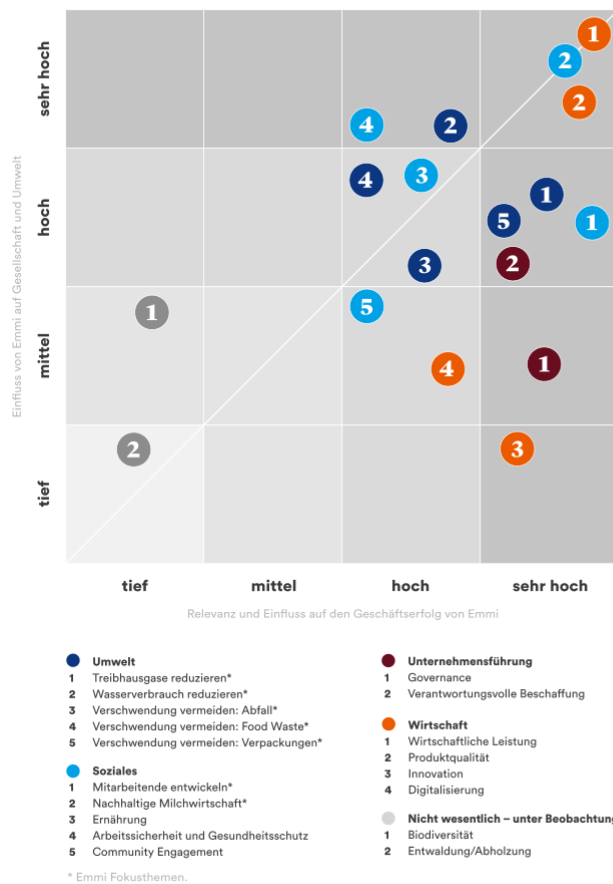
3.2 Die aktuellen Kennzahlen

Kennzahlen Emmi	2023	2022	2021
Umsatz in CHF Mio.	4'242	4'230	3'912
Bilanzsumme in CHF Mio.	2'715	2'635	2'471
Börsenkapitalisierung in CHF Mio.	4'874	4'189	5'756
Investitionen in CHF Mio.	145	206	153
Verarbeitete Milch in Mio. t	2.03	2.07	2.16

3.3 Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf nichtfinanzielle Belange

Emmis Nachhaltigkeitsansatz fokussiert auf strategisch relevante und hinsichtlich Auswirkungen, Risiken und Chancen wesentliche Themen. Diese Themen wurden mittels einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse ermittelt. Die dazu angewendeten Beurteilungsperspektiven waren Geschäftsrelevanz («financial materiality») und Auswirkungsrelevanz («impact materiality»).

In den vorliegenden Bericht einbezogen werden all diejenigen wesentlichen Themen, welche von Relevanz sind für die nichtfinanziellen Belange gemäss [Art. 964b OR](#).



3.3.1 Auswirkungen in den Umweltbelangen

Als hoch bis sehr hoch eingeschätzt werden die Auswirkungen von Emmis Geschäftstätigkeiten auf die Umwelt in den folgenden wesentlichen Themen:

- Treibhausgase reduzieren
- Verschwendung vermeiden (Abfall, Food Waste und Verpackungen)
- Wasserverbrauch reduzieren
- Nachhaltige Milchwirtschaft
- Verantwortungsvolle Beschaffung

Emmis Geschäftstätigkeit beinhaltet potenzielle und effektive, positive und negative Auswirkungen auf die Umwelt. Dabei ist ein Grossteil der Umweltauswirkungen respektive entsprechender Risiken auf die dem Unternehmen vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette – insbesondere auf die landwirtschaftliche Produktion – zurückzuführen.

Klima

Emmi verursacht Treibhausgasemissionen durch die Nutzung fossiler Energieträger in den eigenen Betrieben und in der Logistik sowie durch den Einsatz von klimawirksamen Kältemitteln (Scope 1) und durch eingekaufte Energie wie Strom oder Fernwärme (Scope 2). Der grösste Anteil (> 90 %) der Treibhausgasemissionen entsteht allerdings in der vor-/nachgelagerten, nicht direkt beeinflussbaren Wertschöpfungskette (Scope 3). Der Hauptanteil der Scope-3-Emissionen resultiert aus der Milchproduktion selbst, hauptsächlich aufgrund natürlicher Prozesse wie der Methanbildung im Verdauungssystem von Kühen. Darüber hinaus sind auch der Anbau von Futtermitteln und die Verwendung von Hofdüngern als bedeutende Emissionsquellen (Lachgas) anzusehen.

Abfälle

Abfälle entstehen entlang Emmis gesamter Wertschöpfungskette. Relevante Abfallkategorien sind Lebensmittelabfälle und Verpackungen. Die aus Sicht Umweltbelastung bedeutendsten Abfälle sind Lebensmittelabfälle. Dabei stehen nicht nur die negativen Umweltauswirkungen von deren Entsorgung im Zentrum, sondern auch die verschwendeten Ressourcen zur Herstellung der Produkte – insbesondere der Milch. Aus Reputationssicht bergen hingegen die Verpackungsabfälle für Emmi das grösste Risiko, da diese Thematik viel Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit und Politik erhält.

Wasser

Emmi hat im eigenen Betrieb und in der vorgelagerten Wertschöpfungskette potenzielle und effektive negative Auswirkungen auf die Frischwassermenge und auf die Wasserqualität. Im eigenen Betrieb wird Wasser als Zutat, in Produktionsprozessen sowie zur Gewährleistung von Qualität und Hygiene benötigt. Dadurch können die Abwässer aus den Betrieben mit organischen oder chemischen Rückständen belastet sein oder aber auch eine gegenüber den Gewässern, in die sie eingebracht werden, zu stark abweichende Temperatur aufweisen. In der Landwirtschaft werden durch den Futteranbau und die Nutztierhaltung je nach Standort grosse Mengen an Wasser verbraucht, was je nach Wasserverfügbarkeit in der entsprechenden Region für die Menschen und die Umwelt problematisch sein kann. Intensive landwirtschaftliche Produktion kann durch Düngemittel und organische Abfallstoffe aus der Tierhaltung die Qualität von Oberflächen- und Grundwasser negativ beeinträchtigen und so Boden- und Wasserorganismen schädigen.

Tierwohl

Das Tierwohl in der Milchproduktion hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab: Auslauf, Fütterung, Platz- und Lichtverhältnisse. Ungeeignete Haltung und Fütterung können die physische und psychische Gesundheit der Tiere negativ beeinflussen. Über die Milchbeschaffung – insbesondere durch verbindliche Vorgaben und Kontrollen – sowie über die Wahl der Lieferanten kann Emmi auf das Tierwohl einwirken.

3.3.2 Auswirkungen in den Sozialbelangen

Als hoch bis sehr hoch eingeschätzt werden die potenziellen und effektiven negativen und positiven Auswirkungen von Emmis Geschäftstätigkeiten auf Sozialbelange in folgenden wesentlichen Themen:

- Nachhaltige Milchwirtschaft
- Verantwortungsvolle Beschaffung
- Produktqualität und -sicherheit
- Ernährung

Das Geschäftsmodell von Emmi schafft und erhält Arbeitsplätze in ländlichen Regionen, indem es die Nachfrage nach Milchprodukten fördert. In ländlichen Regionen hängen oftmals Einkommen ganzer Familien von der Milchwirtschaft ab, was Risiken für das wirtschaftliche Auskommen dieser Familien mit sich bringt. Mittels Vorgaben kann Emmi faire Einkommen und Arbeitsbedingungen sicherstellen. Emmi kann die Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten durch qualitativ hochwertige Produkte fördern.

Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft

Das Geschäftsmodell von Emmi bringt Verantwortung für Arbeitsplätze in der Futterproduktion, in der Milchproduktion und in der Produktion weiterer Agrarrohstoffe wie Kakao, Kaffee und Früchte mit sich. All diese Bereiche der Landwirtschaft sind mit den Risiken niedriger Löhne und negativer Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit der Arbeiterinnen und Arbeiter verbunden. Zudem birgt die Landwirtschaft in sich rasch entwickelnden Ländern Risiken von Zwangs- und Kinderarbeit. Über die Beschaffung – insbesondere Vorgaben und Kontrollen – kann Emmi beeinflussen, unter und zu welchen Bedingungen in den ihr vorgelagerten Wertschöpfungsstufen gearbeitet wird.

Gesundheit der Konsumentinnen und Konsumenten

Nahrungsmittel können die Gesundheit der Konsumentinnen und Konsumenten entweder direkt oder indirekt beeinflussen. Direkte Auswirkungen auf die Gesundheit können durch die Hochwertigkeit der Nahrungsmittel, aber auch durch Verderb oder Fremdkörper entstehen. Indirekt können die Produkte von Emmi – insbesondere durch ihre Nährwertzusammensetzung – Auswirkungen auf eine ausgewogene Ernährung als Teil des individuellen Lebensstils haben. Im Kontext von Emmis Produkten bergen bei übermässigem Konsum insbesondere Zucker und Salz Risiken für die Konsumentinnen und Konsumenten.

3.3.3 Auswirkungen in den Arbeitnehmerbelangen

Als hoch bis sehr hoch eingeschätzt werden die potenziellen und effektiven positiven und negativen Auswirkungen von Emmis Geschäftstätigkeiten auf Arbeitnehmerbelange in folgenden wesentlichen Themen:

- Mitarbeitende entwickeln
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Bedeutende Auswirkungen auf die Mitarbeitenden – ihre Zufriedenheit, ihre Leistungsfähigkeit und ihre wirtschaftliche Situation – hat die Arbeitgeberin. Durch das Angebot von beruflicher Grundausbildung sowie die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden kann Emmi einen Beitrag zur Qualifikation der Arbeitskräfte und zur Einkommenssicherung in der entsprechenden Region oder Branche leisten.

Die Geschäftstätigkeiten von Emmi können Auswirkungen auf die körperliche und geistige Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Bedeutende Risiken für die physische Gesundheit der Mitarbeitenden sind Maschinen (Verletzungsgefahr), Lärmbelastung und Extremtemperaturen. Unabhängig von der Art des Arbeitsplatzes kann die Arbeit – beispielsweise aufgrund des menschlichen Umfelds, der Rahmenbedingungen oder der zu leistenden Arbeit – zu psychischen Belastungen führen.

3.3.4 Achtung der Menschenrechte

Als Lebensmittelunternehmen können in Emmis vorgelagerter Wertschöpfungskette, konkret bei der Herstellung der landwirtschaftlichen Rohstoffe, Auswirkungen auf Menschenrechte entstehen. Als hoch bis sehr hoch eingeschätzt werden die Auswirkungen von Emmis Geschäftstätigkeit auf Menschenrechte in folgenden wesentlichen Themen:

- Governance
- Verantwortungsvolle Beschaffung (Menschenrechtsaspekte)
- Auswirkungen auf Menschenrechte
- Landwirtschaft und Lieferkette

Relevanz hinsichtlich der Achtung der Menschenrechte besteht bei Emmi in der Lieferkette, insbesondere in der Landwirtschaft. Mit entsprechenden Vorgaben in der Beschaffung kann Emmi für die Wahrung der Menschenrechte sorgen.

3.3.5 Bekämpfung der Korruption

Bekämpfung der Korruption ist bei Emmi ein Teilaspekt des folgenden wesentlichen Themas:

- Governance.

Da Emmi gemäss dem [Korruptionsindex von Transparency International](#) teilweise in Ländern mit hohen Korruptionsrisiken tätig ist, können Geschäftsaktivitäten von Emmi tangiert sein.

Korruption in der Lebensmittelindustrie kann schwerwiegende Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Individuen haben. Korruption kann die Verfügbarkeit und die Sicherheit von Lebensmitteln und damit die Gesundheit der Konsumentinnen und Konsumenten gefährden. Auch lediglich minderwertige Produkte schädigen die Branche. Korruption kann fairen Wettbewerb behindern und zu unlauteren wirtschaftlichen Vorteilen für einige Unternehmen führen.

4. Angewandtes Regelwerk

Emmi legt Wert auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien. Dies wird im gruppenweiten [Verhaltenskodex](#) des Unternehmens festgehalten. Ausserdem betont der Verhaltenskodex die faire Behandlung aller Stakeholder, die Achtung der Menschenrechte im Sinne der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die festgelegte Qualität ihrer Produkte.

Die themenspezifisch angewandten Regelwerke und Standards werden im Kapitel [5 Berichterstattung zu den nichtfinanziellen Belangen](#) unter den jeweiligen Belangen [5.1](#) bis [5.5](#) aufgeführt.

5. Berichterstattung zu den nichtfinanziellen Belangen

5.1 Umweltbelange

Umweltbelange umfassen Aspekte folgender für Emmi wesentlicher Themen:

- Treibhausgase reduzieren
- Verschwendung vermeiden
- Wasserverbrauch reduzieren
- Nachhaltige Milchwirtschaft
- Verantwortungsvolle Beschaffung

Der Geschäftserfolg von Emmi ist bedeutend von der heutigen und künftigen Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen abhängig. So bildet Emmis Nachhaltigkeitsmodell den sorgsamen Umgang mit der Umwelt ab, indem Ziele zu Treibhausgasen, Wasser und Abfall gesetzt werden.

Im Berichterstattungsjahr führte Emmi eine Umweltrisikoaanalyse durch. Die relevantesten Umweltrisiken werden im vorliegenden Bericht beschrieben. In kommenden Jahren plant Emmi, die Strategien und Massnahmen zum Umgang mit den wesentlichen Umweltrisiken weiter zu vertiefen.

5.1.1 Treibhausgase reduzieren

Emmi verursacht Treibhausgasemissionen durch die Nutzung fossiler Energieträger in den eigenen Betrieben, in der Logistik und durch den Einsatz klimawirksamer Kältemittel (Scope 1) sowie durch eingekaufte Energie wie Strom oder Fernwärme (Scope 2). Der grösste Anteil (> 90 %) der Treibhausgasemissionen entsteht allerdings in der nicht direkt beeinflussbaren Wertschöpfungskette (Scope 3). Davon ist der Hauptanteil der Milchproduktion selbst – hauptsächlich aufgrund natürlicher Prozesse wie der Methanbildung im Verdauungssystem von Kühen – zuzurechnen. Darüber hinaus sind auch der Anbau von Futtermitteln sowie die Lagerung und Verwendung von Hofdüngern bedeutende Emissionsquellen.

Risiken

Rund 30 % der durch den Menschen verursachten Treibhausgasemissionen sind auf die Nahrungsmittelproduktion (Milchwirtschaft rund 4 %) zurückzuführen. Entsprechend gross sind der Druck verschiedener Anspruchsgruppen und damit verbundene Reputationsrisiken. Bedeutende Klimarisiken für das Geschäftsmodell von Emmi erwachsen auch aus entstehenden Regulierungen und Forderungen nach Treibhausgasreduktionsmassnahmen. Der mit Klimaschutzbemühungen der Konsumentinnen und Konsumenten verbundene Trend zu pflanzlicher Ernährung kann für Emmi sowohl Chance als auch Risiko darstellen. So können mit dem Angebot passender Alternativprodukte nicht nur negative Auswirkungen auf den Geschäftserfolg vermieden, sondern gegebenenfalls neue, attraktive Standbeine ausgebaut werden.

Wesentliche physische Klimarisiken wie wärmere Temperaturen und Wasserknappheit beeinflussen die Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe wie Früchte und Nüsse. Ausserdem kann der Klimawandel die Milchproduktion aufgrund von veränderter Futtermittelverfügbarkeit beeinflussen.

Konzept

Scope-1-Emissionen und Scope-2-Emissionen

Grundlage wirkungsvoller Massnahmen sind professionelle Managementsysteme und zuverlässige Daten. Ausgangspunkt von Emmis Klimaschutzmassnahmen in den eigenen Aktivitäten ist die Überwachung der Energieverbräuche und Treibhausgasemissionen aller Produktionsstandorte. In der Schweiz wird dies an allen Produktionsstandorten mit nach ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystemen sichergestellt.

Die Energieverbräuche und Emissionen der Schweizer Standorte ohne Produktionsbetrieb (Hauptsitz Luzern) werden nicht zertifiziert. Die Kennzahlen werden aber erhoben und im Umweltmanagementsystem gepflegt.

Einzelne Produktionsstandorte in Europa sind ebenso nach ISO 14001 zertifiziert (Kaiku, Emmi Dessert Italien) und an den übrigen Standorten ist ein entsprechendes Kennzahlenmanagementsystem eingeführt, das sich daran anlehnt.

Emmis Standort in Tunesien ist ebenfalls nach ISO 14001 zertifiziert.

Die Standorte auf dem amerikanischen Kontinent verfügen über keine vergleichbare Zertifizierung, jedoch ist auch hier ein analoges Kennzahlenmanagementsystem implementiert.

Ausserdem fördert Emmi die Eigenproduktion erneuerbarer Elektrizität und Wärme. Bis 2025 möchte das Unternehmen global mindestens 4 % des Gesamtstromverbrauchs aus eigenem Solarstrom decken (2023: 2.8 %).

Bei der Stromversorgung setzt Emmi auf regenerative Energie durch den Einkauf von Grünstromzertifikaten. In der Schweiz und Europa nutzt das Unternehmen, wenn immer möglich, Strom aus Wasserkraft; in Brasilien und Chile Windkraft aus Brasilien; in Mexiko Wasserkraft aus Guatemala; in den USA heimische Wasserkraft. Einzig am Standort in Tunesien gibt es aufgrund der fehlenden Versorgungssicherheit eine nahezu komplette Eigenproduktion von Strom mittels Gasturbinen. Auch fehlt es an Biogas und Solartechnik und somit aktuell an emissionsärmeren Alternativen. Den Anschluss an Fernwärmenetze zieht Emmi nur in Erwägung, wenn diese mit erneuerbaren Energien oder aus Abwärmequellen erzeugt werden.

Emmi ermittelt die Scope-1- und Scope-2-Emissionen nach den Vorgaben des Greenhouse Gas Protocol.

Scope-3-Emissionen

Die Milchproduktion macht den grössten Anteil von Emmis Scope-3-Emissionen aus. Hier liegt somit das grösste Potenzial für Klimaschutz. Bis 2027 soll die gesamte von Emmi eingekaufte Milch nach im regionalen Vergleich höheren Nachhaltigkeitsstandards produziert werden. Darunter versteht Emmi Milch, die in mindestens einem Nachhaltigkeitsaspekt über konventionelle Milch der entsprechenden Region hinausgeht.

In der Schweiz sollte dieses Ziel Anfang 2024 durch den Branchenstandard «Nachhaltige Schweizer Milch» erfüllt werden. Ausserhalb der Schweiz strebt Emmi gemeinsame Engagements in der Branche und individuelle Vereinbarungen mit den Milchlieferanten an. Die Grundlage dazu wurde von Emmi in den letzten vier Jahren erarbeitet. Basierend auf einem mit der Berner Fachhochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften sowie in Abstimmung mit dem WWF entwickelten Kriterienkatalog hat Emmi acht Aspekte nachhaltiger Milch bewertet: Strategie, Arbeit & Einkommen, Milchqualität, Tierwohl, Biodiversität, Energie & Materialien, Klima und Umwelt. Die klimarelevanten Kriterien sind:

- Erzeugung erneuerbarer Energie
- Energieeffizienz: Nutzung von Wärmerückgewinnung
- Treibhausgasbilanz (kg CO₂e / kg Milch)
- Durchschnittliche Milchlebensleistung
- Massnahmen zur Treibhausgasemissionsreduktion
- Massnahmen zur Kohlenstoffspeicherung

Anhand der Aspekte in diesem Katalog wird eine Einschätzung vorgenommen, wie nachhaltig die Milchlieferanten von Emmis Tochtergesellschaften ausserhalb der Schweiz bereits produzieren. Darauf basierend werden mit den einzelnen Gesellschaften Verbesserungsziele bis 2027 festgelegt. Dabei strebt Emmi immer einen umfassenden Ansatz an, der für die Umwelt, die Menschen und die Tiere eine Verbesserung erwirken soll.

Zielsetzungen

- bis 2027: 60 % Reduktion der eigenen Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2, ggü. 2014) – absolutes Reduktionsziel
- bis 2027: 25 % Reduktion der Treibhausgasemissionen in der Wertschöpfungskette (Scope 3, ggü. 2019) – Ziel bezieht sich auf die produzierte Milchmenge
- bis 2025: mind. 4 % des Gesamtstromverbrauchs aus eigenem Solarstrom
- bis 2027: 100 % der Milchlieferanten produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards
- mit der Vision netZERO 2050 weitet Emmi die CO₂-Reduktionsziele auf die gesamte Wertschöpfungskette aus und strebt einen Netto-Null-Pfad an.

Emmis Reduktionsziele sind wissenschaftsbasiert und von SBTi ([Science Based Target Initiative](#)) validiert. In Scope 1 und 2 befinden sich diese im Rahmen des 1.5-Grad-Ziels, das Scope-3-Ziel entspricht der aktuellen Best Practice der Branche.

Massnahmen

Scope-1- und Scope-2-Emissionen

Um die betrieblichen Treibhausgasemissionen zu reduzieren, setzt Emmi auf eine Verbesserung der Energieeffizienz, beispielsweise durch den Einsatz moderner Pumpen, Motoren sowie Verfahren, mit denen Wärme zurückgewonnen wird.

Der Ersatz fossiler Energieträger durch erneuerbare Alternativen sowie Prozessoptimierungen sind weitere Hebel, um die Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Als alternative Energieträger haben sich Fernwärme, Solarenergie (v. a. auf den Dächern der eigenen Produktionswerke) und Holz bewährt. Nahezu 100 % der von Emmi eingekauften Elektrizität kommt seit 2022 aus erneuerbaren Quellen (Grünstromzertifikate). Zudem fördert Emmi, wie bereits erwähnt, die Eigenproduktion erneuerbarer Elektrizität und Wärme. Hierfür wurde an allen Produktionsstandorten der Emmi das Potenzial zur Nutzung von Sonnenenergie analysiert. Unter Einbezug von Effizienz, Kosten, Fördermitteln und lokalen Gegebenheiten wurde eine Empfehlung für das weitere Vorgehen zuhanden des Steuerungsausschusses Nachhaltigkeit formuliert und von diesem verabschiedet.

Emmi hält zudem weiterhin am Entscheid fest, nicht mehr in Technologien zu investieren, die auf fossilen Energieträgern basieren.

Im Berichtsjahr wurde an Emmis Produktionsstandort in Chile, Loncoche, eine Biomasseanlage installiert, wodurch die Emissionen um rund 5'600 t jährlich gesenkt werden können. Damit kann aktuell der gesamte Primärenergiebedarf des Werkes gedeckt werden.

Scope-3-Emissionen

Projekt «KlimaStaR Milch»

In der Schweiz – wo Emmi die im Ländervergleich mit Abstand grösste Milchmenge verarbeitet – werden aktuell im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts «KlimaStaR Milch» verschiedene Massnahmen zur Emissionsreduktion in der Milchproduktion vorangetrieben. Eines der Ziele, welches eine Wechselwirkung mit anderen Zielen des Projekts hat, ist eine Reduktion der Treibhausgasemissionen in der Milchproduktion um 20 % bis 2027. Im ersten Projektjahr konnten die Treibhausgasemissionen auf den Höfen erhoben sowie die Emissionen pro Kilogramm Milch um 1 % reduziert werden. Im internationalen Vergleich weist die Schweiz einen relativ niedrigen CO₂e-Wert pro Kilogramm Milch auf (beispielsweise zeigt ein Vergleich mit der Datenbank «The World Food LCA Database» folgende Werte: Schweiz: 1.45, Brasilien: 3.72, Chile: 3.00, Deutschland: 1.29, Österreich: 1.56, Spanien: 1.55, Tunesien: 1.55, USA: 1.26). Dies unterstreicht die ehrgeizigen Ziele des Projekts.

Weitere Informationen zu den Zielen und Massnahmen des Projekts «KlimaStaR Milch» finden sich in folgendem Kapitel: [5.2.2 Nachhaltige Milchwirtschaft](#) – Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz durch die Milchproduktion.

Klimadaten für Schweizer Milchproduktion

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Branchenstandards «Nachhaltige Schweizer Milch» wurde im Herbst 2023 die Evaluation für ein geeignetes Tool gestartet, um die Echtdaten der Treibhausgasemissionen auf den Höfen zu erheben.

Emissionsreduktion in Brasilien

Nach der Schweiz verarbeitet Emmi in Brasilien (Laticínios Porto Alegre) das zweitgrösste Milchvolumen. Im Sommer 2023 wurde dort ein Pilotprojekt gestartet, um die Treibhausgasemissionen auf den Milchproduktionsbetrieben der Lieferanten zu erheben und basierend darauf Emissionsreduktionsmassnahmen zu bestimmen. Ziel ist es, die Daten von 15 Betrieben während zwei Jahren zu erheben. Die Betriebe wurden in Subgruppen unterteilt, damit das Gesamtergebnis für die verschiedenen Arten von Höfen möglichst repräsentativ ist. Die erste Runde der Datenerhebung wurde im Berichtsjahr auf den 15 Höfen durchgeführt. Die Erhebungsrate ist tief, hilft aber erste Erfahrungswerte zu sammeln. Derzeit werden die gesammelten Daten ausgewertet.

Klimatisch der Schweizer Fleisch- und Milchwirtschaft

Um die Herausforderung der Finanzierung der Massnahmen und Anrechenbarkeit der reduzierten Treibhausgasemissionen an die verschiedenen Akteure innerhalb der Branchen zu lösen und die Umsetzung von Emissionsreduktionsmassnahmen zu beschleunigen, wurde der Klimatisch ins Leben gerufen. Am Klimatisch setzen sich alle Beteiligten der gesamten Wertschöpfungskette zusammen. Angestrebt wird eine gemeinsame «Branchenplattform Klimaschutz», die sich für eine faire und effiziente Finanzierung aller auf einem Landwirtschaftsbetrieb erbrachten und nachgewiesenen Klimaschutzmassnahmen einsetzt und eine zentral geregelte Verteilung der Klimaschutzleistungen innerhalb der Wertschöpfungskette anstrebt.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Eingekaufte Primärenergie nach Energiequellen		2023	2022	2021
Heizöl	MWh	16'687	13'607	19'200
Erdgas ¹⁾	MWh	326'500	358'753	388'978
Biogas ¹⁾	MWh	16'191	19'707	9'084
Diesel	MWh	4'703	7'057	6'527
Holz	MWh	191'943	157'628	159'011
Fernwärme	MWh	57'153	56'133	35'259 ²⁾
Übrige	MWh	18'045	15'355	9'222
Total	MWh	631'493	628'240	627'281
Energieverbrauch der Emmi Gruppe		2023	2022	2021
Total Energieverbrauch	MWh	858'420	845'087	842'589
Energieintensität (pro t Produkt ³⁾)	MWh/t	0.64	0.63	0.59
Treibstoffverbrauch Fahrzeuge		2023	2022	2021
Benzin	Liter	643'183	523'900	454'854
Diesel	Liter	4'315'722	4'409'616	4'535'676
Total	Liter	4'958'905	4'933'516	4'990'530
Elektrizität		2023	2022	2021
Anteil erneuerbar	MWh	227'871	225'611	213'370
Anteil nicht erneuerbar	MWh	33'423	38'620	37'466
Total	MWh	261'294	264'231	250'836

1) Teilweise zur internen Stromproduktion verwendet.

2) Anpassungen aufgrund neuer Datengrundlage.

3) Produkt = verkaufsfähige Ware.

Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1)		2023	2022	2021
Brennstoffe	tCO ₂ e	74'949	82'177 ¹⁾	85'973 ¹⁾
Kältemittel	tCO ₂ e	8'057	5'868 ¹⁾	2'912 ¹⁾
Transport/Treibstoffe	tCO ₂ e	12'799	12'769	12'939
Total Scope 1	tCO₂e	95'805	100'814	101'824

Indirekte energiebedingte Treibhausgas-emissionen (Scope 2) – marktbasiert		2023	2022	2021
Elektrizität (marktbasiert)	tCO ₂ e	2'819	928	12'531
Andere ²⁾	tCO ₂ e	295	302 ²⁾	317
Total Scope 2	tCO₂e	3'114	1'230	12'848

Indirekte energiebedingte Treibhausgas-emissionen (Scope 2) – standortbasiert		2023	2022	2021
Elektrizität (standortbasiert)	tCO ₂ e	48'019	47'250	47'510
Andere ²⁾	tCO ₂ e	295	302	317
Total Scope 2	tCO₂e	48'314	47'552	47'827

Sonstige indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3)		2023	2022	2021
davon Kategorie 1: Eingekaufte Güter und Dienstleistungen	tCO ₂ e	4'786'008	4'642'129 ¹⁾	4'821'849 ¹⁾
davon Milch und zugekaufte Milchprodukte	tCO ₂ e	4'593'253	4'436'233	4'615'727
Total Scope 3	tCO₂e	5'497'744	5'358'794	5'540'662

Intensität der Emissionen		2023	2022	2021
tCO ₂ e pro TCHF Umsatz		1.32	1.29	1.45
tCO ₂ e pro t Milchmenge		2.75	2.65	2.62

Anteil eingekaufter erneuerbarer Strom		2023	2022	2021
Division Schweiz		100 %	100 %	100 %
Division Europa		100 %	100 %	100 %
Division Americas		93 %	98 %	70 %

¹⁾ Anpassungen aufgrund neuer Datengrundlage.

²⁾ Fernwärme.

Emmi konnte ihre direkten Treibhausgasemissionen gegenüber dem Basisjahr (2014) um 30 % reduzieren (Ziel bis 2027: 60 %). Die Emissionen in der Lieferkette sind hingegen im Vergleich zum Basisjahr (2019) um 7 % gestiegen (Ziel bis 2027: 25 %). Der Anteil des eigenen Solarstromverbrauchs am Gesamtstromverbrauch liegt bei 2.8 % (Ziel bis 2025: 4 %).

5.1.2 Verschwendung vermeiden

Verschwendung vermeiden umfasst bei Emmi die Ambition, die Produktions- und Lebensmittelabfälle (Food Waste) zu reduzieren und die Verpackungen ressourcenschonend und kreislauffähig zu gestalten. Verschwendung in Form von Abfall tritt entlang Emmis gesamter Wertschöpfungskette auf. Lebensmittelabfälle belasten die Umwelt am meisten. Verpackungsabfälle hingegen sind stark im Fokus gesellschaftlicher Diskussionen. Dieses Kapitel fokussiert auf die Abfälle, welche in Emmis eigenen Betrieben bei der Herstellung der Produkte entstehen.

Risiken

Abfälle sind ein bedeutender Kostenfaktor für Emmi. Sie stellen einen Ressourcenverbrauch ohne Nutzen dar und führen in der Regel zu Entsorgungskosten.

Konzept

Im Umgang mit Abfall lautet Emmis Credo: «Vermeiden, vermindern, verwerten.» Das bedeutet, dass unvermeidbare Abfälle vorrangig reduziert werden, um anschliessend eine optimale Lösung für eine möglichst geringe Restmenge zu finden, idealerweise in einem geschlossenen Kreislauf.

Emmi steuert das Abfallmanagement an den Produktionsstandorten über das Umweltmanagement. Der Fokus liegt dabei auf den Abfällen, die in die Verbrennung oder Deponie gehen.

Die Produktionsbetriebe in der Schweiz verfügen durchgängig über ein nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem. Abfälle werden, wenn eine stoffliche Verwertung nicht möglich ist, in Kehrichtverbrennungsanlagen energetisch verwertet. Organische Abfälle werden in der Tierfütterung eingesetzt oder in Biogasanlagen entsorgt.

Emmis Produktionsbetrieben ausserhalb der Schweiz fehlen aktuell teilweise noch grundlegende Kontrollmechanismen und Daten. Emmi arbeitet daran, diese Lücken zu schliessen. Eine Herausforderung ausserhalb der Schweiz stellen zudem fehlende Recyclingsysteme im Umfeld der Standorte in Nord- und Südamerika und Tunesien dar. Hier erarbeitet Emmi individuelle Alternativen zur dort üblichen Entsorgung auf Deponien.

Zielsetzungen

- bis 2027: 50 % weniger Abfall (ggü. 2017) – bezogen auf produzierte, verkaufsfähige Ware
- bis 2027: 0 % Abfallentsorgung auf Deponien

Massnahmen

«Zero Waste to Landfill»-Zertifizierung in Spanien

Emmis spanische Tochtergesellschaft Lácteos de Navarra produziert Jogurts in Pamplona. Das Unternehmen erreichte durch den Austausch mit seinen Entsorgungsdienstleistern, dass nur noch ein Minimum der Abfälle auf Deponien landet: 2022 wurde die Menge um 75 % auf 0.06 % der totalen Abfallmenge reduziert. Nach erfolgreicher Auditierung erhielt Lácteos de Navarra dafür die Zertifizierung «2022 cero residuo». Nach der erneuten Prüfung im Jahr 2023 werden inzwischen 99.61 % der Abfälle aufgewertet. Konkret heisst dies, dass die Abfälle entweder in Biogasanlagen verwertet werden, Möglichkeiten für die Wiederverwendung oder Recycling gefunden wurden oder sie für die Energieerzeugung genutzt werden können.

Reduktion des Klärschlammes in Tunesien

In Emmis Werk in Tunesien muss wie an anderen milchverarbeitenden Standorten das Prozessabwasser vorgereinigt werden. Der dabei entstehende Klärschlamm wird heute in eine Deponie gebracht. Hierfür eine alternative Entsorgungsmethode zu entwickeln, hat für das Unternehmen hohe Priorität. Zusammen mit einer externen Firma analysierte Emmi, wie durch Prozessoptimierungen der anfallende Klärschlamm reduziert werden kann. Das Ziel war, eine Reduktion um 20 % bis 2023 und eine vollständige Schliessung des Kreislaufs in Zukunft zu ermöglichen. Das Ziel der Reduktion wurde übertroffen. Jedoch ist die Reduktion auch der Verringerung des Produktionsvolumens zuzuschreiben und es konnte noch keine Lösung für die Schliessung des Kreislaufs gefunden werden. Das lokale Team prüft weiter mögliche Lösungsansätze wie die Trocknung des Schlammes und die Verarbeitung zu Dünger oder die Trocknung und den Einsatz als Biomasse für die Wärmeerzeugung. Ebenso kommt die Kompostierung des Schlammes infrage. Herausfordernd ist das Projekt, weil die dazu nötigen Technologien in Tunesien noch wenig verbreitet sind.

Zusammenarbeit mit externen Partnern

In der Schweiz wurde im Herbst 2023 ein Pilotprojekt für eine mögliche Zusammenarbeit mit einem externen Partner im Bereich Abfallmanagement initiiert. Im Herbst 2023 wurden Analysen an allen Produktionsstandorten gestartet, wo unter anderem nach Optimierungsmöglichkeiten im Bereich Abfallreduktion gesucht wurde. Die Auswertung der Standortbegehungen ist in Arbeit. Ein abschliessendes Fazit kann im Jahr 2024 gezogen werden.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Abfall		2023	2022	2021
Abfall (Verbrennung)	t	2'696	2'550	2'970
Abfall (Deponie)	t	7'444	6'869	7'404
Sondermüll	t	231	174	139
Wiederverwerteter Abfall ¹⁾	t	6'222	6'172	6'331
<hr/>				
Abfall Intensitätsrate				
(kg Abfall (Verbrennung/Deponie) pro t Produkt ²⁾)		7.59	7.00	7.29

¹⁾ Dazu zählen Wertstoffe, die recycelt wurden (ohne organische Abfälle).

²⁾ Produkt = verkaufsfähige Ware.

Emmi konnte ihre Abfallintensitätsrate gegenüber dem Basisjahr (2017) um 16 % reduzieren (Ziel bis 2027: 50 %). Die Abfallentsorgung auf Deponien konnte im Vergleich zum Basisjahr (2017) um 3 % gesenkt werden (Ziel bis 2027: kein Abfall auf Deponien).

5.1.2.1 Lebensmittelverschwendung

Lebensmittelabfälle (Food Waste) fallen in der gesamten Wertschöpfungskette von Emmi an. Vorgelagert entstehen Lebensmittelabfälle in der landwirtschaftlichen Produktion. Bei Emmi fällt Food Waste in der Verarbeitung der Produkte an. Der grösste Teil an Food Waste entsteht bei den Konsumentinnen und Konsumenten.

Lebensmittelverschwendung schadet der Umwelt aufgrund der bei Herstellung, Verarbeitung, Transport und Lagerung entstehenden Treibhausgasemissionen.

Risiken

Aufgrund der in gewissen Ländern herrschenden Lebensmittelknappheit und Mangelernährung ist die Lebensmittelverschwendung ein ethisches und politisches Thema. Dass mit Food Waste auch Treibhausgasemissionen verbunden sind, ist ebenso bekannt. Lebensmittelverschwendung ist damit oft Gegenstand gesellschaftlicher Debatten. So wird von einem Lebensmittelunternehmen ein Engagement zur Vermeidung von Food Waste erwartet.

Entsprechende Verfehlungen oder Unterlassungen bergen Reputationsrisiken. Im Betrieb stehen den Kosten der verschwendeten Lebensmittel Aufwände für Vermeidungs- oder Abhilfemassnahmen gegenüber. Lebensmittelabfälle zu vermeiden, kann deshalb je nach Situation in einer rein rechnerischen Betrachtung lohnend sein oder nicht.

Konzept

Emmi versteht unter Lebensmittelverschwendung/«Food Waste» unvermeidbare Lebensmittelabfälle. Das beinhaltet alle organischen Abfälle, die ursprünglich für den menschlichen Verzehr bestimmt waren. Dazu gehören sowohl verarbeitete oder halbverarbeitete Produkte als auch Rohmaterialien und Nebenströme wie beispielsweise Molke.

Das Ziel, möglichst wenig Lebensmittel zu verschwenden, treibt Emmi unter anderem mit Emmi Operational Excellence (EOE) voran. Unter EOE optimiert Emmi kontinuierlich ihre Kernprozesse hinsichtlich Effektivität und Effizienz. Unvermeidbare Lebensmittelabfälle sollen, wenn immer möglich, zu Lebensmitteln verarbeitet werden. Oberste Priorität hat jedoch, dass keine Lebensmittel von tadelloser Qualität weggeworfen werden.

Emmi verkauft deshalb überschüssige oder falsch verpackte Produkte zu reduzierten Preisen über Fabrikläden, stellt sie den Mitarbeitenden zur Verfügung oder spendet einwandfreie Lebensmittel an gemeinnützige Organisationen.

Des Weiteren hat Emmi in der Schweiz mit führenden Unternehmen und Verbänden der Lebensmittelindustrie eine Branchenvereinbarung gegen Lebensmittelverschwendung unterzeichnet. Ergänzend unterstützt Emmi Projekte und Aktionen gegen die Verschwendung von Lebensmitteln in den Privathaushalten.

Auch andere Standorte engagieren sich. Ein internationales Konzept wurde bisher nicht erarbeitet. Ziel ist es, im Jahr 2024 das Thema auf prioritäre Standorte auszurollen.

Die Verfügbarkeit von Daten zur Lebensmittelverschwendung ist bisher nur aus der Schweiz umfassend dokumentiert.

Zielsetzungen

- bis 2027: 50 % weniger Lebensmittelverschwendung (ggü. 2017)

Massnahmen

Spende an «Tischlein deck dich»

Überschüssige Ware spenden die Schweizer Produktionsstandorte an «Tischlein deck dich», wo sie anschliessend an armutsbetroffene Menschen in der Schweiz verteilt wird. Im Jahr 2023 konnten auf diese Weise insgesamt 69'579 kg Lebensmittel gerettet werden.

Nebenprodukte verwerten

Emmi sucht laufend nach neuen Optionen und Partnerschaften, um Nebenprodukte wie Molke oder Hafertrester zu verwerten, damit daraus neue Produkte für die menschliche Ernährung hergestellt werden können. Anfang 2023 konnte Emmi dadurch rund 3'000 t Trockenmasse Molke in Form von Babynahrung verwerten. Zuvor ist dieser Anteil im Tierfutter gelandet. Um den Trester aus der Herstellung von Haferdrinks für die menschliche Ernährung weiter zu verarbeiten, wurden im Jahr 2023 innovative Projekte angestossen.

Partnerschaft «Too Good To Go»

Im Rahmen der Partnerschaft mit «Too Good To Go» wurde das «Oft länger gut»-Emblem in der Schweiz auf weiteren Produkten abgebildet, um gegen die Lebensmittelverschwendung in Privathaushalten anzukämpfen. Im Jahr 2023 wurde das Logo zusätzlich auf 25 Produkten integriert, Anfang 2024 ist die Umsetzung für weitere 14 Produkte geplant.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Lebensmittelverschwendung¹⁾		2023	2022	2021
Lebensmittelabfälle (Trockenmasse)	t	11'389	10'737	11'753
Lebensmittelverschwendung pro Produkt ²⁾		3.9	3.7	3.9

¹⁾ Derzeit nur Division Schweiz verfügbar.

²⁾ Produkt = verkaufsfähige Ware.

Emmi konnte ihre Lebensmittelverschwendungsrate in der Schweiz gegenüber dem Basisjahr (2017) um 13 % reduzieren (Ziel bis 2027: 50 %).

5.1.2.2 Verpackungen

Verpackung umfasst bei Emmi alle eingesetzten Materialien, welche dazu dienen, die Produkte vor externen Einflüssen zu schützen sowie transport- und lagerfähig zu machen. Je nach Produkt verwendet Emmi unterschiedliche Materialien oder deren Kombinationen. Emmi strebt an, dass ein möglichst grosser Anteil der Verpackungen wiederverwertbar ist, um so die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Mehrfachnutzung von Verpackungen minimiert die Umweltwirkungen. Durch schwer abbaubare Materialien oder nicht fachgerechte Entsorgung durch die Endkonsumenten können Verpackungen die Umwelt belasten.

Risiken

An Lebensmittelverpackungen werden zahlreiche Ansprüche gestellt, deren Erfüllung sich teilweise konkurriert. Für Emmi stehen die Sicherheit der Konsumentinnen und Konsumenten und der Produktschutz an erster Stelle. Verfehlungen in diesen Bereichen sind mit bedeutenden Risiken hinsichtlich finanzieller Schäden und Reputationsverlusts verbunden. Für die Reputation bedrohend ist die negative Wahrnehmung von Kunststoffen als Verpackungsmaterialien. Sei es im Kontext der endlichen Ressource Erdöl oder der Klimadebatte, aber auch wegen möglicher Gesundheitsschäden durch Migration schädlicher Stoffe (z. B. Weichmacher). Vermehrt entstehen auch neue Regulierungen betreffend Verbot gewisser Verpackungsmaterialien, wodurch Emmi gezwungen ist, Alternativen zu prüfen.

Konzept

Emmi arbeitet seit 2011 daran, den Materialeinsatz zu reduzieren und die Verpackungen zu optimieren. Dabei war und ist zentral, dass der Produktschutz gewährleistet ist. Die Optimierung erfolgt anhand der Abfallhierarchie ([Richtlinie 2008/98/EG](#)):

1. Prävention
2. Vorbereitung zur Wiederverwendung
3. Recycling
4. sonstige Verwertung (z. B. energetische Verwertung)
5. Entsorgung

Der Kreislaufgedanke ist für Emmi in das Zentrum ihrer Bemühungen gerückt. Für neue Verpackungen werden nur recyclingfähige Materialien verwendet und die CO₂-Emissionen möglicher Verpackungssysteme werden bei der Verpackungswahl berücksichtigt. Siehe Richtlinie über die Verringerung der Auswirkungen bestimmter Kunststoffprodukte auf die Umwelt ([Single Use Plastic Directive](#)) und die überarbeiteten Rechtsvorschriften über Verpackungen und Verpackungsabfälle ([Packaging and Packaging Waste Regulation](#)).

Alle eingesetzten Verpackungsmaterialien erfüllen die lebensmittelrechtlichen und andere länderspezifische Anforderungen ([Verordnung \(EU\) Nr. 10/2011](#)).

Kreislaufwirtschaft als Gemeinschaftsaufgabe

Bei der Vision einer kreislauffähigen Verpackungslandschaft ist Emmi auf breite Allianzen angewiesen. In der Schweiz haben solche Zusammenschlüsse in den letzten Jahren bereits Gestalt angenommen:

- Vorstandsmitglied im Verein [PRISMA](#) seit 2018
- Mitglied der [Drehscheibe Kreislaufwirtschaft](#) seit 2019
- Sponsorin seit 2019 bei Realcycle – [Realcycle](#) leitet Projekte aus der Drehscheibe Kreislaufwirtschaft wie die Zulassung für einen geschlossenen Kreislauf für Polystyrol-Verpackungen oder das Innosuisse-Projekt zum Recyclen von Polypropylen-Verpackungen. Emmi ist in beiden Projekten als Partnerin und Sponsorin involviert.
- Im Steuerungsausschuss seit 2021 im Projekt [Sammlung 2025](#)

Während in der Schweiz aktuell erst wenige Vorgaben zum Verpackungsdesign existieren und die Fortschritte im Verpackungsbereich primär durch Initiativen und Selbstverpflichtungen in der Branche getrieben werden, hat Emmi entschieden, sich in ihrem Geschäft in der Schweiz und europaweit nach den zunehmend strenger werdenden EU-Gesetzgebungen zum Umgang mit Kunststoffabfall zu richten.

Lieferanten in der Mitverantwortung

Emmi hat in den letzten Jahren die Vorgaben an ihre Lieferanten hinsichtlich verantwortungsvoller Geschäftsgebaren mit verschiedenen Massnahmen erhöht. Für Lieferanten von Packmitteln wurde ein spezifischer Anforderungskatalog definiert. Dieser regelt unter anderem den Umgang mit kritischen Substanzen (z. B. Weichmacher), Nanotechnologie und Migrationsrisiken.

- Allgemeine Einkaufsbedingungen der Emmi Gruppe
- Allgemeine Anforderungen an Lieferanten von Rohmaterialien
- Allgemeine Anforderungen an Lieferanten von Packmitteln
- Vorgaben zur Warenauszeichnung mit GS1-128 an Lieferanten und Handelspartner

Zielsetzung

- bis 2027: 100 % recycelbare Verpackungen
- bis 2027: mind. 30 % Rezyklate in Kunststoffverpackungen

Massnahmen

Verbesserung der Recyclingfähigkeit

Zur Verbesserung der Recyclingfähigkeit von Jogurtbechern hat Emmi die Trennbarkeit von Kunststoff und Kartonteil wesentlich verbessert. Dies wird in Zukunft die Sortierung in die Einzelbestandteile vereinfachen.

Umstellung von Verpackungsmaterialien

Durch die Umstellung der Milchmischgetränke-Flaschen von PE auf PET in Ostermundigen ist Emmi bereit, die Flaschen neu über PET-Recycling Schweiz zu sammeln und in einem geschlossenen Kreislauf zu führen.

Mit der Einführung einer Mehrwegglas-Milchflasche hat Emmi gemeinsam mit ihrem Kunden Coop, einem der grössten Schweizer Detailhändler, einen Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft gemacht. Nach Ende der Lebensdauer kann Glas recycelt werden. Glas bleibt in einem vollständig geschlossenen Kreislauf und kann ohne jeglichen Qualitätsverlust immer wieder zu neuen Flaschen geformt werden.

Bei good day Tetra Top setzt Emmi neu massenbilanzierten recycelten Kunststoff ein. Die Milchmischgetränke-Flaschen aus PET enthalten ausserdem 25 % recyceltes PET. Mit diesen Massnahmen kann Emmi den Einsatz an recyceltem Kunststoff weiter erhöhen.

Kunststoffeinsparungen dank nachhaltigen Investitionen

Dank verschiedenen Initiativen und Investitionen in neue Abfüllanlagen und Verpackungswerkzeuge konnte Emmi im Jahr 2023 weitere ca. 300 t Kunststoff und Aluminium einsparen. Beispielsweise konnte durch die Gewichtsoptimierung des Emmi-Caffè-Latte-Bechers – ohne negative Auswirkungen auf das Konsumentenerlebnis, den Produktschutz oder die Effizienz – Kunststoff eingespart werden. Die Umstellung von den Milchmischgetränke-Flaschen von PE auf PET ist ein weiteres Beispiel.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Verpackungsmaterialien ¹⁾		2023	2022	2021
Kunststoff	t	11'222	11'163	10'892
Kartonage	t	9'366	8'968	8'354
Metall/Aluminium	t	301	303	271
Glas	t	57	238	260
Getränkekarton	t	6'228	5'626	5'787
Total	t	27'174	26'298	25'564
Recycelbarer Wertstoffanteil ¹⁾		2023	2022	2021
Kunststoff		50 %	45 %	45 %
Rezyklatanteil ¹⁾		2023	2022	2021
Kunststoffrezyklat	t	342	253 ²⁾	79
Anteil Kunststoffrezyklat		3 %	2 %²⁾	1 %

¹⁾ Derzeit nur Division Schweiz verfügbar.

²⁾ Anpassungen aufgrund neuer Datengrundlage.

Der Anteil an recyclebaren Kunststoffverpackungen in der Schweiz liegt bei 50 % (Ziel bis 2027: 100 %), der Rezyklatanteil bei 3 % (Ziel bis 2027: 30 %).

5.1.3 Wasserverbrauch reduzieren

Das Thema Wasser umfasst im vorliegenden Bericht die Wassernutzung und -verschmutzung bei Emmi selber sowie in der vorgelagerten Wertschöpfungskette, insbesondere in der Landwirtschaft. Im Kontext der Landwirtschaft sind der Wasserverbrauch und die Wasserverschmutzung für die Herstellung pflanzlicher Rohstoffe relevant. In den eigenen Betrieben von Emmi sind vor allem der Frischwasserverbrauch und das anfallende Abwasser (z. B. Verschmutzungsgrad, Menge) relevant. In den eigenen Betrieben wird Wasser als Zutat, für Prozesse und zur Sicherstellung von Qualität und Hygiene benötigt.

Risiken

Wasser besitzt insbesondere für Emmis vorgelagerte Wertschöpfungskette – die Milchproduktion – eine grosse Bedeutung. Extreme Trockenheit oder starke Regenfälle beeinflussen die Verfügbarkeit und den Preis von Futter, was sich auf Milchmenge und Milchpreis auswirken kann. Wassermangel beeinflusst auch die landwirtschaftliche Produktion milchfremder Zutaten wie beispielsweise von Früchten, Kaffeebohnen oder Nüssen.

Für den eigenen Betrieb ist Wasser als Zutat, für Prozesse und zur Sicherstellung von Qualität und Hygiene relevant. Sowohl der Bezug von Frischwasser als auch die Behandlung und Entsorgung von Abwasser sind mit Kosten verbunden.

Um Wasserrisikogebiete zu identifizieren, wurde 2019 auf alle Produktionsstandorte der «WWF Water Risk Filter» angewendet. Dieser analysiert anhand von zwölf Kriterien die Wasserrisiken an einem spezifischen Standort. Gemäss dieser Analyse befinden sich die Produktionsbetriebe in Tunesien, Kalifornien und Mexiko in Wasserrisikogebieten.

Konzept

Der grösste Teil von Emmis Wasser-Fussabdruck entsteht bei der Produktion der landwirtschaftlichen Rohstoffe. Für Risikorohstoffe hat Emmi, unter anderem mit Unterstützung des WWF, ein Umsetzungskonzept erarbeitet.

Der Fokus in dieser ersten Phase der strategischen Bewirtschaftung des Fokusthemas Wasser liegt bei Emmi auf dem Umgang mit Wasser in den eigenen Betrieben. Hier besteht der grösste Einfluss und es können rasch messbare Fortschritte erzielt werden.

Frischwasserbezug der eigenen Betriebe minimieren

Für das Wassermanagement der eigenen Produktionsstätten sieht Emmi zwei Hauptziele: Erstens soll der Frischwasserverbrauch – insbesondere in wasserarmen Gebieten – minimiert werden. Zweitens sollen die Abwassermengen reduziert und deren Belastung mit Abfallstoffen minimiert werden. Für beide Massnahmenswerpunkte hat Emmi die letzten 15 Jahre Erfahrung aus dem professionellen Abwassermanagement der Schweizer Betriebe gesammelt und kann so bewährte, skalierbare Ansätze entwickeln:

- Um den Frischwasserverbrauch zu reduzieren, setzt Emmi auf Mehrfachnutzung von Wasser.
- Mit der Optimierung der Reinigungsprozesse kann der Frischwasserverbrauch spürbar verringert werden.
- An Risikostandorten erhält die Wasseraufbereitung besondere Aufmerksamkeit, um Wasser möglichst lange im Kreislauf zu halten und so den Frischwasserbezug zu minimieren.
- Durch Reduktion der Produktverluste in der Produktion wird die Abwasserbelastung reduziert.
- Das Abwasser aus Produktionsbetrieben wird nach Stand der Technik und nach örtlichen Anforderungen gereinigt.

Systematische Datenerfassung

Zentrale Indikatoren von Emmis Wassermanagement sind der Frischwasserverbrauch, die Abwassermenge und der chemische Sauerstoffbedarf (CSB) zur Bestimmung und Kontrolle der Abwasserqualität. In der Schweiz werden diese Daten seit 2008 erhoben, in den Betrieben ausserhalb der Schweiz seit 2019. Daraus und basierend auf den nationalen und lokalen Gesetzen und Richtlinien werden standortspezifische Massnahmen abgeleitet. Deren Wirksamkeit überprüft Emmi über entsprechende Leistungskennzahlen, die vierteljährlich beurteilt werden.

Umsichtiger Umgang mit Wasser in der Milchproduktion

Emmis Tochtergesellschaften ausserhalb der Schweiz – sowie deren Milchproduzenten – befinden sich teilweise in Wasserrisikogebieten. Emmi hat deshalb in ihren eigenen Kriterienkatalog für ausländische Milchlieferanten auch Wasserkriterien aufgenommen:

- Schutz von offenen Gewässern
- Schutz des Grundwassers

Zielsetzungen

Für das Ziel zur Senkung des Wasserverbrauchs bis 2027 in den eigenen Betrieben orientiert sich Emmi an branchenüblichen Werten.

- 15 %-Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Nicht-Risikogebieten (ggü. 2019) – das Ziel bezieht sich auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t).
- reduzierter Wasserverbrauch in der Wertschöpfungskette

In den Wasserrisikogebieten sieht sich Emmi in der Pflicht, den Wasserverbrauch noch rascher zu reduzieren. Entsprechend ambitionierter ist die Zielsetzung dort:

- 50 %-Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Risikogebieten (ggü. 2019) – das Ziel bezieht sich auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t).

Massnahmen

Regelmässige Begehungen bei Emmi Roth

Wasserlecks in Produktionsbetrieben sind nicht immer offensichtlich, aber ihre Auswirkungen können erheblich sein. Es ist keineswegs selbstverständlich, solche Lecks rechtzeitig zu erkennen und zu beheben. Mit dem Nachhaltigkeitsteam werden bei Emmi Roth seit 2023 vierteljährliche Begehungen und Nachforschungen durchgeführt, um Wasserlecks zu identifizieren. Dadurch konnte ein grösseres Leck beim Wasserenthärter am Standort in Platteville, Wisconsin, sowie beim Solebehälter am Produktionsstandort in Monroe, Wisconsin, entdeckt und repariert werden. Emmi ist bestrebt, die Mitarbeitenden stärker zu sensibilisieren und sie aktiv in den Prozess einzubeziehen und ihre Wahrnehmung für dieses Thema zu stärken. Denn ihr täglicher Einsatz und ihre Nähe zu den Abläufen ermöglichen es, frühzeitig Anzeichen von Lecks zu erkennen.

Identifizieren von Wasserlecks mit Spezialisten

Im Jahr 2023 hat die Tochtergesellschaft Kaiku in Spanien das Projekt «Ghostbuster» initiiert. Ziel war es, Wasserlecks zu identifizieren, die bislang unentdeckt blieben. Das Nachhaltigkeitsteam hat gemeinsam mit den Wartungsmitarbeitenden und mit Unterstützung eines spezialisierten Teams der Gemeinde von Pamplona das gesamte Trinkwasser-Netzwerk inspiziert und auf Lecks überprüft. Dank spezieller Ausrüstung konnten drei grosse Leckstellen identifiziert und anschliessend repariert werden. Des Weiteren hat Kaiku im Berichtsjahr die Reinigungsabläufe optimiert, indem die Spülzeiten angepasst wurden.

Wiederverwertung von Wasser in Emmen, Kaltbach und Suhr

In Emmen und Kaltbach wurde in die Wasseraufbereitung investiert. Mittels Reverse Osmosis Polisher bzw. durch die Behandlung mittels UV-Strahlen konnte Wasser aufbereitet und für bestimmte Zwecke wieder eingesetzt werden. In Emmen können so, gemäss Potenzialschätzung, rund 36'400 m³ und in Kaltbach 3'750 m³ Frischwasser jährlich gespart werden. In Suhr wird, wenn immer möglich, kein Frischwasser zur Drucklufterzeugung mehr verwendet. Indem Kühlwasser im geschlossenen Kreislauf verwendet wird, können jährlich ca. 78'300 m³ Frischwasser eingespart werden.

Der Fokus zur Reduzierung des Wasserverbrauchs liegt derzeit bei Emmi auf den eigenen Produktionsbetrieben, daher konnten im Jahr 2023 noch keine Massnahmen zum Ziel «Reduzierter Wasserverbrauch entlang der Wertschöpfungskette» umgesetzt werden.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Wasserentnahme¹⁾		2023	2022	2021
Total Wasserentnahme	m ³	7'182'686	7'229'862	7'308'195
Intensitätsrate pro t Produkt ³⁾		5.37	5.38	5.14
Wasserentnahme in Risikogebieten²⁾				
Total Wasserentnahme in Risikogebieten	m ³	1'052'612	1'094'183	1'162'783
Intensitätsrate pro t Produkt ³⁾ in Risikogebieten ²⁾		4.67	4.12	4.03
Wasserentnahme in Nicht-Risikogebieten				
Total Wasserentnahme in Nicht-Risikogebieten	m ³	6'130'074	6'135'679	6'145'412
Intensitätsrate pro t Produkt ³⁾ in Nicht-Risikogebieten		5.52	5.70	5.42

¹⁾ Wasser bezogen von der jeweiligen staatlichen Wasserversorgung oder aus eigenen Brunnen.

²⁾ Wassergefährdete Gebiete mit hohem Wasserstress: Mahdia, Turlock, Petaluma, Sebastopol, Mexiko-Stadt und Calera de Tango.

³⁾ Produkt = verkaufsfähige Ware.

Emmi konnte den Wasserverbrauch sowohl in den Nicht- (Ziel bis 2027: 15 %) als auch in den Risikogebieten (Ziel bis 2027: 50 %) bezogen auf produzierte, verkaufsfähige Ware nicht reduzieren. Der Wasserverbrauch stieg im Vergleich zum Basisjahr um 4 % bzw. 12 %.

5.1.4 Nachhaltige Milchwirtschaft – Tierwohl in der Milchproduktion

Mit der Milchbeschaffung und der Wahl der Lieferanten beeinflusst Emmi die durch die Milchwirtschaft entstehenden Auswirkungen auf die Umwelt. Indem Emmi die Etablierung nachhaltiger Standards und die Verarbeitung entsprechend hergestellter Milch vorantreibt, trägt sie dazu bei, dass eine nachhaltige Milchwirtschaft, in der das Tierwohl gefördert wird, zur Norm wird. Dieser Bericht ordnet die nachhaltige Milchwirtschaft den Umwelt- und Sozialbelangen zu. Im folgenden Abschnitt wird insbesondere auf die Umweltaspekte eingegangen.

Risiken

Die Kritik an der Milchwirtschaft ist vor allem durch zwei Umweltthemen geprägt: Treibhausgasemissionen und Tierwohl. Als Milchverarbeiterin ohne eigene Milchproduktion – mit Ausnahme einer Ziegenfarm in Kalifornien – kann Emmi das Tierwohl nur indirekt durch Auflagen an die Milchlieferanten beeinflussen und trägt gleichzeitig bedeutende Reputationsrisiken bei etwaigen Verfehlungen.

Konzept

In der Schweiz wird Emmi ab Anfang 2024 nur noch Milch verarbeiten, die nach dem Branchenstandard «Nachhaltige Schweizer Milch» hergestellt wird. Von den neun Grundanforderungen fokussiert die Hälfte auf das Tierwohl.

Auch in Emmis eigenem Kriterienkatalog, der für die Milchlieferanten ausserhalb der Schweiz angewendet wird, ist das Tierwohl ein wichtiger Aspekt:

- angemessene Stallungen für die Tiere
- regelmässiger Zugang zur Weide
- optimierte Fütterung
- schonende Enthornung
- begrenzte Transportzeit zum Schlachthof
- verantwortungsbewusster Einsatz von Antibiotika
- angemessene produktive Nutzungsdauer / Anzahl Laktationen
- Aufzucht von Nachzucht auf Geburtsbetrieb (Mindestzahl Tage)

Für Lieferanten von Ziegen- oder Schafmilch enthält der Emmi-Katalog zusätzliche spezifische Kriterien.

Zielsetzungen

- bis 2027: 100 % der Milchlieferanten produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards.

Massnahmen

Branchenstandard «Nachhaltige Schweizer Milch»

Seit Februar 2024 erfüllen alle Milchlieferanten von Emmi die Anforderungen des Branchenstandards «Nachhaltige Schweizer Milch» sowie die damit einhergehenden Anforderungen an das Tierwohl.

Zertifizierung «AENOR» bei Quillayes Surlat, Chile

Emmis Tochtergesellschaft Quillayes Surlat in Chile hat sich zum Ziel gesetzt, dass die grosse Mehrheit ihrer Lieferanten mit dem Tierwohl Label «AENOR» zertifiziert wird. Es werden vier Aspekte bewertet: artgerechte Fütterung, angemessene Haltung, Gesundheit und natürliches Verhalten. Innerhalb dieser vier Aspekte werden 12 verschiedene Tierschutzkriterien festgelegt. Die Höfe werden entsprechend gemäss den Kriterien auditiert. Im Berichtsjahr wurden 67 Betriebe zertifiziert (ca. 80 % des Milchvolumens). Damit ist Quillayes Surlat die erste Firma in Südamerika, welche diese Zertifizierung für ihre Betriebe erhalten hat. Weitere Betriebe werden im nächsten Jahr angegangen. Ziel ist es, dass die zertifizierten Milchlieferanten 90 % des Milchvolumens abdecken.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Gruppenweit verarbeitete Milchmenge		2023	2022	2021
Kuhmilch	t	1'930'841	1'979'456	2'080'004
Ziegenmilch	t	99'418	82'573	79'075
Schafmilch	t	2'997	2'506	2'760
Total	t	2'033'256	2'064'536	2'161'839

Gruppenweit verarbeitete Bio-Milchmenge		2023	2022	2021
Bio-Kuhmilch ¹⁾	t	105'742	186'109	228'378
Bio-Ziegenmilch	t	6'713	5'546	6'528
Bio-Schafmilch	t	2'792	2'506	2'760
Total	t	115'246	194'161	237'667

Anteil verarbeitete «Nachhaltige Schweizer Milch»		2023	2022	2021
Anteil «swissmilk green»-Label		99 %	94 %	94 %
Anteil Milchlieferanten		99 %	87 %	85 %

¹⁾ Rückgang aufgrund der Veräusserung der Gläsernen Molkerei.

Die Evaluierung international ist initiiert.

5.1.5 Verantwortungsvolle Beschaffung – Umweltaspekte in der Beschaffung milchfremder Rohstoffe

Emmi berücksichtigt ökologische Kriterien bei der Auswahl ihrer Lieferanten und Rohstoffe. Die Beschaffungspolitik hat somit indirekte Auswirkungen auf die Rohstoffproduktion und die damit verbundenen Emissionen und Umweltauswirkungen. Durch die Beschaffung kann Emmi den Umweltschutz in der Lieferkette fördern. Das vorliegende Kapitel befasst sich mit milchfremden Rohstoffen.

Risiken

In den vorgelagerten Stufen von Emmis Wertschöpfungskette entstehen die bedeutendsten Umweltauswirkungen, insbesondere in der Herstellung landwirtschaftlicher Rohstoffe. Diese wirken sich direkt auf die ökologische Nachhaltigkeit der Produkte aus. Jeglicher durch die Herstellung der benötigten Rohstoffe entstandene Schaden an der Umwelt – beispielsweise die Bedrohung der Biodiversität durch Waldrodung zum Anbau kommerziell verwertbarer Produkte – kann die Wahrnehmung der Produkte von Emmi negativ beeinflussen.

Konzept

Emmi beschafft jährlich Waren und Dienstleistungen im Umfang von rund CHF 3.3 Milliarden. Wichtigste Posten sind Milch und Milchprodukte. Weitere relevante landwirtschaftliche Waren sind Rohstoffe wie Zucker und Früchte sowie Halbfabrikate. Hinzu kommen Verpackungen, Logistikdienstleistungen und Energie.

Verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement

Emmi ist bestrebt, ihre unternehmerische Verantwortung in der Beschaffung wahrzunehmen. Zu diesem Zweck hat Emmi 2022 eine konzernweite Richtlinie für nachhaltige Beschaffung erarbeitet. Sie ergänzt die 2020 in Kraft gesetzte konzernweite Beschaffungsrichtlinie, welche bereits ethische, soziale und ökologische Vorgaben enthält. Die Richtlinie für nachhaltige Beschaffung beschreibt Standards und Vorgehensweisen für den strategischen Einkauf.

Verhaltensvorgaben für Lieferanten

Um ihren Lieferanten ihre Erwartungen an Nachhaltigkeit zu kommunizieren, wurde 2022 ein Verhaltenskodex für Lieferanten eingeführt. Dieser deckt Nachhaltigkeit ganzheitlich ab.

Im Bereich des Umweltschutzes müssen übergeordnet alle lokal geltenden Umwelt- und Sicherheitsanforderungen eingehalten und eine kontinuierliche Verbesserung nachgewiesen werden. Explizite Vorgaben gibt es zu den Themen: Abfälle und Emissionen, Klimaschutz, Ressourcenschonung, Biodiversität, Bodenschutz, Abholzung und Tierschutz ([Emmi Lieferantenkodex](#)).

Neue Lieferanten müssen den Emmi Lieferantenkodex in jedem Fall anerkennen sowie spezifische Angaben zu Standards in den Kategorien Qualität, Umwelt und Soziales machen. Ziel von Emmi ist es, dass nebst allen neuen Lieferanten auch die bestehenden Lieferanten den Emmi Lieferantenkodex anerkennen und Massnahmen zur Optimierung der eigenen Nachhaltigkeit umsetzen. Hierzu setzt sich jede Gesellschaft ein jährliches Ziel.

Im Falle eines identifizierten Verstosses gegen den Emmi Lieferantenkodex entscheidet ein internes Gremium – bestehend aus Vertretern von Einkauf, Nachhaltigkeit, Qualität und Recht – über das weitere Vorgehen. Dabei liegt die Priorität in der Regel auf einer gezielten Lieferantenentwicklung, um die aktuelle Situation beim Lieferanten zu verbessern. Bei anhaltenden Schwierigkeiten oder fehlender Kooperationsbereitschaft des Lieferanten wird ein Abbruch der Geschäftsbeziehung in Erwägung gezogen.

Landwirtschaftliche Rohstoffe im Fokus

In Emmis Wertschöpfungskette entstehen die bedeutendsten Auswirkungen auf die Umwelt durch die verarbeiteten Rohstoffe. Bei den milchfremden Rohstoffen legt Emmi ein besonderes Augenmerk auf Kaffee, Kakao, Nüsse, Früchte und Zucker. Um diese Rohstoffe hinsichtlich ihres Einflusses auf die Nachhaltigkeit von Emmis Produkten zu bewerten, werden bis 2024 spezifische Beurteilungskriterien entwickelt und in ersten Pilot-Beschaffungen getestet. Auf Basis dieser Kriterien wird eine Leitlinie für die Beschaffung entwickelt, um Lieferanten einheitlich hinsichtlich der Nachhaltigkeit beurteilen zu können. Eine Herausforderung stellt dabei die Abwägung einzelner Nachhaltigkeitskriterien gegeneinander dar. Priorität besitzt die einwandfreie Produktqualität. Nachrangig ist beispielsweise abzuwägen, ob ein kurzer Transportweg oder ein tiefer Wasserverbrauch stärker zu gewichten ist. Hier verfolgt Emmi einen fallspezifischen Ansatz, bei dem die lokalen Gegebenheiten beachtet werden.

Zielsetzungen

- 100 % der neuen Lieferanten unterschreiben den Emmi Lieferantenkodex
- bis 2026: alle durch den strategischen Einkauf gemanagten, aktiven Lieferanten haben den Emmi Lieferantenkodex akzeptiert
- alle Lieferanten aus kritischen Herkunftsländern werden einmal pro Jahr hinsichtlich der Einhaltung des Emmi Lieferantenkodex überprüft.

Massnahmen und Leistungskennzahlen

Der Fokus im Jahr 2023 lag darauf, das erstellte Konzept für die verantwortungsvolle Beschaffung anzuwenden und zu überprüfen. Falls notwendig, wurden Anpassungen vorgenommen.

Emmi Lieferantenkodex

Von den fast 2'000 Lieferanten für direkte Materialien – zur Produktion oder als Fertigprodukte – haben bisher 342 den Emmi Lieferantenkodex angenommen. Emmi strebt danach, die Anzahl der Lieferanten, die diesen Kodex akzeptiert haben, weiter zu erhöhen. Die Umsetzung des Emmi Lieferantenkodex erweist sich als herausfordernd, da das Unternehmen aufgrund vergleichsweise geringer internationaler Beschaffungsmengen oft über begrenzte Verhandlungsmacht verfügt.

5.2 Sozialbelange

Sozialbelange umfassen Elemente folgender für Emmi wesentlicher Themen:

- nachhaltige Milchwirtschaft
- verantwortungsvolle Beschaffung
- Produktqualität- und -sicherheit
- Ernährung

Umweltaspekte der wesentlichen Themen nachhaltige Milchwirtschaft und verantwortungsvolle Beschaffung werden im Kapitel [5.1 Umweltbelange](#) behandelt, Menschenrechtsaspekte in der Beschaffung im Kapitel [5.4 Achtung der Menschenrechte](#).

5.2.1 Nachhaltige Milchwirtschaft – Arbeitsbedingungen und Einkommen in der Milchwirtschaft

Für Emmi zentrale soziale Aspekte nachhaltiger Milchwirtschaft sind die Arbeitsplätze in ländlichen Regionen, die dezentrale Besiedelung, der Erhalt von intakten Familienstrukturen und das mit dieser Arbeit generierte Einkommen.

Risiken

Die Aktienmehrheit des Unternehmens befindet sich in den Händen der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP). Aufgrund dieser Konstellation werden seitens Landwirtschaft, Politik und Öffentlichkeit an Emmi hinsichtlich eines verantwortungsvollen Gebarens gegenüber ihren Milchlieferanten hohe Erwartungen gestellt. Die Reputation von Emmi als Gesamtunternehmen ist in bedeutendem Masse von Emmis Verhalten als Akteurin der Schweizer Milchwirtschaft abhängig.

In vielen Ländern, in denen Emmi Milch einkauft und verarbeitet, ist die Milchproduktion ein bedeutender Wirtschafts- und Einkommensfaktor für die ländliche Bevölkerung der jeweiligen Region. Ein kostendeckender Milchpreis spielt dabei eine zentrale Rolle. Wenn dies langfristig nicht gegeben ist, besteht das Risiko, dass die Milchproduktion zurückgeht. Hingegen können im Marktvergleich höhere Milchpreise die Wettbewerbsfähigkeit von Emmi und das langfristige Bestehen des Unternehmens gefährden.

Konzept

Emmis zentrales Ziel ist die Weiterentwicklung der Milchwirtschaft hin zu einem nachhaltigen und somit zukunftsfähigen System. Aus sozialer Sicht sollte die Milchwirtschaft sichere Arbeitsplätze und überlebensfähige Einkommen für die Beschäftigten bieten, damit dieser landwirtschaftliche Betriebszweig attraktiv bleibt.

Emmi ist sich bewusst, dass sie in ihrem Heimmarkt Schweiz eine Mitverantwortung für die Milchproduzenten trägt. Der Tatsache, dass die Milch in der Schweiz in der Regel in Familienbetrieben produziert wird, ist Rechnung zu tragen. Beispielsweise durch transparente, langfristige, planbare Partnerschaften – und nicht zuletzt durch einen für beide Seiten tragbaren und marktfähigen Milchpreis. Als Mitglied der Branchenorganisation Milch – einer Plattform der Schweizer Milchwirtschaft – arbeitet Emmi konstruktiv an der Weiterentwicklung der Schweizer Milchwirtschaft mit und setzt die in diesem Gremium gefällten Entscheide – beispielsweise die vereinbarten Richtpreise – konsequent um.

Soziale Nachhaltigkeit im Standard «Nachhaltige Schweizer Milch»

2016 hatte sich Emmi zum Ziel gesetzt, in der Schweiz bis 2020 nur noch Milch zu verarbeiten, die einen Katalog an Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllt. Im Gegenzug verpflichtete sich das Unternehmen zu einem überdurchschnittlichen Milchpreis. Aus den daraus folgenden mehrjährigen Diskussionen in der Branche ist 2019 der Produktionsstandard für «Nachhaltige Schweizer Milch» entstanden, der seit Anfang 2024 für alle Schweizer Milchbauern verpflichtend ist. Während die neun Grundanforderungen des Standards auf Umweltschutz und Tierwohl fokussieren, sind in den Zusatzanforderungen soziale Kriterien wie die soziale Absicherung der im Betrieb beschäftigten Familienmitglieder, die Ausbildung von Lernenden und die Weiterbildung des Betriebsleitenden enthalten.

Soziale Themen in Emmis globalem Kriterienkatalog

Bis Ende 2027 möchte Emmi über die Schweiz hinaus nur noch Milch verarbeiten, die nach im regionalen Vergleich höheren Nachhaltigkeitsstandards produziert wird. Dabei setzt Emmi aufgrund ihrer Nischentätigkeit in vielen Ländern auf Engagements in der Branche und individuelle Vereinbarungen mit den Milchlieferanten. Die Grundlage für solche Vereinbarungen hat Emmi in den letzten vier Jahren erarbeitet. Basierend auf einem mit Expertinnen und Experten entwickelten Kriterienkatalog hat sie acht Aspekte von nachhaltiger Milch bewertet. Die Kategorien «Strategie» und «Arbeit und Einkommen» analysieren den Stand der sozialen Nachhaltigkeit von Emmis Milchlieferanten ausserhalb der Schweiz:

Kriterien Themenkreise «Strategie» sowie «Arbeit und Einkommen»:

- Planung, dass der Betrieb in zehn Jahren weiterhin Milch produziert
- rechtsverbindliche Arbeitsverträge für beschäftigte Angestellte
- Mindestlohn für beschäftigte Angestellte
- Rentabilität des Betriebs

Molkerei als wichtiger Treiber für lokale Wirtschaft in Mahdia

Ein einzigartiges Konzept zur nachhaltigen Entwicklung der Milchwirtschaft betreibt Emmi in Tunesien. Die dortige Tochtergesellschaft Centrale Laitière de Mahdia (Vitalait) bezieht ihre Milch von 25'000 Milchlieferanten. Dabei handelt es sich häufig um Familien, bei denen der Mann ausser Haus einer Arbeit nachgeht und die Frau sich um zwei bis drei Kühe kümmert. Für diese Familien bedeutet die Milchwirtschaft eine wichtige zusätzliche Einkommensquelle.

Zielsetzung

- bis 2027: 100 % der Milchlieferanten von Emmi weltweit produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards.

Massnahmen

«Fondation Vitalait» unterstützt Kleinbauern in Tunesien

Im Berichtsjahr konnte die Stiftung «Fondation Vitalait» in Zusammenarbeit mit der Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) die Unterstützungsleistungen auf insgesamt 430 Betriebe ausweiten. Die Farmarbeiter in Tunesien sind oft jung und ohne Ausbildung. Daher sind sie ganz besonders auf ein faires Einkommen angewiesen. Die Bäuerinnen und Bauern werden dank der Fondation Vitalait in den folgenden Themen geschult: Erhöhung der Produktivität (Technik und Fütterung), Umweltaspekte wie Wasser, erneuerbare Energien oder optimale Kühlung der Milch auf dem Bauernhof. Im Berichtsjahr wurde die Ausgangssituation auf den Betrieben mittels Fragebogen erhoben, damit am Ende des Projekts die Wirkung der Aktivitäten gemessen werden kann. Des Weiteren wurden im November 2023 die Ausbildungen der Trainer durchgeführt, welche im Verlauf des Projekts mit dem neu erworbenen Wissen die Landwirtinnen und Landwirte schulen werden. Das Projekt dauert noch bis Ende August 2024, im nächsten Berichtsjahr kann ein abschliessendes Fazit gezogen werden.

Soziale Aspekte im Kriterienkatalog

Emmis Tochtergesellschaften Quillayes Surlat in Chile, Kaiku in Spanien und Vitalait in Tunesien haben den Kriterienkatalog angewendet. Diese decken gemeinsam rund ein Viertel des von Emmi produzierten Milchvolumens ab. Kaiku und Quillayes Surlat haben im Berichtsjahr, basierend auf den Resultaten, die Ziele für 2027 definiert. Bei Vitalait ist die Zielsetzung noch ausstehend. Infolgedessen wurde die Anwendung des Kriterienkatalogs depriorisiert.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Die Evaluierung international ist initiiert, die Werte für die Schweiz sind im Kapitel [5.1.4 Nachhaltige Milchwirtschaft](#) aufgeführt.

5.2.2 Nachhaltige Milchwirtschaft – Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz durch die Milchproduktion

Emmi versteht die Milchproduktion als wichtigen Teil eines nachhaltigen Ernährungssystems. Insbesondere weil die für die Milchproduktion gehaltenen Nutztiere für die Menschen unverdauliche Pflanzen – hauptsächlich Gras – zu einem nährstoffreichen Lebensmittel umwandeln. Dieses Argument kann aber primär dann ins Feld geführt werden, wenn wenig oder keine Nahrungsmittel- und keine Flächenkonkurrenz bestehen.

Nahrungsmittelkonkurrenz tritt auf, wenn bei Tieren Futtermittel zum Einsatz kommen, die auch für die menschliche Ernährung geeignet wären. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Weizen an Kühe verfüttert wird.

Flächenkonkurrenz entsteht, wenn die Futtermittel von Flächen stammen, auf denen auch Nahrungsmittel angebaut werden könnten. Dazu gehört beispielsweise der Anbau von Futtergetreide statt Kartoffeln auf Ackerland.

Risiken

Der Anbau von Futtermitteln für die Milchproduktion und die Verfütterung von Getreide, das für die menschliche Ernährung tauglich wäre, können Lebensmittel konkurrieren. Der Bezug von Milch, die in Konkurrenz zur menschlichen Ernährung hergestellt wurde, ist insbesondere in Gebieten mit Nahrungsmittelknappheit kritisch. Dies ist mit Reputationsrisiken für Emmi verbunden.

Konzept und Massnahmen

Die schweizerische Milchbranche strebt eine graslandbasierte, standortangepasste und klimafreundliche Milchproduktion an, die ressourcenschonend den Herausforderungen des Klimawandels begegnen kann. Dazu werden mit dem «Ressourcenprojekt zur Förderung von Klimaschutz, Standortangepasstheit und Ressourceneffizienz in der Milchproduktion» die Milchproduzenten in ihren Anstrengungen zur Treibhausgasreduktion und zu einer standortangepassten Ausrichtung ihrer Milchviehbetriebe gestärkt. Im Projekt «[KlimaStaR Milch](#)» arbeitet Emmi mit regionalen Partnern, Milchbetrieben, anderen Unternehmen der Lebensmittelbranche sowie dem öffentlichen Sektor an Möglichkeiten zur Reduktion der mit der Milchproduktion verbundenen Treibhausgasemissionen. Ebenso werden Lösungen zur Minimierung der Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz entwickelt.

Zielsetzungen und Leistungskennzahlen

In den sechs Projektjahren 2022 bis 2027 sollen auf den rund 240 am Projekt «KlimaStaR Milch» teilnehmenden Milchwirtschaftsbetrieben folgende Ziele zur Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz erreicht werden:

- Reduktion der Nahrungsmittelkonkurrenz der Milchviehration um 20 %
- Reduktion der Flächenkonkurrenz um 20 %

Hinsichtlich Nahrungsmittelkonkurrenz ist es den Milchproduzenten im ersten Projektjahr gelungen, durch eine Reduktion der Kraftfuttermengen und durch eine gezielte Anpassung der Futterration die Nahrungsmittelkonkurrenz um 9 % zu reduzieren. Der Bereich Flächenkonkurrenz ist im Aufbau; Zwischenresultate sind 2024 zu erwarten.

5.2.3 Verantwortungsvolle Beschaffung – soziale Aspekte in der Beschaffung milchfremder Rohstoffe

Neben Milch beschafft Emmi Rohstoffe wie Zucker, Nüsse, Früchte und Kaffee. Mit ihrer Beschaffungspolitik hat Emmi einen indirekten, aber relevanten Einfluss auf die Bedingungen, unter denen diese Rohstoffe hergestellt werden. Neben den Menschenrechten, die gesondert im Kapitel [5.4 Achtung der Menschenrechte](#) behandelt werden, sind insbesondere die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung der Menschen in der Rohstoffproduktion und bei den Lieferanten dieser Rohstoffe relevant.

Risiken

Die ungenügende Berücksichtigung sozialer Kriterien in der Beschaffung birgt für Emmi Prozess- und Reputationsrisiken. Emmis Lieferkette ist komplex und ihre Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten daher nur mässig. Die Sicherstellung von hohen Sozialstandards in der Lieferkette kann für Emmi eine Chance darstellen und die Beliebtheit der Produkte steigern.

Konzept und Massnahmen

Verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement umfasst bei Emmi fünf Aspekte:

- Lieferantenbewertung und -überwachung
- Entwicklung von Lieferanten
- Kriterien bei der strategischen Beschaffung
- interne Strukturen und Prozesse
- Transparenz und Rückverfolgbarkeit

Die konzernweite Beschaffungsrichtlinie enthält, wie bereits erwähnt, Vorgaben zu ethischen, sozialen und ökologischen Beschaffungsaspekten.

Die konzernweite Richtlinie für nachhaltige Beschaffung ergänzt die generelle Beschaffungsrichtlinie um Themen wie Wirtschaftsethik, Fairness, Verlässlichkeit, Diskretion und Vermeidung von Interessenkonflikten in der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Sie beschreibt Standards und Vorgehensweisen für den operativen und strategischen Einkauf.

In der Zusammenarbeit mit den Lieferanten nutzt Emmi den [Emmi Lieferantenkodex](#). Das Unternehmen strebt an, dass neue Lieferanten den Kodex in dem Fall anerkennen sowie spezifische Angaben zu verschiedenen Standards in den Kategorien Qualität, Umwelt und Soziales machen. Zusätzlich müssen sie eine Rahmenvereinbarung und allgemeine Anforderungen für Rohmaterial oder Verpackungen schriftlich akzeptieren.

Im Falle eines identifizierten Verstosses gegen den Emmi Lieferantenkodex entscheidet ein internes Gremium über das weitere Vorgehen. Dabei liegt die Priorität in der Regel auf einer gezielten Lieferantenentwicklung, um die aktuelle Situation beim Lieferanten zu verbessern. Bei anhaltenden Schwierigkeiten respektive fehlender Kooperationsbereitschaft des Lieferanten wird ein Abbruch der Geschäftsbeziehung in Erwägung gezogen.

Die Zielsetzungen und Leistungskennzahlen sind gleich der im Kapitel [5.1 Umweltbelange](#) unter [5.1.5 Verantwortungsvolle Beschaffung](#).

5.2.4 Produktqualität und -sicherheit

Produktqualität und -sicherheit sind für Emmi das Resultat zahlreicher Massnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie beginnen bei der Auswahl der Rohstoffe. Hinzu kommen die Auswahl und Beschaffung der geeigneten Verpackungen. Bei der Verarbeitung dieser Rohstoffe befolgt Emmi die Grundsätze guter Herstellpraxis, erfüllt die strengen Anforderungen verschiedener Qualitätsstandards und gewährleistet so jederzeit die Sicherheit ihrer Lebensmittel. Darüber hinaus werden alle relevanten gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen eingehalten und die Anforderungen ihrer Kunden berücksichtigt.

Risiken

Emmi positioniert sich als Herstellerin sicherer und hochwertiger Qualitätsprodukte. Der Schutz der Konsumentinnen und Konsumenten ist das oberste Gebot. Qualitätsabweichungen können gesundheitlich relevant sein und somit beispielsweise einen Produktrückruf auslösen, der neben bedeutenden finanziellen Risiken auch negative Folgen für die Reputation birgt. Werden Produkte verkauft, die nicht den höchsten Anforderungen genügen, kann dies auch das Vertrauensverhältnis der Kunden beeinträchtigen oder gar zum Verlust von ihnen führen.

Konzept

Die Verantwortung für das globale Qualitätsmanagement ist in einer zentralen Gruppenfunktion verankert. Diese gibt die strategische Ausrichtung vor und dient vor allem auch der Unterstützung der Länderorganisationen.

Die Lebensmittelsicherheit bei Emmi basiert global auf dem HACCP-Konzept (Hazard Analysis Critical Control Points) – einer Methodik bestehend aus Gefahrenanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung bei der Lebensmittelherstellung sowie bei Distribution und Logistik. Diese Methodik wird auch für die Freigabe neuer Prozessanlagen und Verfahren angewendet.

Das HACCP ist integraler Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems und die Zertifizierungen der Standorte richten sich unter anderem nach individuellen Marktanforderungen. So können unterschiedliche, von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannte Standards zur Anwendung kommen. In den allermeisten Fällen sind dies der FSSC-22000-Standard (Food Safety System Certification) sowie der IFS-Standard (International Featured Standards).

Alle Standorte sind nach einem gängigen Qualitätsmanagementsystem zertifiziert. Dort, wo es der Markt bzw. die Kunden verlangen, wird nach einem von der [GFSI](#) anerkannten Standard zertifiziert (z. B. FSSC 22000, IFS, BRCgs, SQF). Darüber hinaus sind die Qualitätsmanagementsysteme (QMS) an manchen Standorten auch nach allgemeinen ISO-Standards zertifiziert.

Produktsicherheit besitzt oberste Priorität: risikobasierte, kontinuierliche Verbesserung

Emmis Standards für Lebensmittelsicherheit, Hygiene und Qualität in Bezug auf die Produktpalette und das Umfeld, in dem diese Produkte hergestellt werden, werden nach dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) risikobasiert und kontinuierlich verbessert.

Alle Emmi Waren und Prozesse, die bei der Herstellung von Lebensmitteln eingesetzt werden, unterliegen einer Gefahrenanalyse für die Lebensmittelsicherheit auf der Grundlage des Codex Alimentarius. Im Rahmen des HACCP-Systems werden alle Gefahren für die Lebensmittelsicherheit identifiziert und dann umfassend bewertet, überwacht und kontrolliert, damit Emmis Produkte kein Risiko für den Verbraucher darstellen. Die Hauptgefahren sind dabei mikrobiologische Verunreinigungen mit pathogenen Keimen, chemische Kontaminationen, nicht deklarierte allergische Substanzen oder unerwünschte Fremdkörper im Produkt.

Wichtige Bestandteile des HACCP-Konzeptes bilden die sogenannten Präventivprogramme (PRP), wie beispielsweise persönliche Hygiene, Reinigungssysteme, Vermeidung von Kreuzkontaminationen (insbesondere in Bezug auf Allergene) oder Schädlingsbekämpfung. Diese PRP bilden die wichtigste Grundlage für die Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit. Wenn die Gefahrenanalyse und Risikobewertung an bestimmten Orten ein höheres Risiko anzeigen, werden zusätzliche Massnahmen ergriffen, um chemische, mikrobiologische und physikalische Gefahren zu kontrollieren.

Zielsetzung

Ziel ist es, ein Höchstmass an öffentlicher Gesundheit und Konsumentenschutz zu gewährleisten. Sichergestellt wird dies durch die kontinuierliche Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten und Weiterentwicklung des Lebensmittelsicherheitssystems.

Massnahmen

Sensibilisierungsmassnahmen für Mitarbeitende

Zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden wurden im Jahr 2023 Kurzfilme mit lebensmittelsicherheitsrelevanten Themen produziert, die regelmässig auf den Emmi TVs ausgestrahlt werden.

In den beiden Gesellschaften Leeb Biomilch GmbH und Emmi Dessert Italia wurden Umfragen zur Qualitätskultur durchgeführt. Die Ergebnisse sind zum Redaktionszeitpunkt noch in der Auswertung.

«Food Safety Sprints» in allen Divisionen

Im Rahmen der «European Food Safety Initiative» (EFSI) wurden insbesondere in den beiden Gesellschaften Leeb Biomilch GmbH und Emmi Dessert Italia wiederholte «Food Safety Sprints» durchgeführt.

Ebenso wurde erstmalig ein solcher Sprint bei Emmi Dessert USA sowie bei Emmi Roth in den USA durchgeführt. Die Ergebnisse sind auch hier zum Redaktionszeitpunkt noch in der Auswertung.

Erarbeitung lokaler Qualitätsmassnahmen

In der chilenischen Gesellschaft hat Emmi das Fehlerkostenreporting an allen Standorten aufgebaut, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit den Teams geschult und mittels Gap-Analyse pro Standort die Grundlage für eine lokale Qualitätsstrategie erarbeitet.

Wirksamkeitsprüfung

Neben den gängigen Methoden zur Wirksamkeitsprüfung eines Qualitätsmanagementsystems, wie z. B. Audits (intern/extern) und Kennzahlenerhebung, ermöglichen die oben genannten «Food Safety Sprints», Prozessabläufe und Materialien über einen längeren Zeitraum am Ort des Geschehens zu beobachten, um so einen detaillierten Einblick in die Wirksamkeit der Massnahmen zu erhalten.

Emmi misst die Produktqualität mit zahlreichen Indikatoren. Die wichtigsten Kennzahlen sind: Fehlerkosten oder kritische Vorfälle im Markt (Rücknahme/Rückrufe).

Lokal werden zusätzliche externe Beanstandungen wie auch interne Abweichungen untersucht. Es werden zahlreiche interne Prozesskontrollen zur Prüfung von Roh-/Halb-/Fertigwaren sowie Verpackungen durchgeführt. Anhand mikrobiologischer Kontrollen wird sichergestellt, dass das Produktionsumfeld einwandfreie Bedingungen zur Herstellung von Lebensmitteln erfüllt.

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht Emmi diese Kennzahlen nicht.

5.2.5 Ernährung

Milch ist ein hochwertiges Lebensmittel, das eine Vielzahl von wertvollen Makro- und Mikronährstoffen (Fett, Eiweiss, Kohlenhydrate, Mineralstoffe und Vitamine) enthält, und zwar in einer für den Menschen gut zu verwertenden Form. Milch und Milchprodukte sind elementare Bestandteile von Ernährungsempfehlungen. Während in Entwicklungs- und Schwellenländern der Milchkonsum aufgrund dieser Eigenschaften zunimmt, wird in Industrieländern der Konsum von tierischen Nahrungsmitteln vermehrt hinterfragt; primär aus Umwelt- und Tierwohlüberlegungen, teilweise aber auch aus gesundheitlicher Perspektive.

In einigen für Emmi relevanten Märkten – beispielsweise dem Heimmarkt Schweiz – ist über die letzten Jahre die Nachfrage nach wenig verarbeiteten, natürlichen Lebensmitteln gestiegen. Etwas anders gelagert, aber ebenso relevant für Emmi ist der Trend hin zu Produkten mit ernährungsphysiologischem Zusatznutzen – wie beispielsweise laktosefreien Milchprodukten, probiotischen Joghurts, Produkten mit hohem Eiweissgehalt und ohne zugesetzten Zucker. Auch pflanzenbasierte Milchalternativen werden immer häufiger nachgefragt.

Risiken

Die Ernährung ist Teil des persönlichen Lebensstils und kann auch die eigenen Werte widerspiegeln. Eine gesunde Ernährung wird von zahlreichen individuellen Faktoren beeinflusst. Dennoch liegt der Fokus in der medialen, öffentlichen und politischen Diskussion rund um gesunde Ernährung oft auf einzelnen Lebensmittelkategorien. Entsprechend können für Hersteller von Lebensmitteln je nach Debatte Chancen oder Risiken für Positionierung, Absatz, Image und Reputation entstehen. Risikobehaftet ist der zugesetzte Zucker bei Frischprodukten, insbesondere bei Milchmischgetränken, Joghurt und Quark. Chancen bestehen aktuell für proteinreiche Produkte wie beispielsweise Käse, nachdem diese Produktkategorie in den 1980er- und 1990er-Jahren wegen des hohen Fettgehalts in der Kritik gestanden hat.

Parallel und teilweise überlappend zur Debatte über gesunde Ernährung und Nahrungsmittel bergen verschiedene Ernährungsformen Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell von Emmi. So bietet der vegetarische Lebensstil Chancen für Milchverarbeiter, wohingegen Veganerinnen und Veganer gänzlich auf Milchprodukte verzichten. Investitionen in Milchalternativen sind ein Ansatz, dieses Risiko in eine Chance für das Gesamtunternehmen zu wandeln. Dabei ist eine betriebswirtschaftliche Abwägung unter Berücksichtigung der Zusatzkosten – beispielsweise für Entwicklung und Vermarktung – vorzunehmen.

Konzept

Bei der Entwicklung neuer Produkte und der Optimierung bestehender Rezepturen stehen die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten im Mittelpunkt. Dabei ist Emmi bewusst, dass sie mit ihren Produkten einen Einfluss auf eine gesunde Ernährung haben kann. Emmi ist jedoch der Überzeugung, dass die Ernährung immer in den Kontext des individuellen Lebensstils eingeordnet werden muss.

Während viele Ernährungsthemen einen zyklischen Charakter aufweisen, besteht zum Thema Zucker ein breiter Konsens: Der übermässige Konsum von zuckerhaltigen Produkten birgt Gesundheitsrisiken. Emmi ist der Überzeugung, dass – um diese Risiken zu minimieren und um einen ausgewogeneren Konsum und gesündere Ernährungsgewohnheiten zu fördern – Aufklärung, Produktreformulierungen und staatliches Engagement notwendig sind. In ihrem Heimmarkt Schweiz setzt sich Emmi stark für diese Thematik ein, auch auf politischer Ebene.

Seit über 20 Jahren spielen bei Emmi auch vegane Milchersatzprodukte eine Rolle. Diese stellt Emmi in der Schweiz, in Spanien, in Österreich, in Italien und in den USA selber her.

Zielsetzung

Reduktion des zugesetzten Kristallzuckers in Jogurts, Quark und Milchmischgetränken um 10 % bis 2024 gegenüber 2019 in der Schweiz («Erklärung von Mailand»).

Massnahmen und Leistungskennzahlen

Zuckerreduktion im Blick

Emmis F&E-Teams haben die Zuckerreduktion sowohl bei der Entwicklung neuer Produkte als auch bei der Optimierung der bestehenden Sortimente stets im Blick. Bei bestehenden Produkten nimmt Emmi seit vielen Jahren eine schrittweise Reduktion des Zuckergehalts vor, um die geschmackliche Veränderung für die Konsumentinnen und Konsumenten akzeptabel zu halten. Neuprodukte werden bereits mit geringem Zuckergehalt entwickelt.

Zwischenbilanz «Erklärung von Mailand» (Schweiz)

- Jogurts: die Reduktion liegt im Einklang mit den Zielen, wie sie in der Deklaration von Mailand festgelegt wurden
- Quark und Milchmischgetränke (Erweiterung der «Erklärung von Mailand» Mitte Februar 2023): Potenziale wurden identifiziert und mit der Umsetzung wurde gestartet
- Emmi Caffè Latte: der Zielwert für 2024 wurde bereits im Jahr 2023 erreicht.

5.3 Arbeitnehmerbelange

Arbeitnehmerbelange umfassen Aspekte folgender für Emmi wesentlicher Themen:

- Mitarbeitendenentwicklung
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Governance (faire und inklusive Bedingungen & Recht auf Mitwirkung)

Als Ergänzung zu den im Vorfeld der Nachhaltigkeitsberichterstattung 2021/2022 aktualisierten wesentlichen Themen enthält der vorliegende Bericht Informationen zu den Themen faire und inklusive Bedingungen und Recht auf Mitwirkung (gefasst unter dem Thema Governance).

Arbeitnehmerbelange in der Lieferkette werden in den Kapiteln [5.2 Sozialbelange](#) und [5.4 Achtung der Menschenrechte](#) behandelt.

Emmi beschäftigt weltweit mehr als 9'000 Mitarbeitende. Grundlegender Massstab für den Umgang mit der Belegschaft sind die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die Grundprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation ([International Labour Organization ILO](#)). Dies ist im [Emmi Verhaltenskodex](#) festgehalten.

5.3.1 Mitarbeitendenentwicklung

Mitarbeitendenentwicklung umfasst alle Aspekte, die Mitarbeitende befähigen, sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Anforderungen ihrer Tätigkeit zu erfüllen. Durch die gezielte Entwicklung ihrer Mitarbeitenden kann Emmi ihr Humankapital stärken und Kompetenzen sichern, die zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens notwendig sind.

Risiken

Emmi ist darauf angewiesen, dass ausreichend Arbeitskräfte mit den passenden Fachkenntnissen zur Verfügung stehen. Unternehmen, die Mitarbeitende aus- und weiterbilden, sichern nicht nur ihren eigenen Erfolg, sondern leisten auch einen Beitrag zu einem funktionierenden Wirtschaftssystem und zu gesellschaftlichem Wohlstand.

Emmi ist sich auch der Verantwortung bewusst, die Arbeitsmarktfähigkeit aller Arbeitnehmenden sicherzustellen.

Konzept

Individuelle Entwicklung bedarf eines entsprechenden Umfelds. Essenziell sind eine professionelle Führung, ein Kompetenzmanagement sowie ein Arbeitsumfeld, das die individuelle Entwicklung fördert. Emmi investiert in eine bereichs- und länderübergreifende Talentförderung sowie in eine gezielte Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen. Ebenso wird konsequent darauf hingearbeitet, dass alle Mitarbeitenden Entwicklungspläne haben.

Zielsetzung

Bis 2027 sollen alle Mitarbeitenden der Emmi Gruppe über einen persönlichen Entwicklungsplan verfügen. Mit dieser breit angelegten Entwicklung stärkt Emmi ihre Mitarbeitenden nicht nur für ihre aktuellen Aufgabengebiete. Es wird so auch die Grundlage entwickelt, um offene Positionen mit passgenauen Kompetenzen aus eigenen Reihen besetzen zu können. Dabei wird in der Rekrutierung eine Gleichverteilung zwischen interner und externer Stellenbesetzung verfolgt.

Massnahmen

Emmi ist der Überzeugung, dass professionelle Führung eine wichtige Rahmenbedingung für die Entwicklung der Mitarbeitenden darstellt. Emmi bietet gruppenweite Führungstrainings an, die regelmässig weiterentwickelt und den aktuellen Marktbedürfnissen angepasst werden. Parallel wird gute und professionelle Führungsarbeit lokal mit zahlreichen Workshops laufend vertieft und reflektiert.

Mit der strategischen Initiative «Talent and Succession Management» identifiziert das Human Resources Management von Emmi zusammen mit den Führungskräften gruppenweit Talente und Schlüsselpositionen und plant systematisch Nachfolgelösungen.

Emmi verfolgt einen 70-20-10-Entwicklungsansatz für alle Mitarbeitenden auf jeder Stufe: 70 % der Entwicklung finden direkt im Arbeitsalltag statt, 20 % mit gezieltem Feedback und Reflexion und 10 % in internen wie externen Trainings.

Wirksamkeitsprüfung

Emmi erhebt den Umfang der Aus- und Weiterbildungen und die Anzahl Mitarbeitender mit individuellen Entwicklungsplänen gruppenweit. Zudem erfasst Emmi den Prozentsatz intern besetzter Stellen.

In einzelnen Gesellschaften oder Units werden Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt. Diese enthalten unter anderem Fragen zu Entwicklungsmöglichkeiten. Das Ziel ist es, diese Befragungen ab 2025 gruppenweit als Standard auszurollen.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Entwicklungsplan und interne Besetzung	2023	2022	2021
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan in der Schweiz	71 %	75 %	58 %
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan in der Emmi Gruppe	57 %	46 %	–
Anteil interner Besetzungen offener Stellen in der Schweiz	25 %	37 %	45 %
Anteil interner Besetzungen offener Stellen in der Emmi Gruppe	26 %	29 %	–
Aus- und Weiterbildung			
Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung	2023²⁾	2022¹⁾	2021
Alle Mitarbeitenden	10.22	6.20	6.40
Weiblich	8.75	5.90	5.70
Männlich	10.96	6.40	6.70

¹⁾ Ohne Gläserne Molkerei GmbH, Emmi Österreich GmbH, Leeb Österreich, Pasticceria Quadrifoglio S.r.l., Emmi Canada Inc., Redwood Hill Farm & Creamery Inc., Jackson-Mitchell Inc., Cypress Grove Chèvre Inc., Sda Catalunya S.L., Quillayes Surlat S.p.A., Centrale laitière de Mahdia S.A.

²⁾ Ohne Cypress Grove Chèvre, Darey Brands (Redwoodhill + Meyenberg), ENS International B.V.

Jeder zweite (57 %) Mitarbeitende der Emmi Gruppe verfügte im Berichtsjahr über einen Entwicklungsplan (Ziel bis 2027: 100 %). Emmi konnte 26 % (Ziel bis 2027: 50 %) der offenen Stellen mit internen Kandidaten besetzen.

5.3.2 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz umfassen bei Emmi das Angebot an sicheren und gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen. Die Mitarbeitenden sollen in allen Arbeitsschritten von der Verarbeitung der Rohstoffe bis zum Transport der verpackten Produkte Arbeitsbedingungen ohne Gefahren für Unfälle oder Verletzungen vorfinden. Gesundheitsschutz impliziert eine ausgewogene Work-Life-Balance und unterstützt die mentale Gesundheit.

Risiken

Die Mehrheit der Emmi Mitarbeitenden arbeitet in der Produktion, in produktionsnahen Bereichen oder in der Distribution. Diese Arbeiten sind mit bedeutenden Risiken für die physische Gesundheit verbunden. An allen Arbeitsplätzen können darüber hinaus auch psychische Belastungen vorkommen. Unfall- oder krankheitsbedingte Ausfälle oder Leistungsminderungen können die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen. Schwerwiegende Vorfälle, nachweisbare Verfehlungen des Unternehmens oder Unfälle im öffentlichen Verkehr bergen Prozess- und Reputationsrisiken.

Konzept

Emmi verpflichtet sich zur Bereitstellung eines sicheren Arbeitsumfelds, sowohl für die eigenen als auch für die beaufsichtigten Mitarbeitenden von Drittfirmen.

Die Verantwortung für die Arbeitssicherheit ist bei Emmi lokal in den Länderorganisationen verankert. Die zentrale Gruppenfunktion gibt die strategische Ausrichtung vor und dient der Unterstützung der Länderorganisationen. Darüber hinaus werden die gesundheitlichen Themen aus dem Bereich HR geführt. In enger Abstimmung mit der Arbeitssicherheitsorganisation werden Massnahmen erarbeitet und implementiert.

Die Gesundheits- und Arbeitssicherheitsorganisation von Emmi hat zum Ziel, Mitarbeitende vor gesundheitlichen Schäden zu bewahren und die Funktionsfähigkeit des Unternehmens jederzeit zu gewährleisten.

Zentrales Instrument im Umgang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der Schweiz ist ein flächendeckendes Arbeitsschutzmanagement, das nach den Grundsätzen von ISO 45001 implementiert ist. Unter den internationalen Gesellschaften gibt es einige zertifizierte Gesellschaften, z. B. Emmi Dessert Italia, Kaiku in Spanien und Vitalait in Tunesien. Alle Gesellschaften halten sich an das lokale Recht. Anhand eines global implementierten Kennzahlenmanagementsystems wird die Entwicklung verfolgt und bei Bedarf werden mit den Gesellschaften vor Ort notwendige Massnahmen definiert.

Zielsetzungen

Emmis Sicherheitsphilosophie verfolgt den Ansatz, sämtliche Vorfälle mit Personenschaden zu vermeiden. Somit ist eine signifikante Reduktion der Unfallzahlen das langfristig übergeordnete Ziel.

Die Zielsetzungen werden individuell je Standort in Abhängigkeit von deren Ausgangslage (Prozessrisiken, technische Sicherheit der Anlagen, Sicherheitskultur, gesetzliche Anforderungen) jährlich definiert.

Massnahmen

Mit dem Ziel der Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden werden entsprechende Einführungsprogramme sowie gesetzlich vorgeschriebene Schulungen realisiert. Für besonders risikoreiche Tätigkeiten wie beispielsweise Arbeiten in der Höhe oder den Umgang mit Staplerfahrzeugen werden regelmässig Auffrischkurse durchgeführt.

Weitere Kurse und Trainings rund um Arbeitssicherheit betreffen die Betriebssanität, Erste Hilfe, Evakuationstrainings, die korrekte Nutzung von Steighilfen oder Verhalten im Verkehr. Verschiedene weitere Trainingsangebote zielen auf die Gesundheitsförderung ab. So werden beispielsweise Schulungen zur gesundheitsorientierten Führung oder Trainings zur Verbesserung der eigenen Resilienz angeboten.

In der sogenannten «Health & Safety-Community» werden den globalen H&S-Verantwortlichen und ausgewählten HR-Partnern relevante Themen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz vorgestellt. Die Teilnehmenden diskutieren sicherheits- bzw. gesundheitsrelevante Vorfälle, um so wichtige Erkenntnisse und geeignete Massnahmen im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu multiplizieren.

Wirksamkeitsprüfung

Emmi evaluiert ihr Arbeitssicherheitsmanagement regelmässig mit Audits. In diesen werden Systeme, Verfahren, Prozesse und Produkte überprüft sowie die Erfüllung von Vorgaben und Nachweisen beurteilt. Die Audits sind Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und werden durch interne und externe Stellen durchgeführt.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Das Gesundheits- und Arbeitssicherheitsmanagement bewirtschaftet ein umfangreiches Kennzahlensystem, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen zu überprüfen.

Auf Gruppenebene wird die sogenannte TIFR (Total Incident Frequency Rate) als Hauptkennzahl geführt. Die TIFR berechnet sich aus der Anzahl aller Arbeitsunfälle (mit oder ohne Ausfallzeit und beschränkter Tätigkeit, inkl. Todesfälle und ohne Wegeunfälle) im Verhältnis zu einer Million geleisteter Arbeitsstunden. Im Jahr 2023 lag die TIFR bei 24.0 (Vorjahr 24.4) und es gab keine Todesfälle (Vorjahr 0).

5.3.3 Faire und inklusive Bedingungen

Emmi strebt an, faire und inklusive Arbeitsbedingungen zu schaffen und allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung zu bieten. Das Unternehmen wird durch faire und inklusive Bedingungen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen, kann eine Vorbildfunktion einnehmen und zur Förderung von Inklusion in der Gesellschaft beitragen.

Risiken

Die vermutete oder nachweisliche Benachteiligung von Mitarbeitenden, beispielsweise aufgrund ihres Geschlechts, Alters, ihrer Nationalität oder Religionszugehörigkeit birgt Prozess- und Reputationsrisiken und kann die Unternehmenskultur schädigen.

Konzept

Der Grundsatz fairer und inklusiver Arbeitsbedingungen ist im gruppenweit gültigen [Emmi Verhaltenskodex](#) und in den Vergütungsgrundsätzen für Emmi Mitarbeitende festgehalten.

Zielsetzungen

Emmi strebt ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld an, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt sowie inspiriert fühlen.

Massnahmen

Verschiedene Gesellschaften arbeiten seit Jahren daran, faire und inklusive Bedingungen sicherzustellen. Auf Gruppenebene hat Emmi 2023 eine globale Haltung zu Diversität, Gleichstellung und Inklusion entwickelt, um diese Themen gruppenweit strategisch zu verankern. Diese verbindliche Grundlage wird genutzt, um lokal weitere Sensibilisierungsmassnahmen zu definieren und umzusetzen. Emmi richtet ihr Vergütungssystem an der Organisationskultur aus und investiert in genderunabhängige und diskriminierungsfreie Vergütungsmodelle. 2024 erfolgt dafür bei den Gesellschaften eine Erhebung der lokalen Verhältnisse aus rechtlicher und aus Arbeitsmarktperspektive.

Wirksamkeitsprüfung

Emmi analysiert verschiedene Mitarbeitendenkennzahlen, um Hinweise auf Ungleichbehandlung zu identifizieren. Die in der Schweiz gesetzlich geforderte Lohnvergleichsanalyse ist eines dieser Instrumente. Emmi Schweiz AG ist als grösste rechtliche Einheit nach dem Gleichstellungsgesetz für Lohngleichheit von Frau und Mann zertifiziert und bewegt sich innerhalb der vom Bund vorgeschriebenen Toleranzgrenze von 5 %. Die der Emmi Gruppe angehörenden Gesellschaften haben die Auflage, die Lohnstrukturen regelmässig zu überprüfen und die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Dies beinhaltet auch entsprechende Lohnvergleichsanalysen.

Emmi ermutigt alle Mitarbeitenden dazu, vermutetes Fehlverhalten oder Ungleichbehandlung zu melden. Anlaufstellen sind Führungspersonen, die Personal-/Betriebskommissionen, die Emmi HR Abteilung oder bei Bedarf die «Emmi Whistleblowers Line», die es auch ermöglicht, Bedenken oder Informationen anonym und vertraulich zu melden.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Die Entwicklung des Frauenanteils auf verschiedenen Hierarchiestufen kann Hinweise zum Stand der Gleichstellung geben.

Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten

Verwaltungsrat Geschlecht	2023	2022	2021
Weiblich	43 %	44 %	44 %
Männlich	57 %	56 %	56 %
Alter			
Unter 30 Jahre	0 %	0 %	0 %
30–50 Jahre	21 %	11 %	0 %
Über 50 Jahre	79 %	89 %	100 %
Konzernleitung Geschlecht	2023	2022	2021
Weiblich	25 %	25 %	25 %
Männlich	75 %	75 %	75 %
Alter			
Unter 30 Jahre	0 %	0 %	0 %
30–50 Jahre	50 %	37 %	25 %
Über 50 Jahre	50 %	63 %	75 %
Mitarbeitende Emmi Gruppe Geschlecht¹⁾	2023	2022	2021
Weiblich	33 %	31 %	31 % ²⁾
Männlich	67 %	69 %	69 % ²⁾
Alter			
Unter 30 Jahre	19 %	14 %	15 %
30–50 Jahre	55 %	56 %	56 %
Über 50 Jahre	26 %	30 %	29 %
Anzahl Auszubildende, Praktikanten, Trainees, externe Angestellte	2023	2022	2021
Weiblich	402	189	196
Männlich	693	307	296
Total	1'095	496	492
Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation¹⁾	2023	2022	2021
Anzahl neue Mitarbeitende	2'288	1'308	1'392
Rate neu eingestellte Mitarbeitende	25 %	14 %	15 %
Anzahl Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen haben	2'202	1'020	856
Mitarbeiterfluktuation	24 %	11 %	9 %
Mitarbeitende nach Arbeitsvertrag¹⁾	2023	2022	2021
Unbefristet	8'929	8'952	8'863
Weiblich	3'045	2'788	2'739
Männlich	5'884	6'164	6'124
Befristet	367	107	127
Weiblich	57	30	41
Männlich	310	77	86
Total	9'296	9'059	8'990
Mitarbeitende nach Beschäftigungsart¹⁾	2023	2022	2021
Vollzeit	8'598	8'221	8'158
Weiblich	2'658	2'258	2'203
Männlich	5'940	5'963	5'955
Teilzeit	698	838	832
Weiblich	444	560	571
Männlich	254	278	261
Total	9'296	9'059	8'990

1) Ohne Auszubildende, Praktikanten, Trainees, externe Angestellte.

2) Anpassungen aufgrund neuer Datengrundlage.

5.3.4 Recht auf Mitwirkung

Das Recht auf Mitwirkung ist ein zentraler Grundsatz im Arbeitsrecht und bezieht sich auf das Recht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, an Entscheidungsprozessen und Gestaltungsfragen im Arbeitsumfeld aktiv teilzunehmen. Es zielt darauf ab, die Partizipation der Beschäftigten am betrieblichen Geschehen und die Berücksichtigung ihrer Interessen und Meinungen sicherzustellen.

Risiken

Zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden kann ein Machtgefälle bestehen, das sich negativ auf die Mitarbeitenden auswirken kann. Interne Kommissionen, Gewerkschaften und andere Arten der Mitwirkung leisten seit Jahrzehnten einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Gerechtigkeit. In der Summe mit anderen Entwicklungen und über die Zeit haben Gewerkschaften – beispielsweise über Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden – die Zusammenarbeits- und Feedbackkultur im Unternehmen verbessert.

Je nach Land stellt der Umgang mit den Gewerkschaften für Emmi jedoch auch eine Herausforderung dar, beispielsweise in Deutschland, Spanien oder Italien. So wird teilweise der direkte Dialog mit den Mitarbeitenden erschwert oder strukturelle, wirtschaftlich notwendige Anpassungen des Unternehmens werden behindert.

Konzept

Emmi ist bestrebt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende ein Mitwirkungsrecht ausüben dürfen, sei dies in der Schweiz durch die Personalkommission (Peko) oder im internationalen Kontext durch die Versammlungsfreiheit.

Im Rahmen der Versammlungsfreiheit halten sich die Tochtergesellschaften beim Umgang mit Gewerkschaften an die gesetzlichen Vorgaben des jeweiligen Landes. Als Massstab gelten die Grundprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation ([International Labour Organization ILO](#)).

Die Umsetzung der Mitwirkungsrechte für Mitarbeitende richtet sich nach den jeweiligen lokalen Gegebenheiten:

In der Division Schweiz verfügen Standorte mit über 50 Mitarbeitenden mit den Personalkommissionen über eine vorgelagerte, erste Anlaufstelle. Diese Kommissionen setzen sich aus Arbeitnehmenden zusammen und werden durch die Belegschaft für vier Jahre gewählt. Emmi gewährleistet, dass den Mitgliedern wegen ihrer ordnungsgemässen Tätigkeiten, welche sie im Rahmen der betrieblichen Mitwirkung wahrnehmen, weder gekündigt wird noch andere Nachteile daraus erwachsen. In der Schweiz ist Emmi keinem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) angeschlossen.

- In der Division Europe sind Gesellschaften in den folgenden Ländern unionisiert: Benelux, Frankreich, Italien, Österreich
- In der Division Americas sind Gesellschaften in den folgenden Ländern unionisiert: Brasilien, Chile, Spanien, Tunesien.

Die «Emmi Whistleblowers Line» ermöglicht es zudem, Bedenken oder Informationen anonym und vertraulich zu melden.

Massnahmen und Wirksamkeitsprüfung

In einzelnen Gesellschaften oder Units werden Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt. Diese ermöglichen das aktive Mitwirken der Mitarbeitenden und enthalten Fragen zu den Bereichen Fähigkeiten, Motivation und Arbeitsumfeld. Das Ziel ist es, diese Befragungen ab 2025 gruppenweit auszurollen.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Tarifverträge	2023	2022	2021
Anteil durch Tarifverträge abgedeckte Angestellte (Emmi Gruppe)	43 %	53 %	53 %
Anteil durch Personalkommission abgedeckte Angestellte (Schweiz)	100 %	100 %	100 %

5.4 Achtung der Menschenrechte

Achtung der Menschenrechte betrifft schwergewichtig das folgende für Emmi wesentliche Thema:

- verantwortungsvolle Beschaffung

Umweltaspekte des wesentlichen Themas verantwortungsvolle Beschaffung werden im Kapitel [5.1 Umweltbelange](#) behandelt, Menschenrechtsaspekte in den eigenen Betrieben im Kapitel [5.3 Arbeitnehmerbelange](#).

Als Nahrungsmittelunternehmen können in der vorgelagerten Lieferkette von Emmi bei der Herstellung von landwirtschaftlichen Rohstoffen potenzielle Auswirkungen auf Menschenrechte entstehen. Menschenrechtsaspekte hat Emmi einerseits in ihren eigenen Betrieben (Kapitel [5.3 Arbeitnehmerbelange](#)), andererseits in ihrer Lieferkette zu berücksichtigen. Die Achtung von Menschenrechten wird dabei umfassend, aber mit besonderem Blick auf den Ausschluss von Kinderarbeit verstanden.

Risiken

Gelingt es Emmi nicht, die Menschenrechte entlang ihrer Wertschöpfungskette zu beachten, drohen allfällige Geldstrafen sowie Reputationsschäden. Die grösste Herausforderung stellt die Achtung der Menschenrechte in der Beschaffung milchfremder Rohstoffe dar. Dies aufgrund der Komplexität der Lieferkette und des geringen Einflusses von Emmi als Abnehmerin. Hingegen birgt eine umfassend nachhaltige Beschaffung auch Chancen für entsprechend ausgezeichnete Produkte in ausgewählten Märkten.

Konzept

Achtung der Menschenrechte

Für die Emmi Gesellschaften wird die Einhaltung der Menschenrechte durch die Richtlinie [Modern Slavery Act](#) und den [Emmi Lieferantenkodex](#) vorgegeben. Die interne Revision und externe Prüfer führen regelmässig in allen Emmi Gesellschaften Audits durch.

Um die Nachhaltigkeit in der Lieferkette sicherzustellen, hat Emmi ein entsprechendes Managementsystem eingeführt. Seine zentralen Elemente sind die konzernweit gültige Beschaffungsrichtlinie und der Emmi Lieferantenkodex. Übergeordnete Informationen zu diesen zwei Rahmenwerken sind im Kapitel [5.1.4 Nachhaltige Milchwirtschaft – Tierwohl in der Milchproduktion](#) zu finden. Der Emmi Lieferantenkodex enthält im Bereich der Menschenrechte unter anderem Vorgaben zu Zwangsarbeit, Versammlungsfreiheit, Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit.

Ergänzt werden die für alle Lieferanten gültigen Vorgaben durch einen Risikomanagementprozess zu Menschenrechtsrisiken in der vorgelagerten Lieferkette. Dieser besteht aus drei Teilschritten:

1. «Supply chain mapping»: Abbildung der unmittelbar vorgelagerten Lieferanten
2. Risikoprüfung mittels geeigneter Kriterien und verfügbarer Indikatoren (aktuell: «Children's right and business atlas» als Indikator für Menschenrechtsverletzungen im Allgemeinen)
3. gezielte Recherche bei Lieferanten aus Herkunftsländern mit erhöhtem Risiko

Über das genaue Vorgehen bei einem begründeten Verdacht auf Menschenrechtsverletzung entscheidet das «Expert Committee», bestehend aus Vertretern von Einkauf, Qualität, Nachhaltigkeit und Rechtsdienst.

Ausschluss von Kinderarbeit

Im Berichtsjahr hat Emmi wesentliche Lieferanten bezüglich deren Risikoklassifizierung gemäss «Children's right and business atlas» überprüft. Es konnte weder der Verdacht auf Menschenrechtsverletzungen im Allgemeinen noch der Verdacht auf Kinderarbeit im Besonderen erhärtet werden. Details dazu sind dem Bericht im [Anhang 7.1](#) zu entnehmen.

Zielsetzungen

- 100 % der neuen Lieferanten unterschreiben den Emmi Lieferantenkodex
- bis 2026: alle durch den strategischen Einkauf gemanagten, aktiven Lieferanten haben den Emmi Lieferantenkodex akzeptiert
- alle Lieferanten aus kritischen Herkunftsländern werden einmal pro Jahr hinsichtlich der Einhaltung des Emmi Lieferantenkodex überprüft.

Emmi fehlt derzeit die Möglichkeit zu einer einheitlichen systemischen Segmentierung der Lieferanten, welche eine einheitliche Anwendung des Emmi Lieferantenkodex gewährleistet. Das Unternehmen arbeitet daran, dies zukünftig zu ermöglichen.

Massnahmen

Managementsystem zur Achtung der Menschenrechte eingeführt

Im Berichtsjahr führte Emmi ein Managementsystem zu Menschenrechtsrisiken ein.

Überprüfung von Menschenrechtsaspekten in der Kaffeeherstellung

Ein Kaffeelieferant von Emmi steht im Verdacht, in Menschenrechtsverletzungen in einem Beschaffungsland involviert zu sein. Aufgrund dessen hat Emmi im Berichtsjahr eine vertiefte Prüfung der Sachlage vorgenommen, obwohl Emmi keinen Kaffee aus der betroffenen Region bezieht und das entsprechende Rechtsverfahren noch nicht abgeschlossen wurde.

Emmi hat das Gespräch mit dem betroffenen Lieferanten gesucht, weitere Informationen zum Sachverhalt eingefordert und den [Emmi Lieferantenkodex](#) vertieft. Es zeigte sich, dass der Lieferant seinerseits über einen internen Kodex für die Beschaffung verfügt. Der Kodex des Lieferanten erfüllt die relevanten Anforderungen des Emmi Lieferantenkodex. Folglich haben die Parteien eine Gleichwertigkeitsvereinbarung unterzeichnet. Emmi wird das weitere Rechtsverfahren verfolgen und auch weiterhin das Verhalten des Lieferanten im Rahmen der Massnahmen zur nachhaltigen Beschaffung sorgfältig überwachen.

Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Meldungen zu kritischen Anliegen

Im Jahr 2023 sind insgesamt 54 Whistleblower-Meldungen zu verschiedenen Themen eingegangen. Sämtliche Meldungen wurden im Ethikausschuss begutachtet und die gewichtigen Fälle anschliessend durch ein zuständiges Case-Management bearbeitet. Wenn eine lokale Aufarbeitung nicht möglich war, wurde die Division oder die Gruppe eingebunden. Entsprechende Massnahmen wurden bei Bedarf ergriffen.

Emmi Lieferantenkodex

Siehe Kapitel [5.1.5 Verantwortungsvolle Beschaffung](#) – Umweltaspekte in der Beschaffung milchfremder Rohstoffe

5.5 Bekämpfung der Korruption

Bekämpfung von Korruption ist Teilaspekt des folgenden für Emmi wesentlichen Themas:

– Governance

Emmi agiert global – auch in Ländern mit bedeutenden Korruptionsrisiken. Den mit Korruption verbundenen Risiken – beispielsweise Rechtsfälle oder Reputationsverlust – begegnet Emmi mit klaren Regelungen und Kontrollen.

Konzept

Bei Emmi bildet der [Verhaltenskodex \(für die Mitarbeitenden\)](#) den Rahmen zur Bekämpfung von Korruption. Darin werden die Mitarbeitenden angehalten, Fehlverhalten hinsichtlich der Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien oder Werten zu melden. Anlaufstellen sind Führungspersonen oder die Personalabteilungen. Meldungen bei Verdacht auf Rechtsverstösse können über die «Whistleblowers Line» eingereicht werden. Zudem thematisiert der Verhaltenskodex, dass Beschaffungsentscheide ausschliesslich basierend auf Leistungsreferenzen zu erfolgen haben. Dies ist zusätzlich in den Anstellungsbedingungen festgehalten, welche die Mitarbeitenden bei Stellenantritt erhalten und deren Kenntnisnahme schriftlich zu bestätigen ist. Korruption ist mittels einer Antikorruptionsweisung geregelt.

Im Emmi Lieferantenkodex ist die Erwartung formuliert, dass diese ihre Geschäfte ohne Bestechung, Korruption, Geldwäsche oder jegliche Art von betrügerischem Verhalten führen.

Der Kern zur Bekämpfung von Korruption ist das interne Kontrollsystem. Dieses sieht spezifische Kontrollen in relevanten Geschäftsprozessen vor. Neben dem internen Kontrollsystem sind die finanzielle Berichterstattung und das Controlling auf lokaler Ebene und auf Gruppenstufe Möglichkeiten zur Korruptionsbekämpfung. Hier können Abweichungen erkannt und nachverfolgt werden. Die dazugehörige Grundlage besteht aus der Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung, welche regelmässig von zugelassenen Wirtschaftsprüfungsunternehmen auf lokaler Ebene und auf Gruppenstufe bestätigt wird.

Weitere wichtige Funktionen zur Bekämpfung und Überwachung von Korruption sind das Risikomanagement, die Rechtsabteilung und das Qualitätsmanagement.

Risiken

Die bedeutenden Geschäftsaktivitäten von Emmi konzentrieren sich grösstenteils auf Länder mit – gemäss Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International – geringer Korruption: Schweiz (Rang 7), Niederlande (8), Deutschland (9), Vereinigtes Königreich (18), Frankreich (21), Österreich (22), Vereinigte Staaten (24), Chile (27), Spanien (35) und Italien (41). Höhere Korruptionsrisiken bestehen in Brasilien, Mexiko und Tunesien, wo Emmi mit Tochtergesellschaften präsent ist.

Auf jährlicher Basis wird eine allgemeine Risikobewertung für sämtliche Konzerngesellschaften durchgeführt, dabei wird für alle Gesellschaften der Rang im Korruptionsindex berücksichtigt.

Länderunabhängig werden der Beschaffungsprozess, der Verkaufsprozess, das Personalwesen und die Beschaffung und Entsorgung von Sachanlagen als korruptionsanfällige Geschäftsprozesse betrachtet.

Zielsetzungen

Gegenüber Bestechung, einschliesslich Schmiergeldzahlungen, verfolgt Emmi eine Null-Toleranz-Politik. Die Gewährung oder Annahme ungerechtfertigter Vorteile ist strengstens untersagt.

Massnahmen

Fokus auf korruptionsgefährdete Geschäftsprozesse

Emmi fokussiert mit ihren Massnahmen zur Vermeidung von Korruption auf die korruptionsgefährdeten Geschäftsprozesse:

Im Beschaffungsprozess werden spezifische Kontrollen unter anderem in den folgenden Bereichen durchgeführt: Lieferantenauswahl, Stammdatenerfassung und -pflege, Bestellprozess, Warenannahme, Eingangsrechnungskontrolle und Lieferantenbezahlung.

Im Verkaufsprozess werden spezifische Kontrollen unter anderem in den folgenden Bereichen durchgeführt: Kundenakquisition, Stammdatenerfassung und -pflege, Bestellprozess, Warenausgangskontrollen, Ausgangsrechnungsstellung & Kreditmanagement und Gutschriften.

Im Personalwesen werden spezifische Kontrollen unter anderem in den folgenden Bereichen durchgeführt: Ein- und Austrittsprozess, Stammdatenerfassung und -pflege, Lohn- und Gehaltszahlungsprozess und Spesen.

Im Bereich der Sachanlagen werden spezifische Kontrollen unter anderem im Beschaffungs- und im Entsorgungsprozess durchgeführt.

Wirksamkeitsprüfung

Emmi lässt ihr internes Kontrollsystem in regelmässigen Abständen durch die interne Revision auf dessen Wirksamkeit überprüfen. Einzelne Sachverhalte werden von der internen und externen Revision überprüft. Allfällige Compliance-Feststellungen der internen Revision werden dem Management ausgewiesen.

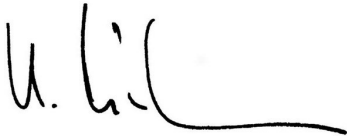
Emmi misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Im Jahr 2023 wurden insgesamt 13 interne Revisionen durch die interne Revision durchgeführt (im Vorjahr waren es 10). Es ist wichtig anzumerken, dass diese Zahlen ausschliesslich geplante Prüfungen von Konzerngesellschaften, Corporate-Funktionen und zentralisierten Funktionen, wie beispielsweise Prozesse der Emmi Schweiz AG (beispielsweise Einkauf), umfassen. Ad-hoc-Einsätze sind in dieser Darstellung nicht enthalten, da sie aufgrund ihrer variablen Natur erheblich differieren können und teilweise keine Beziehung zu Korruptionsuntersuchungen aufweisen.

6. Erklärung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat den Bericht über die nichtfinanziellen Belange für das Jahr 2023 anlässlich der Sitzung vom 28. Februar 2024 genehmigt. Der Bericht unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre.

Luzern, 28. Februar 2024



Urs Riedener
Präsident des Verwaltungsrats



Ricarda Demarmels
CEO

7. Anhang

7.1 Bericht zum Umgang mit der Sorgfaltspflicht zu Kinderarbeit

Bewertung berechtigter Gründe für den Verdacht auf Kinderarbeit

Emmi fällt nicht unter die Ausnahmen von [Art. 6 und 7 oder 9](#) der Verordnung über die Sorgfaltspflicht und Transparenz bei Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit. Emmi hat das Risiko von Kinderarbeit geprüft und kam zu folgenden Schlussfolgerungen:

Risiken innerhalb der Emmi Gruppe

Auf der Grundlage der internen Audits in den Produktionsbetrieben ergeben sich keine begründeten Anhaltspunkte für den Einsatz von Kinderarbeit.

Risiken innerhalb der vorgelagerten Lieferkette

Entsprechend Kapitel [5.4 Achtung der Menschenrechte](#) des Berichts über nichtfinanzielle Belange müssen insbesondere Risiken für Kinderarbeit gezielt überwacht und allfällige Verdachtsfälle überprüft werden.

Massnahmen zur Einhaltung der Sorgfaltspflicht bezüglich Kinderarbeit

Im Jahr 2023 hat Emmi die Lieferanten der Tochtergesellschaften überprüft. Die Überprüfung umfasste wesentliche Lieferanten bezüglich deren Risikoklassifizierung gemäss «[Children's right and business atlas](#)». Dabei wurden 11 Lieferanten mit einem offensichtlichen Risiko für Kinderarbeit identifiziert (China, Pakistan, Vereinigte Arabische Emirate, Vietnam, Mali).

Diese Lieferanten wurden einer vertieften Recherche unterzogen. Bei den identifizierten Lieferanten konnte weder der Verdacht auf Menschenrechtsverletzungen im Allgemeinen noch der Verdacht auf Kinderarbeit im Besonderen erhärtet werden.

7.2 Bericht zum Umgang mit Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten

Bewertung berechtigter Gründe für den Verdacht auf Mineralien und Metalle aus Konfliktgebieten

Emmi importiert oder verarbeitet keine Mineralien oder Metalle aus Konfliktgebieten. Emmi ist somit von der Sorgfaltspflicht und den Berichtspflichten in Bezug auf Konfliktmineralien und -metalle befreit.

Redaktion

Emmi Konzernkommunikation, Luzern

Konzept, Design, Usability und Realisation

Farner Consulting AG, Zürich

Technische Umsetzung

NeidhartSchön AG, Zürich

Übersetzung

Apostroph Group, Luzern

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
www.emmi.com