

Nachhaltigkeitsbericht | 2

Steigerung der Energieeffizienz

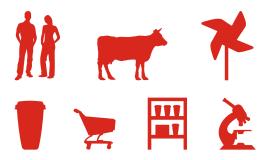
E Voir

kompensieren

39% weniger CO2

Über den Umschlag dieses Berichts

Einfache Symbole unterstützen die Nachhaltigkeitskommunikation von Emmi. Sie werden für die Veranschaulichung der vier strategischen Stossrichtungen sowie der zentralen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette von Emmi eingesetzt.



Über die Bilder in diesem Bericht

Kundenwünsche erfüllen: Schön. Anspruchsvoll.

Geschmack und Vorlieben von Konsumentinnen und Konsumenten verändern sich laufend. Emmi ist auch deshalb erfolgreich, weil sie mit diesen Veränderungen Schritt hält. Und weil sie ein beachtliches Sortiment anbietet, um die Bedürfnisse möglichst Vieler zu treffen. Nur: die Sortimentsvielfalt zu erhöhen heisst auch, auf allen Stufen des Unternehmens immer komplexer zu werden – vor allem in der Entwicklung, Produktion und im Vertrieb. So gilt es bei jeder Produkteinführung oder -anpassung, die verschiedenen Interessen abzuwägen.

Die Fotos in diesem Nachhaltigkeitsbericht führen vor Augen, wie sich die vielfältigen Konsumentenbedürfnisse konkret im Sortiment von Emmi widerspiegeln.











Nachhaltigkeitskennzahlen Emmi in der Schweiz

	2012	+/-	2011	+/-	2010
Stromverbrauch in GWh total Stromverbrauch in kWh pro t abgesetztem Produkt	121,3 198,7	-0,2 % +1,8 %	121,6 195,2	+2,9 % +1,0 %	118,2 193,2
Wasserverbrauch in Mio. m³ total Wasserverbrauch in m³ pro t abgesetztem Produkt	2,9 4,7	-3,3 % -4,1 %	3,0 4,9	-	3,0 4,9
Abfallmenge an KVA in Mio. t total	2,0	-20,0 % -17,5 %	2,5 4,0	-10,7 % -11,1 %	2,8 4,5
Abfallmenge an KVA in kg pro t abgesetztem Produkt	5,5	-17,5 /0	4,0	-11,1 /0	4,5
Verarbeitete Milch- und Rahmmenge in Mio. kg total	1220	+20,0%	1017	+2,5 %	992
- davon in der Schweiz	920	-1,7 %	936	+2,5 %	913
CO ₂ -Fracht in 1000 t	35,8	-2,0 %	36,5	-1,7 %	37,1
CO2-Fracht in g pro kg Milch	40,5	-0,5 %	40,7	-4,2 %	42,5
Anzahl Mitarbeitende total - davon in der Schweiz	5074 3008	+30,4%	3890 3081	+5,1 %	3701 3153

5

Inhalt

6	Zertifikat
7	Vorwort
9	Strategie
13	Organisation
16	Wertschöpfungskette
19	– Entwicklung
24	 Beschaffung
28	Produktion
32	Distribution
35	 Verkauf und Marketing
39	– Qualität
42	Ökonomie
46	Ökologie
47	– Energie
49	– Wasser
51	– Abfall
54	− CO₂-Ausstoss
57	Mitarbeitende

Über diesen Bericht

65

Externe Validierung



ASSURANCE STATEMENT

SGS-Erklärung zur Prüfung (Assurance) der Emmi AG Nachhaltigkeitsberichterstattung 2012

UMFANG

SGS wurde von Emmi AG mit einer unabhängigen Prüfung (Assurance) der GRI-basierten Nachhaltigkeitsberichterstattung für das Jahr 2012 beauftragt. Unser Prüfumfang umfasste die folgenden GRI-Indikatoren:

- Kapitel 1-4: Alle für die Verifizierung nach "C" erforderlichen Indikatoren
- Ökonomische Leistungsindikatoren: EC1
- Ökologische Leistungsindikatoren: EN3, EN4, EN 5, EN8, EN16
- Gesellschaftliche Leistungsindikatoren: LA1, LA2, LA7, SO7, PR1

Die Prüfung (Assurance) basiert auf der «SGS Sustainability Report Assurance»-Methodik und umfasste im gedruckten Geschäftsbericht 2012 relevanten Texte und Daten.

INHALT

Der Verwaltungsrat oder deren Mitglieder und die Geschäftsführung der Organisation sind für die im Nachhaltigkeitsbericht sowie auf der Website enthaltenen Angaben und deren Darstellung verantwortlich. SGS war an der Aufbereitung der im GRI Index enthaltenen Materialien in keiner Weise beteiligt und führte lediglich eine unabhängige Prüfung der Daten und Texte anhand der «Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines, Version G3» durch. SGS ist allein verantwortlich für die Inhalte dieser Erklärung und der darin ausgedrückten Meinung(en).

UNABHÄNGIGKEIT UND KOMPETENZEN DES PRÜFERS

Die SGS-Gruppe ist als weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Prüfen, Testen, Verifizieren und Zertifizieren in über 140 Ländern tätig und bietet Dienstleistungen, einschliesslich der Zertifizierung von Managementsystemen und Services, an. Ferner offeriert die SGS-Gruppe Auditierungen und Schulungen in den Bereichen Qualität, Umwelt, Soziales und Ethik sowie die Prüfung (Assurance) von Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichten. SGS bestätigt ihre Unabhängigkeit von Emmi. Sie ist unvoreingenommen, und es bestehen keine Interessenkonflikte mit der Organisation, ihren Tochtergesellschaften und Anspruchsberechtigten. Das Assurance-Team wurde aufgrund von dessen Wissen, Erfahrung und Qualifikation für diese Aufgabe zusammengestellt.

METHODIK

Die SGS-Gruppe hat aufgrund der aktuellen Best-Practice-Richtlinien, die in den «Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines, Version G3» enthalten sind, Protokolle für die Prüfung (Assurance) von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt. Neben der Prüfung der GRI-basierten Nachhaltigkeitsberichterstattung hat SGS zudem das Umweltmanagementsystem von Emmi nach ISO 14001:2004 zertifiziert. Die Prüfung (Assurance) umfasste eine Reihe von Voruntersuchungen, Gespräche mit relevanten Mitarbeitern, die Kontrolle der Dokumentationen und Aufzeichnungen sowie, wo erforderlich, deren Validierung bei externen Einrichtungen und/oder Anspruchsberechtigten. Die Finanzdaten, die direkt dem unabhängig geprüften Finanzbericht entnommen wurden, sind im Rahmen dieses Prüfungsprozesses nicht erneut geprüft worden.

BESTÄTIGUNGSVERMERK

Auf der Grundlage der oben beschriebenen Methodik sind wir auf keine Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die von Emmi entsprechend des GRI Index 2012 offengelegten Informationen und Daten falsch sein könnten. Die offengelegten Informationen und Daten vermitteln unseres Erachtens ein faires, ausgewogenes Bild der von Emmi 2012 unternommenen Nachhaltigkeitsbestrebungen. Wir sind der Ansicht, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung laut GRI Index die Anforderungen der Stufe «C+» des GRI, Version G3 erfüllt.

UNTERZEICHNET IM AUFTRAG VON SGS

Lead Auditor, SGS

Elvira Bieri Lead Auditor, SGS

Zürich, 3. Oktober 2013

WWW.SGS.COM

Liebe Leserin Lieber Leser

Mit dem ersten Nachhaltigkeitsbericht von Emmi haben wir 2011 eine Bestandesaufnahme zur Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen vorgelegt, Grundlagen definiert und unser Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung erläutert. Das ist das Fundament für unseren zweiten Nachhaltigkeitsbericht, in welchem wir zum einen unserer grundlegenden Haltung zu diesem Thema weiter Nachdruck verleihen und zum anderen die zahlreichen Entwicklungen der letzten zwei Jahre erläutern.

Wir bewegen uns heute in einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld. Die Wirtschaftskrise hat einige europäische Länder, darunter wichtige Märkte von Emmi, nach wie vor im Griff. Nachhaltiges Handeln in verschiedenen Bereichen ist in dieser Situation von zentraler Bedeutung. Die Strategie von Emmi richtet sich darauf aus und verhilft dem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten zum Erfolg. Einer der Pfeiler der Strategie ist das Kostenmanagement – ein Begriff, der mehr als rein ökonomisches Denken bedeutet. Er steht für den umsichtigen Umgang mit allen Ressourcen, denn unser ökonomischer Erfolg hängt unmittelbar von Ressourceneinsparungen und effizientem Ressourceneinsatz ab, beispielsweise im Energiebereich.

Mit unseren Optimierungsprogrammen in verschiedenen Bereichen erarbeiten wir jedes Jahr Einsparungen in Millionenhöhe. Gleichzeitig verbessern wir die Umweltbilanz unseres Unternehmens auf lange Sicht. Das ist erfreulich. Wir sind uns jedoch bewusst, dass allein diese Art von Optimierung in Zukunft nicht mehr reichen wird. Und auch wenn wir derzeit noch nicht alle Optimierungspotenziale in unseren Betrieben ausgeschöpft haben, fügen wir dem Nachhaltigkeitsbegriff, wie wir ihn bei Emmi verstehen, künftig weitere Facetten hinzu und tragen diese noch stärker nach aussen. Ein Beispiel dafür ist der Ausbau unserer Nachhaltigkeitsorganisation in den letzten zwei Jahren. Die darin involvierten Personen haben den Auftrag, als Botschafterinnen und Botschafter nachhaltiges Denken und Handeln zu ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu tragen. Auf dass alle Mitarbeitenden bei Emmi Nachhaltigkeit in ihre tägliche Arbeit einbeziehen und sich für die Vernetzung und den Know-how-Austausch in diesem Bereich einsetzen. Dieses

Prinzip ist in mehreren Gremien und im Rahmen verschiedener Massnahmen bereits eingeführt und wird zunehmend institutionalisiert.

Emmi ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen, insbesondere im internationalen Geschäft. Bereits heute beschäftigen wir 2000 von 5000 Mitarbeitenden im Ausland, wo wir auch bald die Hälfte unseres Umsatzes erwirtschaften werden. Die Herausforderung wird deshalb sein, Nachhaltigkeit bei Emmi künftig nicht mehr aus rein schweizerischer Perspektive zu betrachten, sondern aus einem Blickwinkel, welcher der fortschreitenden Internationalisierung von Emmi Rechnung trägt. Im ganzen Konzern ein Nachhaltigkeitsverständnis zu schaffen, ist uns ein zentrales Anliegen.

Konrad Graber
Präsident des Verwaltungsrats

Urs Riedener CEO





Strategisches zur Nachhaltigkeit bei Emmi

Nachhaltigkeit ist für Emmi seit Langem ein zentrales Thema. Die Notwendigkeit, die energieintensiven Produktionsprozesse in der Milchverarbeitung zu verbessern, wurde bereits in den 1990er-Jahren erkannt. Ein wichtiger Treiber war damals die Kostenoptimierung. Denn: Obwohl Nachhaltigkeit – insbesondere der Aspekt Umweltschutz – schon vor 20 Jahren in der breiten Öffentlichkeit immer mehr thematisiert wurde, waren Konsumenten nur selten bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen.

Seither haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Die Konsumentinnen und Konsumenten sind durch zahlreiche Nahrungsmittelskandale sensibler und kritischer gegenüber der Nahrungsmittelindustrie geworden. Für verantwortungsvolle Unternehmen mit hoher Produktequalität ergeben sich dadurch neue Perspektiven: Immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten belohnen nachhaltiges Wirtschaften mit ihren Kaufentscheiden. Um die sich bietenden Chancen noch stärker zu nutzen, strebt Emmi eine nachhaltige Unternehmensführung an. Dazu gehören im Verständnis der Entscheidungsträger insbesondere auch weitere Investitionen in noch ressourcenschonendere Prozesse.

Ein Engagement, das sich in Struktur, Organisation und Kultur widerspiegelt

Die Unternehmensstrategie von Emmi umfasst, ihre marktführende Stellung in der Schweiz zu stärken, im Ausland gezielt zu wachsen sowie das Kostenmanagement konsequent zu betreiben. Emmi orientiert sich seit vielen Jahren an diesen drei Parametern, um als unabhängiges Unternehmen selbst in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten und in offenen Märkten erfolgreich zu sein. Diese Konstanten sind auch in Zukunft relevant, um den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern. Dank ihrer soliden Position ist Emmi eine verlässliche Partnerin für ihre Anspruchsgruppen. Ihr Nachhaltigkeitsengagement widerspiegelt sich in ihrer Strategie, ihrer Organisation und ihrer Kultur und ist damit nachvollziehbar und glaubwürdig. Das Nachhaltigkeitsmodell mit seinen drei Säulen Ökologie, Ethik und Ökonomie besticht durch seine Ausgewogenheit, auch wenn Emmi als börsenkotiertes Unternehmen dazu verpflichtet ist, ökonomischen Faktoren bei Zielkonflikten zwischen den drei Säulen eine besondere Bedeutung zuzumessen.

«In unserer Kaltbach-Höhle hat beides Platz: Tradition und Innovation.»

Franz Marbach, Teamleiter Käsereifungshöhle Kaltbach

Seit 60 Jahren reifen in der Sandsteinhöhle in Kaltbach Käse in einem völlig natürlichen Klima. Seit 2005 ist dieser Ort namensgebend für die höhlengereiften Käsespezialitäten von Emmi. Erstlinge waren die Schweizer Klassiker Emmentaler AOC und Le Gruyère AOC. Auf diese beiden zu setzen schliesst für Emmi nicht aus, auch Neues zu entwickeln. So reifen heute auch Käse für Raclette und Fondue sowie die beiden Halbhartkäse KALTBACH der Extra-Würzige und KALTBACH der Cremig-Würzige in der Höhle. Daneben stellt die idyllisch gelegene Käserei weitere Kuhund Ziegenmilchkäse her und hat so für praktisch jeden Geschmack etwas zu bieten.

Elf Leitsätze für die Nachhaltigkeit

Der Ausdruck «Nachhaltigkeit» wird oft abstrakt und auch inflationär verwendet. Emmi geht es dagegen um die ganz konkrete und praktische Umsetzung dieses Begriffes. Deshalb formulierte Emmi 2011 elf Leitsätze, die definieren, wie sie den nachhaltigen Umgang mit ihren verschiedenen Anspruchsgruppen versteht. Diese Leitsätze haben nach wie vor Gültigkeit.

Sie basieren auf dem «Nachhaltigkeitshaus»: Die drei Säulen dieses Modells und die fünf Werte von Emmi (siehe Abbildung 1) tragen die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Das Nachhaltigkeitshaus und die Leitsätze bilden zusammen einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden. Sie stellen keine strengen Regeln dar, sondern sollen vielmehr zum Denken und zum Hinterfragen von Bestehendem anregen.

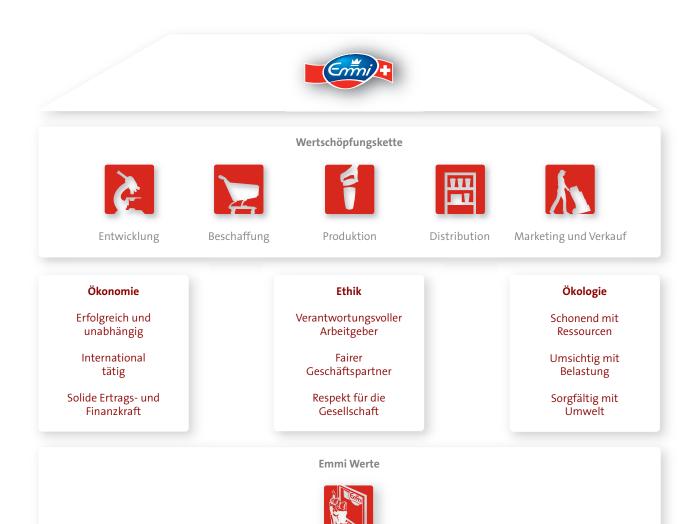
Abb. 1: Das Nachhaltigkeitshaus von Emmi

Wir handeln

marktorientiert!

Wir denken mit

und packen an!



Wir sind Emmi!

Wir entwickeln

uns weiter!

Wir wissen wie!

- 1. Wir sorgen für eine solide Ertrags- und Finanzkraft, die uns wirtschaftliche Unabhängigkeit gewährleistet.
- Wir sind uns der Verantwortung gegenüber Konsumenten, Partnern, Mitarbeitenden und der Gesellschaft bewusst und verhalten uns gegenüber allen Anspruchsgruppen respektvoll.
- 3. Wir gehen mit allen natürlichen, technischen und finanziellen Ressourcen sparsam um.
- 4. Wir halten die Belastung der Umwelt so tief wie möglich und orientieren uns am Grundsatz «vermeiden, vermindern, verwerten».
- Wir achten entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf Nachhaltigkeit, damit Emmi Produkte einen hohen Standard hinsichtlich Ethik, Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Umweltverträglichkeit erfüllen.
- Wir steigern laufend die Verwendung von natürlichen und sozialverantwortlich hergestellten Ressourcen und gestalten unsere Verpackungen so, dass die Lebensmittelsicherheit und die Umweltverträglichkeit gewährleistet sind.

- 7. Wir achten auf den Erhalt der Biodiversität und engagieren uns als verlässliche Partnerin der Landwirtschaft.
- 8. Wir bevorzugen Lieferanten, die sich, ähnlich wie wir, für Nachhaltigkeitsthemen stark machen.
- Wir investieren in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden, pflegen einen wertschätzenden Umgang und einen offenen Dialog.
- 10. Wir stellen sicher, dass Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden an den Arbeitsplätzen gewährleistet sind und vermeiden Gefahren.
- 11. Wir beziehen unsere Anspruchsgruppen in unsere Nachhaltigkeitsanstrengungen ein.

BEISPIEL Nachhaltigkeitsleitsatz Nummer acht

Im Sommer 2014 bezieht
Emmi ihren neuen Hauptsitz in Luzern. Wie alle
grösseren Emmi Betriebe wird der Hauptsitz über ein
personalrestaurant verfügen. Die Wahl des Gastronomiepartners fiel auf das Westschweizer Unternehnomiepartners fiel auf das Westschweizer Unternehmen DSR. Im Wettbewerb mit anderenrenommierten
Spezialisten für Gemeinschaftsgastronomie differenziert sich DSR über sein aussergewöhnliches Nachhaltigkeitsengagement. Unter anderem setzt DSR jährlich
haltigkeitsengagement setzt DSR jährlich

Vier strategische Stossrichtungen

Um die drei Säulen des Emmi Nachhaltigkeitshauses und die Leitsätze zu konkretisieren und messbare Ziele zu formulieren, hat Emmi vier strategische Stossrichtungen für ihr Nachhaltigkeitsengagement festgelegt. Diese sind innerhalb des Unternehmens im aktuellen Kontext besonders relevant und zudem im täglichen Arbeitsumfeld direkt beeinflussbar.



Energie und Ressourcen

Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz und Ersatz CO₂-intensiver Energiequellen durch erneuerbare Energien oder CO₂-ärmere Alternativen.



Milch und Inhaltsstoffe

Einsatz naturnah und respektvoll produzierter Milch und anderer Rohstoffe für Emmi Marken.



Verpackungen

Schliessung der Materialkreisläufe.



Mitarbeitende

Schaffung von Rahmenbedingungen für familienfreundliche Arbeitsmodelle.

Kommunikation fördert das Interesse

Abgesehen von den direkt in die Nachhaltigkeitsthemen involvierten Bereichen wie Produktion, Technik oder Logistik werden Emmi Mitarbeitenden derzeit keine expliziten Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Trotzdem ist es wichtig, auch bei ihnen die positive Einstellung zu diesem Thema zu fördern, den Nutzen nachhaltigen Verhaltens für sie respektive für das Unternehmen aufzuzeigen und Denkanstösse für die Umsetzung in ihrem Arbeitsbereich zu geben. Die Kommunikation spielt dabei eine wichtige Rolle. Nach dem im Sommer 2011 erstmals publizierten Nachhaltigkeitsbericht wurde deshalb eine Reihe von Kommunikationsmassnahmen lanciert: In jeder Ausgabe der vierteljährlich erscheinenden Hauszeitschrift LINK hat das Thema Nachhaltigkeit einen festen Platz: In der Regel werden konkrete Projekte aus dem Unternehmen vorgestellt. Der jährlich durchgeführte

Nachhaltigkeitswettbewerb spornt dazu an, eigene Ideen im direkten Arbeitsumfeld umzusetzen. Er wird jeweils im Januar an einer Kaderveranstaltung mit der Formulierung eines Jahresmottos lanciert. Projekte, die während des Jahres zum Jahresmotto verfolgt werden, können im Herbst am Nachhaltigkeitswettbewerb teilnehmen. Eine Jury aus internen und externen Fachpersonen bewertet die eingereichten Projekte. Die Preisverleihung erfolgt ebenfalls an der Kaderveranstaltung zu Jahresbeginn. Damit erhalten innovative Teams eine Anerkennung vor grossem Publikum. Zudem liefern die prämierten Projekte anderen Bereichen und Betrieben Ideen und fördern so den Know-how-Austausch innerhalb der Emmi Gruppe.

Neben der zentral koordinierten Kommunikation ist der Austausch in den Projekt- und Arbeitsgruppen entscheidend. Wenn Nachhaltigkeitsaspekte in solchen Gremien diskutiert und in Entscheidungen einbezogen werden, ist ein wichtiges Zwischenziel erreicht. Für diese Form der Kommunikation sind Botschafter wichtig. Sie sind Teil der im Frühjahr 2012 neu ins Leben gerufenen Nachhaltigkeitsorganisation (siehe Seiten 13 bis 15).

MEHR DAZU

- Vorgaben zur Nachhaltigkeit bei Emmi (Nachhaltigkeitsmission, Nachhaltigkeitshaus, Nachhaltigkeitsleitlinien): NHB 1, 5. 11–14
- Unternehmensstrategie: GB 2012, S. 20–22

Organisation der Nachhaltigkeit bei Emmi

Die Wurzeln von Emmi reichen bis ins Jahr 1907 zurück. Damals riefen 62 Genossenschaften den Zentralschweizer Milchverband Luzern (MVL) ins Leben, der einige Jahre später in der Gemeinde Emmen Fuss fasste. Aus dieser lockeren Interessengemeinschaft bildete sich über Jahrzehnte das Unternehmen Emmi, das schliesslich 1993 als moderne Spartenorganisation in Form einer Aktiengesellschaft gegründet wurde. Verbandsaktivitäten und kommerzielle Tätigkeiten liefen fortan voneinander getrennt ab und die Struktur wie auch die Aktivitäten des Unternehmens wurden flexibler. Heute umfasst die Emmi Gruppe alleine in der Schweiz über 20 Unternehmen. Aus der Schweiz heraus werden die Produkte von Emmi in rund 60 Länder exportiert. International ist Emmi in zwölf Ländern mit Niederlassungen präsent; in Chile, Frankreich, Italien, Österreich, Spanien, Tunesien und den USA gar mit eigenen Produktionsbetrieben.

Noch heute finden sich Spuren der Geschichte von Emmi als ein Unternehmen, das während einem Jahrhundert aus zahlreichen Organisationen unterschiedlichster Art gewachsen ist. So ist auch in der aktuellen Organisation noch die historische Trennung zwischen Käse und Molkereiprodukten spürbar: Kaltbach, Kirchberg, Landquart, Langnau und Moudon sind, wie die verschiedenen gewerblichen Käsereien, reine Käsebetriebe, während beispielsweise Ostermundigen, Suhr oder die Molkerei Biedermann ausschliesslich Molkereiprodukte herstellen. Ausnahmen sind Emmen, die Lataria Engiadinaisa in Bever sowie die Regio Molkerei beider Basel in Frenkendorf, wo kategorienübergreifend produziert wird.

Diese klare Unterteilung in verschiedene Produktkategorien hat zahlreiche Vorteile. Für geschäftseinheitsübergreifende Themen ergeben sich daraus jedoch auch einige Herausforderungen, selbst wenn – insbesondere bei allen Emmi Betrieben in der Schweiz – ein gemeinsames Werteverständnis besteht. Aus diesem Grund wird die Emmi Gruppe auf Anfang 2014 ein neue Organisation erhalten, die den Herausforderungen eines internationalen Milchverarbeiters noch besser gerecht wird und die sparten-, themen- und länderübergreifende Zusammenarbeit unterstützt.

Supply Chain als Drehscheibe für Nachhaltigkeitsthemen

Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsthemen sind wichtige Inhalte unternehmerischer Nachhaltigkeit und für Lebensmittelhersteller von besonders grosser Bedeutung. Bei Emmi ist der Bereich Qualität, Umwelt und Sicherheit (QUS) der Geschäftseinheit Handel & Supply Chain Management (SCM) zugeordnet. Dabei setzt Emmi auf eine zentrale Steuerung durch zentrale Verantwortliche, die von an allen Standorten eingesetzten Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsbeauftragten unterstützt werden. In der Praxis erhalten alle Emmi Betriebe in der Schweiz von der QUS-Organisation jedes Jahr verbindliche Zielvorgaben. Das Management geschäftseinheitsübergreifender Aufgaben ist damit in diesem Bereich gelebte Realität.

Eine dreistufige Organisation sorgt für die Verbreitung des Themas

Vor diesem Hintergrund lag es nahe, das Thema Nachhaltigkeit in einem ersten Schritt ähnlich wie das QUS zu organisieren. So wurde im Frühjahr 2012 eine dreistufige Nachhaltigkeitsorganisation aufgebaut, bestehend aus einem Steuerungsausschuss, einem Kernteam sowie dezentralen Beauftragten.

Der Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit wird von Max Peter, Leiter Handel & SCM, geführt. Er ist auf Konzernstufe für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich. Weitere Mitglieder auf Stufe Konzernleitung sind die Leiterin Personal, ein Vertreter der Produktion sowie der Leiter Marketing. Ausserdem gehören zu diesem Entscheidungsgremium die Leiterin der englischen Tochtergesellschaft, stellvertretend für die internationalen Standorte, sowie zwei Mitglieder des Kernteams Nachhaltigkeit. Der Steuerungsausschuss tagt quartalsweise und folgt einer festen Agenda, die allen vertretenen Bereichen die Gelegenheit gibt, nachhaltigkeitsrelevante Themen einzubringen. Anschliessend informieren der Leiter Handel & Supply Chain Management sowie die Vertreter des Kernteams Nachhaltigkeit über laufende Nachhaltigkeitsprojekte in den strategischen Kernbereichen (vgl. Kapitel «Strategisches zur Nachhaltigkeit bei Emmi») und präsentieren Vorschläge und Anträge aus dem Kernteam.

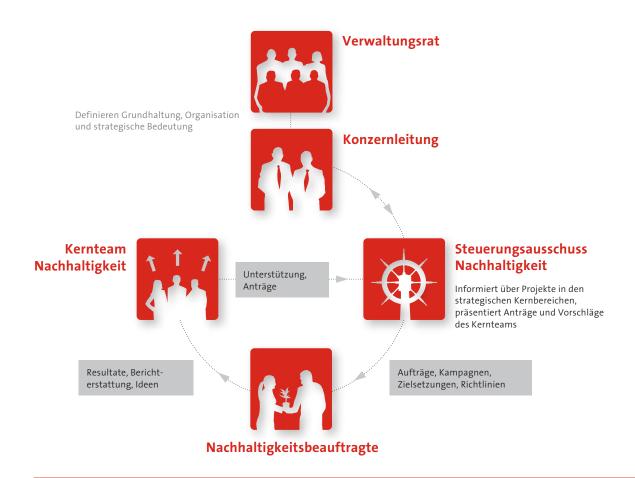
Das Kernteam Nachhaltigkeit hat eine unterstützende und vermittelnde Funktion. Es wird vom Leiter Umweltmanagement der Emmi Gruppe geführt. Die anderen vier Mitglieder vertreten die Themenbereiche Marketing und Verkauf, Kommunikation, Technik, Entwicklung sowie Ethik und Mitarbeitende. Das Kernteam Nachhaltigkeit ist für Externe und Interne die Anlaufstelle für alle Belange der Nachhaltigkeit. Es vermittelt Anfragen intern an die richtige Stelle respektive bringt Anliegen in den entsprechenden Gremien vor. An den monatlich stattfindenden Sitzungen werden aktuelle Projekte, das Nachhaltigkeitsreporting, Nachhaltigkeitstrends und Anliegen der Nachhaltigkeitsbeauftragten behandelt und für den Steuerungsausschuss aufbereitet. Zudem ist das Kernteam Nachhaltigkeit für die Nachhaltigkeitskommunikation zuständig, also zum Beispiel für die Vermittlung des Nachhaltigkeitsmottos oder für den Nachhaltigkeitsbericht.

Um dem Thema Nachhaltigkeit zu einer breiten Akzeptanz zu verhelfen und die Mitarbeitenden aller Betriebe in der Schweiz zu involvieren, wurden Emmi Mitarbeitende aus wichtigen zentralen Bereichen sowie aus verschiedenen Produktionsbetrieben zu **Nachhaltigkeitsbeauftragten** ausgebildet. An zwei im Jahr 2012 durchgeführten Workshops befassten sie sich intensiv mit den Aspekten der Nachhaltigkeit. Seit Herbst 2012 rapportieren die Nachhaltigkeitsbeauftragten quartalsweise relevante Projekte, kritische Themen und neue Ideen an das Kernteam Nachhaltigkeit.

Die Nachhaltigkeitsorganisation wird weiter ausgebaut

Das Engagement aller in der noch jungen Nachhaltigkeitsorganisation von Emmi involvierten Mitarbeitenden trägt erste Früchte: die Nachhaltigkeit findet bei Emmi Gehör und

Abb. 2: Die Nachhaltigkeitsorganisation von Emmi



Mitarbeitende beziehen Nachhaltigkeitsaspekte vermehrt in ihre Überlegungen ein. Als sichtbares Zeichen des ersten Erfolgs werden in immer mehr Bereichen verbindliche Vorgaben zur Nachhaltigkeit formuliert und durchgesetzt. Nachhaltigkeit wird bei Emmi in Zukunft über die bisherigen zentralen Themen – wie beispielsweise Energie und Wasser – hinausgehen. Eine langfristige und ganzheitliche Betrachtung wird immer mehr den teils noch zu engen Blick auf die unmittelbare Wirkung ablösen. Zudem wird die Nachhaltigkeitsorganisation weiter optimiert, da nicht nur das Ergebnis individueller Bemühungen einiger Mitarbeitender relevant ist. Dies gilt vor allem auch deshalb, weil sich der Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit zum Ziel gesetzt hat, das Nachhaltigkeitsmanagement in den nächsten Jahren auf den gesamten Konzern auszuweiten. Die Integration der ausländischen Produktionsgesellschaften ist dabei eine grosse Herausforderung, denn das Verständnis von Nachhaltigkeit und insbesondere ihre Gewichtung sind von Land zu Land sehr unterschiedlich. Basis für diese Integration werden einerseits die Emmi Werte, andererseits die etablierten QUS-Vorgaben und -Prozesse sein.

Bestehende Strukturen nutzen und ergänzen

Die ersten Erfahrungen mit der Nachhaltigkeitsorganisation von Emmi haben gezeigt, dass zahlreiche nachhaltigkeitsrelevante Themen an verschiedenen Stellen im Unternehmen bereits behandelt werden. Insbesondere aus den Optimierungsprogrammen ergeben sich erhebliche Verbesserungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit, besonders ausgeprägt in den Bereichen Ökonomie und Ökologie.

Unter dem Begriff «Emmi Operational Excellence» werden alle Massnahmen zusammengefasst, die Emmi befähigen, die Voraussetzungen für eine Umsetzung der Kostenanforderungen des Marktes zu schaffen. Es wird jährlich für jeden

Geschäftsbereich eine Operational-Excellence-Planung erstellt und die Konzernleitung überprüft vierteljährlich, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden. Als Koordinationsstelle agiert die Unternehmensentwicklung. Ziel ist, diesen Optimierungsprozess auf die sechs grössten Kostentreiber bei Emmi auszudehnen:

- Generelle Komplexität
- Produktion
- Personal
- Logistik
- Marketing
- Zentrale Dienste

Es ist den einzelnen Bereichen freigestellt, wie sie die zentral vorgegebenen Einsparungen erreichen. So werden ganz unterschiedliche Ansätze verfolgt: Eine Vorreiterrolle nimmt der Geschäftsbereich Käse ein, der seit fünf Jahren seine Ressourcen mittels der japanischen Managementphilosophie Kaizen optimiert und 2010 den ersten zertifizierten Kaizen-Manager der Schweiz in seinen Reihen zählte. Seither wird das Kaizen-Wissen intern laufend erweitert und auf alle Betriebe des Geschäftsbereichs Käse ausgeweitet. Als Ausgangspunkt und Vorbild gilt dabei der mit dem SWISS-Lean-Award ausgezeichnete Konfektionierungsbetrieb in Kirchberg im Kanton Bern. Im Bereich der Molkereiprodukte wird auf die Methode des Beratungsunternehmens Solving Efeso gesetzt, um Optimierungspotenziale zu finden und nachhaltig nutzbar zu machen.

Die Nachhaltigkeitsorganisation hat sich zum Ziel gesetzt, alle aus diesen Optimierungsprogrammen resultierenden, nachhaltigkeitsrelevanten Massnahmen und Projekte zu erkennen und den für eine breite Implementierung notwendigen Know-how-Transfer zwischen den Organisationseinheiten, Betrieben oder Abteilungen zu unterstützen. Das gleiche Prinzip gilt auch für alle anderen nachhaltigkeitsrelevanten Bereiche wie beispielsweise die Personalarbeit.

MEHR DAZU

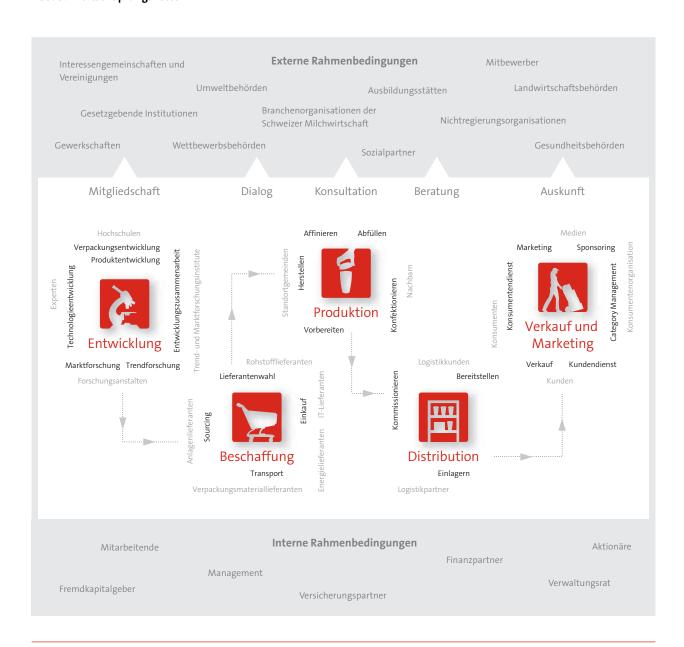
- Geschichte von Emmi: emmi.ch > Über Emmi > Emmi Geschichte
- Karte zur geografischen Präsenz von Emmi: KP 2013, S. 14/15
- Organigramm: GB 2012, S. 31
- QUS-Organisation von Emmi: NHB 1, S. 15

Unternehmerische Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette

Emmi bietet ein Vollsortiment an Milchprodukten an. Die meisten dieser Produkte durchlaufen einen grossen Teil ihres Herstell- und Veredelungsprozesses bei Emmi. Neben den rund 5000 selber hergestellte Produkte bietet Emmi jedoch ergänzend ein Handelssortiment von mehreren Tausend Produkten an. Aufgrund dieser Vielfalt an Leistungen weist die Wertschöpfungskette eine hohe Komplexität auf. Sie beginnt mit der Beschaffung der für die Kerntätigkeit benötigten Güter.

In den nachfolgenden Ausführungen zur Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette geht es um die Transformationsprozesse von den Ausgangsmaterialien bis zum Produkt und endet mit der Auslieferung von fertigen Produkten an die Kunden.

Abb. 3: Wertschöpfungskette



Partner auf allen Stufen der Wertschöpfungskette

Aus der Geschäftstätigkeit von Emmi ergibt sich eine breite Vernetzung mit der Gesellschaft und ihren Akteuren. Diese stellen direkt oder indirekt Ansprüche an das Unternehmen.

Die Relevanz dieser Anspruchsgruppen ergibt sich primär aus ihrem Geschäftsmodell und somit in wesentlichem Masse aus der Wertschöpfungskette (siehe Abb. 3).

Besonders wichtige Bezugsgruppen ausserhalb der produktund vertriebsorientierten Wertschöpfungsketten sind für Emmi ihre Geldgeber und die damit verbundenen Institutionen (z.B. Analysten, Finanzintermediäre und die Börse) sowie die für die Rahmenbedingungen verantwortlichen Stellen und Personen (z.B. Politik, Behörden und Verbände).

Über dieses direkte Beziehungsnetz hinaus ist Emmi auch an einem offenen Dialog mit allen weiteren Anspruchsgruppen (z.B. Nichtregierungsorganisationen) interessiert und pflegt diesen im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Hierbei setzt das Unternehmen insbesondere auf eine proaktive Kommunikation zu öffentlichkeitsrelevanten Themen, beispielsweise über die Unternehmenswebseite, aber auch über Publikationen wie den vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht.

MEHR DAZU

- Kommunikation mit den Anspruchsgruppen: NHB 1, S. 46–47





Entwicklung

Entwicklung steht bei Emmi nicht nur für die Erfindung neuer Produkte, sondern umfasst auch die Optimierung bestehender Produkte, Prozesse und Verpackungen. Emmi konzentriert sich bei der Entwicklungsarbeit auf die Stärken des Unternehmens – die Produkte und deren Verpackungen. Im Bereich der Grundlagenforschung arbeitet Emmi mit Hochschulen, Forschungsanstalten und weiteren externen Partnern zusammen.

Produktentwicklung

Die Innovationskraft ist ein zentrales Element der Unternehmenskultur und ein Erfolgsfaktor. In der Produktentwicklung beschäftigt das Unternehmen in der Schweiz rund 40 Personen, welche die Aufgabe haben, bestehende Produkte zu verbessern, innovative neue Produkte zu kreieren und Produkte nach Kundenwunsch zu entwickeln. Dieses Team setzt sich aus Spezialisten mit verschiedensten Kompetenzen zusammen: Milchtechnologen, Bäcker, Köche, Lebensmittelingenieure, Lebensmitteltechnologen und Verpackungsspezialisten. Es agiert in intensiver Zusammenarbeit mit Marketing, Verkauf, Konsumenten, Kunden, Lieferanten, Produktion und Logistik.

«Butter ist nicht gleich Butter.»

René Kündig, Entwickler für Molkereiprodukte

Butter ist an sich nichts anderes als Milchfett, das durch Zentrifugieren aus Rahm gewonnen wird. Alle Buttersorten – ausser der ausgelassenen Bratbutter – bestehen also vor allem aus Milchfett und Wasser. Dennoch gibt es bei diesen Produkten, neben den unzähligen Verpackungsgrössen, entscheidende Unterschiede. Eine besondere Behandlung erfährt Butter zum Beispiel, wenn sie von Bäckereien in Form von Butterplatten eingesetzt werden soll. Durch die passende Bewegung und Temperatur wird die Butter dehnbar und ist ideal für geschichteten Teig wie etwa Blätterteig für Gipfeli. In Zusammenarbeit mit Bäckern hat Emmi zahlreiche Varianten solcher Butterplatten entwickelt.

BEISPIEL Bei der Produktentwicklung «arbeiten» Konsumenten mit

Der Erfolg von Emmi steht und fällt mit der Akzeptanz der Produkte seitens der Konsumenten. Um die Bedürfnisse der Endverbraucher kennenzulernen und um abzufragen, wie zufrieden sie mit den Produkten sind, betreibt Emmi Marktforschung. Dafür setzt das eigene Marktforschungsteam verschiedene Instrumente ein, beispielsweise so genannte Konsumentenpanels. Diese Konsumententests werden alle drei Monate durchgeführt, vornehmlich in der Schweiz und in Deutschland – im Zuge der Internationalisierung aber auch in Grossbritannien und Spanien. Aufgeteilt in verschiedene Gruppen degustieren Konsumentinnen und Konsumenten Produkte und beurteilen Verpackungen. Dabei wird nicht nur der Geschmack eines Produkts abgefragt, sondern es interessieren auch Details wie bei Emmi Caffè Latte beispielsweise die Süsse, die Stärke des Kaffees oder der Schaumanteil. Die aus den Konsumentenpanels gewonnenen Erkenntnisse fliessen direkt in den Entwicklungsprozess ein.

BEISPIEL Ein Jogurt ohne Kleingedrucktes

Natürlichkeit steht zuoberst auf der Liste der weltweiten Lebensmitteltrends. Nahrungsmittel ohne Zusatzstoffe und E-Nummern sind vielen Konsumentinnen und Konsumenten ein grosses Anliegen. Gleichzeitig müssen die Produkte gut schmecken, lange haltbar und unkompliziert in der Handhabung sein. Dieser Fülle an Erwartungen gerecht zu werden, ist bei Milchprodukten eine besondere Herausforderung. Im Frühjahr 2013 hat Emmi unter der Bezeichnung Jogurtpur ein innovatives Jogurt eingeführt, das lediglich aus den drei Zutaten Jogurt, Früchte und Zucker besteht. Möglich wurde diese neue Jogurtgeneration dank einem innovativen Herstellungsverfahren, mit dem sich Emmi einen technologischen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern verschafft.

BEISPIEL Milchprodukte, die gut tun

In den letzten Jahren ist das Segment der ernährungsbewussten Konsumentinnen und Konsumenten in der breiten Bevölkerung auch auf Milchprodukte bezogen kontinuierlich gewachsen. Viele Menschen ernähren sich heute bewusster und achten vermehrt darauf, dass Produkte nicht nur gut schmecken, sondern auch der Gesundheit zuträglich sind. Waren früher vor allem kalorienarme und mit Vitaminen angereicherte Produkte gefragt, sind es heute viel eher Nahrungsmittel mit wenig Zucker und Fett. Zudem ist für einen wachsenden Teil der Konsumenten die Verträglichkeit von Milchprodukten wichtig.

Basierend auf diesem Trend begann Emmi vor rund zwei Jahren mit der Entwicklung eines modernen, laktosefreien Konzepts: Daraus entstanden ist eine Produktepalette, die vielfältige Konsumentenbedürfnisse befriedigt. Produkte der Emmi Marke «good day» enthalten weniger Zucker und Fett als herkömmliche Milchprodukte. Mit dem Zusatz von Milchproteinen wird erreicht, dass sie trotzdem sättigend sind und bezüglich Geschmack und Konsistenz überzeugen. Dass die good-day-Produkte laktosefrei sind, macht sie zudem besonders gut verträglich.

BEISPIEL Erfolgreiches Käseprodukt eingebürgert

Schweizer Käse wird traditionell in Stücken zwischen 100 und 250 Gramm verkauft. Vor einigen Jahren fand Käse in Scheibenform, insbesondere aus Deutschland und den Niederlanden, den Weg in die Schweizer Kühlschränke. Käsescheiben haben den Vorteil, dass sie sehr einfach zu handhaben sind, beispielsweise zum Belegen von Brot. Emmi reagiert auf die zunehwende Nachfrage von Konsumenten nach solchen wende Nachfrage von Konsumenten nach solchen Schiibe». Bei der Entwicklung dieses Produktes stand für Schiibe». Bei der Entwicklung dieses Produktes stand für Semmi im Vordergrund, den Konsumenten auch im Contentioner und Käse anzubieten, der die hohen Venience-Bereich einen Käse anzubieten, der die hohen Erwartungen von Käseliebhabern erfüllt.

BEISPIEL Zucker wird schrittweise reduziert

Seit Jahren ist die Reduktion der Menge an hinzugefügtem Zucker eines der zentralen Konsumentenbedürfnisse. In einem ersten Schritt wurde bei den bestehenden Produkten der Gehalt an beigefügtem Zucker überprüft und gesenkt – so 2011 bei Jogurts um 10 bis 15 Prozent. Damit sich die Konsumenten an die geringere Süsse der Produkte gewöhnen konnten, fand die Reduktion des Zuckeranteils in zwei Teilschritten im Abstand von mehreren Monaten statt. Auch Desserts, beispielsweise die Emmi Griesstöpfli, enthalten heute rund 15 Prozent weniger Zucker als noch vor einigen Jahren.

BEISPIEL Abwechslung im Kühlregal

Der Platz im Kühlregal der Lebensmittelgeschäfte ist knapp und hart umkämpft. Auf beschränktem Raum wollen die Händler ihren Kundinnen und Kunden eine grösstmögliche Auswahl präsentieren – sowohl was die Marken als auch die Geschmacksvarianten betrifft. Konsumenten schätzen es besonders, wenn sie im Kühlregal neben ihren langjährigen Favoriten auch immer wieder neue Produkte finden. So erfreuen sich bei Milchprodukten Saisonsorten und limitierte Ausgaben immer grösserer Beliebtheit. Von den Produktentwicklern bei Emmi werden deshalb neben neuen Produkten auch laufend zündende Ideen für bestehende Produkte erwartet. Das Konzept wird bei der Energy Milk und beim Griesstöpfli mit verschiedenen Saisonsorten bereits erfolgreich umgesetzt. Seit 2012 gibt es mit Tahiti Vanille (2012) und Caramel New York (2013) sogenannte Limited Editions auch bei Emmi Caffè Latte, wobei Erstere aufgrund des grossen Erfolgs mittlerweile ins Standardsortiment überführt wurde.

Unabhängig vom Erfolg dieses konsumentenorientierten Ansatzes prüft Emmi immer kritisch, ob die Realisierung einer neuen Produktvariation die höhere Komplexität in Produktion, Logistik, Vertrieb und Beschaffung rechtfertigt.

Bei der Entwicklung neuer Produkte hält sich Emmi an folgende Grundsätze:

- Verzicht auf gentechnisch veränderte Organismen,
- Minimierung von Zusatzstoffen,
- Verzicht auf Konservierungsmittel¹,
- Verzicht auf Lysozyme² in der Käseherstellung.

Ideen für neue Produkte entstehen selten am Schreibtisch. Sie entstehen entweder durch Inspirationen aus anderen Märkten, orientieren sich gezielt an Konsumsituationen oder werden entlang globaler Ernährungs-, Geschmacks- oder Technologietrends entwickelt.

Hat sich eine Idee konkretisiert, wird sie nach einem klar definierten Prozess weiterbearbeitet: In einem ersten Schritt wird ihr Marktpotenzial ermittelt, indem Konsumenten das Produktkonzept oder erste Produktmuster bewerten. Aufgrund der Ergebnisse dieser Feldtests wird das Produkt im Pilotmassstab perfektioniert, bevor im Hinblick auf die Produktion erste Betriebsversuche starten. Damit wird nachvollziehbar, weshalb die Entwicklung eines neuen Frischprodukts durchaus ein Jahr oder mehr in Anspruch nehmen kann. Die Entwicklung von Käse dauert in der Regel wesentlich länger, da das Produkt noch einen mehrmonatigen Reifungsprozess durchlaufen muss.

Verpackungsentwicklung

Emmi verarbeitet in der Schweiz jährlich mehr als 900 Millionen Kilogramm Milch zu rund 5000 verschiedenen Produkten in 2000 unterschiedlichen Verpackungen. Die dafür am häufigsten verwendeten Materialien sind Kunststoffe für Becher, Flaschen und Folien (ca. 12 000 Tonnen pro Jahr), Karton als Produktverpackung oder als Sekundärgebinde für den Transport (ca. 8500 Tonnen pro Jahr) und Folie für die Herstellung von jährlich rund 250 Millionen Tetrapaks (ca. 4200 Tonnen pro Jahr).

Um die Entwicklung und stetige Verbesserung der Verpackungen kümmern sich bei Emmi in der Schweiz zwei Verpackungsentwicklungsteams. Sie sorgen dafür, dass die Ansprüche der vielen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden:

BEISPIEL Die Milch mit der Ecke

Emmi führte 2012 als erste Molkerei in der Schweiz die neue Tetra-Edge-Verpackung ein. Sie zeichnet sich durch einen besonders grossen Ausguss und eine abgeschrägte Kopfform aus. Dadurch lässt sie sich leichter öffnen und der Inhalt gelangt ohne zu tropfen ins Glas. Der Kartonanteil der Verpackung besteht aus vom Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziertem Karton.

Für den Einsatz der Tetra-Edge-Verpackungen in der Produktion wurde am Emmi Standort in Suhr eine neue Anlage installiert. Um deren korrekte Bedienung und Wartung zu erlernen, nahmen drei Anlageführer und mehrere Techniker während einer Woche an einer Ausbildung bei Tetra Pak teil.

- Produktentwicklung: Die Verpackung muss das Aroma des Produkts bewahren, den Inhalt vor Licht und Luft schützen und die Ansprüche an die Lebensmittelsicherheit gewährleisten.
- Marketing: Die äussere Umhüllung der Produkte soll die Konsumenten ansprechen und zum Kauf anregen.
 Ausserdem muss die Verpackung funktional sein und sich in ihrer Gestaltung deutlich von Mitbewerberprodukten unterscheiden. Zudem müssen die für die Konsumenten relevanten Informationen auf der Packung Platz finden.
- Produktion: Material und Form der Verpackung müssen maschinengängig sein und dürfen keine langen Umstellzeiten erfordern.
- Technik: Die Form der Verpackung soll wenn immer möglich einem Standard entsprechen, damit keine neuen Maschinen angeschafft oder die bestehenden nur geringfügig umgebaut werden müssen.
- Logistik: Die Verpackung muss platzsparend und stapelbar sein, damit eine möglichst grosse Anzahl an Packungen auf eine Palette gepackt werden kann. Zudem muss sie die Produkte während des Transports schützen.
- Einkauf: Das Material der Verpackung sollte hohe Anforderungen an die Nachhaltigkeit erfüllen, gleichzeitig aber zu einem guten Preis eingekauft werden können.
- Verkauf: Den vielfältigen Wünschen der Kunden aus Detailhandel und Gastronomie sollte mit der Verpackung entsprochen werden können.

¹ Ausnahme: Long-Life-Frischprodukte für den Export nach Asien

² Enzyme zur Verhinderung von Spätblähungen

Trotz der vielfältigen Anforderungen haben die Entwickler bei der Gestaltung einer Verpackung einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen. Emmi strebt im Verpackungsbereich den Einsatz eines möglichst hohen Anteils an rezykliertem oder rezyklierbarem Material an. Gleichwohl ist Nachhaltigkeit bei einer Verpackung aus Sicht von Emmi nicht von der Umweltbilanz des gewählten Materials alleine abhängig. Auch wenn ein Material noch so umweltfreundlich ist, ist es für den Einsatz bei Emmi trotzdem nicht geeignet, wenn es den Geschmack des Produkts beeinträchtigt, Qualitätsansprüche nicht erfüllt oder die Lebensmittelsicherheit nicht gewährleistet. Zudem gilt es zu bedenken, dass der Verschwendung von Lebensmitteln, dem «Foodwaste», mit der richtigen Verpackung entgegen gewirkt werden kann. Ökobilanzen werden selbstverständlich in den Auswahlprozess von Verpackungsmaterialien einbezogen. Der Verwendung solcher Angaben für Werbezwecke steht Emmi jedoch kritisch gegenüber. Zu unterschiedlich und zu wenig vergleichbar sind die zahlreichen angewendeten Methoden. Sie stehen deshalb auch regelmässig in der Kritik, zum Beispiel von Konsumentenorganisationen.

Beim Thema nachhaltige Verpackungen liegt der Fokus oft auf den Primärverpackungen. Abseits dieser öffentlichen Diskussion existiert jedoch ebenfalls grosses Potenzial; bei den Sekundärverpackungen. Aus Nachhaltigkeitsüberlegungen zentral ist, ob Ein- oder Mehrwegverpackungen eingesetzt werden. Wo immer sinnvoll, setzt Emmi auf Mehrweggebinde. Würden Emmi Produkte anstatt dessen in Kartonverpackungen ausgeliefert, würden davon jährlich 80 Millionen Stück benötigt. An Lager sind bei allen Emmi Standorten in der Schweiz im Durchschnitt rund 1,3 Millionen eigene Gebinde sowie rund 650 000 Gebinde der Detailhändler Coop und Migros. Darüber hinaus sind jeweils weitere 1,3 Millionen Emmi Gebinde bei den Kunden und unterwegs.

Neue Verpackungen kommen nicht nur bei neuen Produkten zum Einsatz. Auch bestehende Verpackungen werden laufend auf ihr Optimierungspotenzial hin geprüft. Im Vordergrund steht dabei die Reduktion der eingesetzten Verpackungsmengen. Umfassende Grundsätze zur Nachhaltigkeit in der Verpackungsentwicklung werden bei Emmi bis 2014 im Rahmen eines bereits laufenden Projektes erarbeitet.

BEISPIEL Wie viel wiegt ein Liter Milch?

Dank der Fortschritte in der Verpackungsentwicklung wiegt eine Eineinhalbliterflasche neu 44 anstatt 47 Gramm. Aus der Optimierung der Milchverpackungen ergeben sich jährliche Materialeinsparungen von rund 35 Tonnen Polyethylen.
Damit die Flaschen trotzdem stabil bleiben, weisen sie die umlaufende Etikette – dank der abgerundeten Ecken der Verpackung einfacher auf die Flasche aufgezogen werden. Obwohl einmalig ein hoher fünfstelliger Betrag werden musste, macht sich diese Verbesserung nach nur

BEISPIEL Zusammen mit den Kunden nachhaltige Produkte entwickeln

Die Schweizer Detailhändlerin Coop ist für Emmi eine wichtige Abnehmerin. Sie bezieht von Emmi nicht nur Markenprodukte, sondern lässt auch einige ihrer Eigenmarken von Emmi herstellen. So auch den in Scheiben geschnittenen Käse «Bio Le Gruyère AOC». Mit der Absicht, dieses Produkt in jeder Hinsicht noch nachhaltiger zu machen, haben Coop und Emmi nachhaltiger zu machen Verpackungsvarianten hingemeinsam verschiedene Verpackungsvarianten hinsichtlich ihres CO₂-Fussabdrucks analysiert. Die «Bio Le Sichtlich ihres CO₂-Fussabdrucks analysiert. Die «Bio Le Gruyère AOC»-Scheiben wurden bis anhin in einer reinen Kunststoffverpackung präsentiert. In Zukunft wird sie aus einem Papier-Kunststoffverbund bestehen und eine um 50 Prozent bessere CO₂-Bilanz aufweisen.

MEHR DAZU

- Informationen zu Emmi Jogurtpur: emmi-pur.ch
- Informationen zu Emmi good day: emmi-goodday.ch
- Informationen zu Tetra Brik Edge®: <u>tetrapak.com</u> > Produkte & Services > Kartonverpackungen > Frische Flüssigprodukte > Tetra Brik Edge
- Webseite des Forest Stewardship Council (FSC): fsc.org
- Webseite von recycle now: recyclenow.com

BEISPIEL Andere Länder – andere Sitten

Schweizerinnen und Schweizer sind Rezyklier-Weltmeister. Seit 2010 werden mehr Abfälle der Wiederverwertung zugeführt als verbrannt. Allenfalls bestünde in der Schweiz jedoch noch Potenzial bei der Kunststoffwiederverwertung. Mit Ausnahme von PET werden diese Materialien heute so gut wie nicht wiederverwertet. Es laufen in der Schweiz Diskussionen, ob das Sammeln und Aufbereiten von Kunststoffverpackungen ökonomisch und ökologisch überhaupt sinnvoll ist, denn die Verpackungen werden für die Wiederaufbereitung oft mit viel Aufwand über die Landesgrenzen transportiert, anstatt in einer naheliegenden Kehrichtverbrennungsanlage energiewirksam verwertet zu werden. Die Debatte, ob Kunststoffwiederverwertung in der Schweiz ökologisch und ökonomisch sinnvoll ist, ist noch nicht abgeschlossen.

Grossbritannien hat sich bei der Kunststoffverwertung für einen anderen Weg entschieden. Seit Kurzem ziert dort ein Hinweis von recyclenow – einer Initiative zur Förderung des Abfallrecyclings – die Verpackungen von Emmi Caffè Latte sowie den Onken-Jogurts. Einfache Symbole zeigen Konsumentinnen und Konsumenten, wie die einzelnen Bestandteile der Verpackung rezykliert werden können, anstatt auf Deponien gelagert zu werden.



BEISPIEL Weniger ist mehr

Ein zu breites Produktesortiment ist nicht nachhaltig. Die Folge davon sind kleinere Chargen, die höhere Kosten verursachen und durch häufigere Umstellungen an den Maschinen mehr Fehler und grössere Verluste aufweisen. Emmi ist stets bestrebt, die Breite ihres Sortiments auf die Erfordernisse der Nachhaltigkeit auszurichten und gleichzeitig die Wünsche ihrer Kunden nach Sortimentsvielfalt zu erfüllen. Dies ist oft eine Gratwanderung, die mit der notwendigen Vorsicht angegangen werden muss. Die Optimierung des Schmelzkäsesortiments für den Export hat deshalb zwei Jahre in Anspruch genommen. Anstatt der ursprünglich rund 20 werden nur noch zwei Verpackungen angeboten. Auch die Gestaltung der Verpackung wurde überarbeitet: Woes früher für jede Marke und Sorte eine eigene Etikette gab, tragen neu die einzelnen Keiletiketten keine Marke mehr und können deshalb für alle Artikel eingesetzt werden. Diese Vereinfachung führte zu einer Reduktion der Anzahl Verpackungskomponenten um 60 Prozent. Überdies kann Emmi mit der neuen Lösung neue Kundenwünsche schneller und flexibler erfüllen. Im Zuge der Komplexitätsreduktion wurde auch beim Inhalt eine Straffung vorgenommen. Von 21 Rezepturen blieben sechs im Handel übrig.

BEISPIEL Gutes noch besser machen

Bei vielen Jogurts haben sich in den letzten Jahren die sogenannten «K3-Becher» durchgesetzt. Sie heissen so, weil sie aus drei Komponenten bestehen: einem Becher aus Kunststoff, einer Deckelplatine aus PET oder Aluminium sowie einer Kartonhülle. Der rezyklierbare Karton gibt dem Becher Stabilität, so dass weniger Kunststoff eingesetzt werden muss. Neu sind die K3-Becher von Emmi noch materialsparender: Ganze 67 Tonnen Polystyrol können künftig pro Jahr eingespart werden. Für immer mehr ihrer Frischprodukte setzt Emmi auch so genannte IML-Becher (In Mould Labeling) ein; die insgesamt materialsparendste Verpackungsvariante.

2012 wurde zudem die Dicke der Sleeves bei Emmi Caffè Latte und anderen gesleevten Produkten reduziert, was jährlich weitere acht Tonnen Polystyrol einspart.



Beschaffung

Emmi definiert sich am Markt vor allem über die Qualität ihrer Produkte. Diese hängt von verschiedenen Faktoren, beispielsweise von den Rezepturen oder den Produktionsprozessen ab. Eine wichtige Rolle spielen selbstverständlich auch die verwendeten Rohstoffe, vor allem Milch, Früchte, Zucker und Kaffee. 2012 verarbeitete Emmi in der Schweiz 920 000 Tonnen Milch und Rahm, rund 10 500 Tonnen Früchte, 8500 Tonnen Zucker sowie knapp 1200 Tonnen Kaffee.

Gewichtige Einkaufsposten für Emmi sind neben diesen Rohstoffen auch Verpackungsmaterialien (jährlich rund 20 000 Tonnen), Maschinen, technisches Material, Informatik, Werbematerial sowie Verbrauchsmaterialien verschiedenster Art. Dank des zentralen Einkaufs sparen die verschiedenen Emmi Betriebe in der Schweiz bereits heute Zeit und Geld. Inskünftig werden durch die Bündelung der internationalen Beschaffungsaktivitäten und die Nutzung von Wissen und Beziehungen der in den letzten Jahren zur Emmi Gruppe gestossenen Unternehmen weitere Potenziale erschlossen werden.

BEISPIEL Potenziale bei bestehenden Verpackungen nutzen

einen gewichtigen Teil ihrer Verpackungen – insbesondere für Frischprodukte – aus der Schweiz. Diese Unternehmen investiert viel in die Entwicklung nachhaltiger Verpackungslösungen. Als die Entwickler von Emmi 2012 die Arbeitsgruppe «Nachhaltigkeit in der Verpackungsentwicklung» ins Leben gerufen haben, lag es deshalb auf der Hand, auch die Nachhaltigkeitsexperten dieser Lieferanten mit ins Boot zu holen. In Zusammenarbeit mit SwissPrimePack konnten beispielsweise die Verpackungen von Emmi Swiss Müesli und Emmi Bircher Müesli um jeweils 33 Prozent und die Sleeves von Emmi Caffè Latte zwischen 2011 und 2013 in zwei Schritten um insgesamt 20 Prozent reduziert werden.

Emmi legt grossen Wert auf die Auswahl ihrer Lieferanten und gibt klare Vorgaben. Sie sind in den allgemeinen Lieferantenbedingungen der Emmi Gruppe definiert und sehen unter anderem folgendes vor:

- Lieferanten von Emmi liefern ausschliesslich gentechnikfreie Ware.
- Emmi ist von den Lieferanten über nanotechnologische Bestandteile (beispielsweise in Verpackungen) vorgängig zu informieren.
- Die milchfremden Rohstoffe stammen aus einem Betrieb mit einem nach der Global Food Safety Initiative (GFSI) anerkannten Oualitätsstandard.
- Lieferanten verpflichten sich, eine aktive Umweltpolitik zu betreiben und dauernde Anstrengungen zu unternehmen, um die an Emmi gelieferten Produkte in ökologischer Hinsicht weiter zu verbessern.
- Sekundär- und Tertiärverpackungsmaterial sind zu minimieren und bei Rücknahme einer sinnvollen Verwertung zuzuführen.
- Die Lieferanten garantieren die Einhaltung der geltenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen und sind insbesondere dazu verpflichtet, auf all ihren Produktions- und Verarbeitungsstufen die internationale UN-Kinderrechts-Konvention sowie die Konventionen der International Labour Organisation (ILO) einzuhalten und diese Anforderungen auch vertraglich bindend auf ihre Lieferanten der Vorstufe zu übertragen.

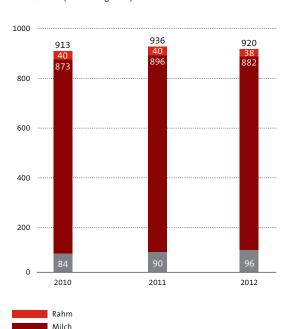
Milch

Mit über zwei Milliarden Schweizer Franken ist die Milchproduktion der wichtigste Betriebszweig der Schweizer Landwirtschaft. Heute produzieren in der Schweiz rund 24 400 Milchproduzenten mit 590 000 Milchkühen 3,2 Millionen Tonnen Milch für den Verkauf an die Milchverarbeitungsbetriebe. Emmi verarbeitet in der Schweiz mit jährlich über 900 Millionen Kilogramm Milch und Rahm gut einen Viertel der gesamten vermarkteten Milchmenge in der Schweiz und nimmt damit eine wichtige Position in der schweizerischen Milchwirtschaft (siehe Abb. 4) ein.

Abb. 4: Verarbeitete Milch- und Rahmmenge

in der Schweiz (in Mio. Kilogramm)

davon Biomilch



Diese Position wird noch gewichtiger, wenn man bedenkt, dass Emmi Milch nicht nur in ihrer ursprünglichen Form einkauft und verarbeitet, sondern auch die grösste Käsehändlerin der Schweiz ist. 2012 kaufte das Unternehmen über 32 000 Tonnen Schweizer Käse ein. Diesen verkauft Emmi nur selten direkt an in- oder ausländische Kunden weiter. In den meisten Fällen wird er bei Emmi zuvor noch veredelt und konfektioniert. Beispielsweise Sortenkäse wie Emmentaler AOC, der in einer gewerblichen Käserei im Ursprungsgebiet hergestellt wird, dort drei Monate reift, bevor er als

ganzer Laib in der Kaltbach-Höhle von Emmi mindestens weitere neun Monate lagert und gepflegt wird und abschliessend bei den Konfektionierungsspezialisten in Kirchberg nach Kundenwunsch portioniert und verpackt wird. Neben Schweizer Käse finden sich auch ausländische Produkte im Angebot von Emmi. Hauptsächlich bei den beiden Tochtergesellschaften Emmi Frisch-Service AG, einem national tätigen Unternehmen mit Schwerpunkt in der gekühlten Feindistribution von Lebensmitteln aller Art, und bei der Baumann Käse AG, einem Anbieter von Käsespezialitäten.

Faire Partnerschaft

Gleichzeitig mit der Abschaffung der Milchkontingentierung gründete die Branche 2009 die Branchenorganisation Milch (BOM) als neue gemeinsame Plattform der schweizerischen Milchwirtschaft. Die BOM bezweckt gemäss statutarischem Auftrag die Stärkung der Wirtschaftlichkeit aus der Schweizer Milchwirtschaft durch Erhalt und Förderung der Wertschöpfung und der Marktanteile in den in- und ausländischen Märkten. Mitglieder sind rund 50 regionale und nationale Organisationen der Milchproduzenten und der -verarbeiter sowie Einzelfirmen der Industrie und des Detailhandels. Mit der Vertretung von über 95 Prozent der schweizerischen Milchmenge besitzt die BOM eine umfassende Repräsentativität.

Emmi unterstützt die BOM auf ganzer Linie. Als bedeutendstes Milchverarbeitungsunternehmen der Schweiz vertritt Emmi die Beschlüsse der BOM gegenüber der Öffentlichkeit und setzt diese auch konsequent um; genauso verfährt sie mit den Beschlüssen anderer Interessensgemeinschaften der Branche, beispielsweise der Sortenorganisationen. Damit möchte das Unternehmen seine Vorbildfunktion wahrnehmen.

Emmi bezieht ihre Milch von fünf Produzentenorganisationen (Zusammenschlüsse von Milchproduzenten) und von rund 2500 Direktlieferanten. Die grössten Lieferanten sind die Genossenschaft der Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP), die Genossenschaft Milchproduzenten Mittelland (MPM) sowie der Zusammenschluss der Berner Emmi Milchlieferanten (BEMO).

In den Betrieben von Emmi wird ausschliesslich Rohmilch von Schweizer Produzenten verarbeitet, welche die Auflagen für den ökologischen Leistungsnachweis (ÖLN) erfüllen. Die Lieferanten verpflichten sich damit zu einer umwelt- und tiergerechten Produktion ohne den Einsatz von Gentechnik oder Futter aus gentechnisch veränderten Pflanzen.

BEISPIEL Überdurchschnittlicher Milchpreis

Die Schweizer Milchwirtschaft ist komplex. Es gibt beispielsweise mehrere Milchpreise. Sie unterscheiden sich nach dem daraus entstehenden Endprodukt (z.B. Käse oder Ware für den geschützten Inlandmarkt), nach Gehalt der Milch oder nach im Preis eingeschlossenen Dienstleistungen, wie zum Beispiel Abholung ab Hof oder Lieferung an die Rampe. Die Dachorganisation der Schweizer Milchproduzenten (SMP) überwacht deshalb die Milchpreise im Rahmen eines eigenen Monitorings und macht die Resultate öffentlich zugänglich. Die Datengrundlage für das Milchpreismonitoring der SMP bilden die monatlichen Milchgeldabrechnungen von rund 300 Milchproduzenten aus der ganzen Schweiz. Diese unabhängige Preisbeobachtung führt vor Augen, dass Emmi über alles gesehen einen Milchpreis bezahlt, der über dem Branchendurchschnitt liegt.

Kaffee

Seit der Lancierung von Emmi Caffè Latte ist auch Kaffee für Emmi ein zentraler Rohstoff, denn der Erfolg dieses Produkts hängt stark vom Wissen um die richtige Kaffeequalität und die optimale Verarbeitung von Kaffee mit Milch ab. Für die 2012 produzierten 100 Millionen Becher des Erfolgsprodukts wurden 1 000 Tonnen grüne Kaffeebohnen eingekauft. Der Kaffee für Emmi Caffè Latte stammt ausschliesslich von Rainforest-Alliance-zertifizierten Farmen.

Neben Emmi Caffè Latte enthalten auch andere Produkte von Emmi Kaffee, so beispielsweise die Kaffeejogurts – übrigens die beliebteste Jogurtsorte in der deutschsprachigen Schweiz. Sie werden jedoch in der Regel nicht mit frisch gebrühtem Kaffee hergestellt, sondern mit Kaffee in Extraktund Pulverform. Davon benötigt Emmi jährlich rund 70 Tonnen. Ausnahme ist das im Herbst 2013 lancierte Kaffeejogurt aus der Jogurtpur-Linie. Dieses Produkt wird mit frischem Kaffee hergestellt.

BEISPIEL Bio-Milch stetig im Aufwärtstrend

Emmi ist mit einem Anteil von 96 Millionen Kilogramm Milch die Nummer eins in der Verarbeitung von Bio-Milch in der Schweiz. Der grösste Teil davon wird in der seit 2005 zur Emmi Gruppe zählenden Bio-Molkerei Biedermann im thurgauischen Bischofszell verarbeitet. Die mittelgrosse Molkerei ist über die Landesgrenze hinaus für ihre innovativen Produkte wie beispielsweise das Bio Lassi bekannt und gilt auch als sehr umweltbewusst. Auch international will Emmi in diesem Bereich wachsen. Ein erster Schritte wurde mit der Beteiligung von Emmi an der deutschen Bio-Molkerei Gläserne Molkerei im Oktober 2012 gemacht.

BEISPIEL Zusammenarbeit mit der ZMP intensiviert

Die ZMP ist nicht nur Milchlieferantin von Emmi, sondern gleichzeitig ihre Hauptaktionärin. In der oft intensiv geführten Diskussion um den Milchpreis in der Schweiz und um das Verhältnis zwischen Milchproduzenten und -verarbeitern wird dieser Zusammenhang häufig übersehen oder aber es werden davon ausgehende Interessenkonflikte vermutet. In der Realität wird auf strategischer und operativer Ebene unabhängig gearbeitet. Trotzdem findet zwischen Emmi und ihrer Hauptaktionärin respektive ihrer grössten Lieferantin auf der jeweiligen Ebene ein intensiver Austausch statt. Daraus resultiert auf beiden Seiten ein fundiertes Verständnis für die Anliegen und Ziele des anderen, was eine starke Basis für eine gut funktionierende Zusammenarbeit schafft.

BEISPIEL Kaffee ist eine eigene Wissenschaft

Bei der Entwicklung von Emmi Caffè Latte stand schnell fest, dass die Geschmacksvorstellungen von Emmi nur mit frischem Kaffee realisierbar waren. Ein Partner mit Kaffeekompetenz war gefragt und wurde mit der Gourmetrösterei Rast in Ebikon gefunden. In intensiver Zusammenarbeit wurden die richtigen Kaffeesorten evaluiert. Noch heute pflegt Emmi diese langjährige und erfolgreiche Partnerschaft. Beispielsweise um die Herausforderungen zu bewältigen, die sich bei der Beschaffung von Kaffeebohnen aus zertifizierten Betrieben ergeben können.

Früchte

Früchte sind ein wichtiger Bestandteil vieler Emmi Produkte. Deshalb hat ihre Qualität oberste Priorität.

2012 kaufte Emmi für die Verarbeitung in der Schweiz 7700 Tonnen Früchte und weitere 2800 Tonnen Fruchtgrundstoff ein. Die grössten Mengen werden von Erdbeeren, Äpfeln, Himbeeren, Kirschen und Ananas benötigt. Mit Ausnahme der Tropenfrüchte stammen die Früchte für Emmi Produkte aus Europa.

BEISPIEL Einsatz von Schweizer Früchten

Produkten von Emmi verarbeitete Früchte stammen Viele in den aus dem südlichen Europa, so auch Früchte, die in der Schweiz – zumindest saisonal – wachsen. Wo Qualität und Quantität den hohen Anforderungen entsprechen, gibt Emmi aber Schweizer Früchten den Vorrang. Beispiele sind Basler Kirschen oder Seetaler Äpfel. Bei anderen Früchten, beispielsweise Himbeeren, übersteigt der Bedarf von Emmi jedoch die gesamte Inlandproduktion um ein Mehrfaches. Bei Äpfeln wären zwar grössere Mengen Rohware verfügbar, jedoch weder in der zwingend geforderten konstanten Qualität, noch in der für die industrielle Weiterverarbeitung verlangten Darreichungsform. Um künftig aber mehr Schweizer Äpfel verarbeiten zu können, startete Emmi 2011 ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem schweizerischen Obstverband.

Zucker

Emmi in der Schweiz verarbeitet jährlich rund 8500 Tonnen Zucker. Der grösste Teil stammt aus der Schweiz, je nach Verfügbarkeit und Preissituation aber auch aus Europa, Südoder Mittelamerika. Der Rohzucker für Bio- und Fairtrade-Produkte stammt ausschliesslich aus Süd- oder Mittelamerika. Jährlich verarbeitet Emmi davon rund 1000 Tonnen.

BEISPIEL Mehr Unabhängigkeit bei den Fruchtgrundstoffen

Seit über 20 Jahren stellt der Emmi Betrieb in Emmen Fruchtgrundstoffe her. Bis vor wenigen Jahren wurde jedoch der grösste Teil der benötigten Menge zugekauft. Um in der Umsetzung von Rezepturänderungen flexibler zu sein und möglichst frischen Fruchtgrundstoff in den Produkten verarbeiten zu können, investierte Emmi 2011 in die Erweiterung der eigenen Fruchtgrundstoffproduktion. Heute werden in Emmen rund 100 verschiedene Fruchtgrundstoffe hergestellt.

MEHR DAZU

- Partnerschaft zwischen Emmi und der Schweizer Landwirtschaft: NHB 1, S. 18–19
- Organisation Schweizer Milchproduzenten SMP: swissmilk.ch
- Branchenorganisaton Milch BOM: ip-lait.ch
- Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP:
 zmp.ch
- Biomolkerei Biedermann: biomolkerei.ch
- Gläserne Molkerei/Meierei: glaesernemolkerei.de
- Gourmetrösterei Rast: rast.ch
- Rainforest Alliance: rainforest-alliance.org



Produktion

Emmi bietet in der Schweiz ein Vollsortiment aus mehreren Tausend Milchprodukten an. Die meisten dieser Produkte durchlaufen einen grossen Teil des Produktions- und Veredelungsprozesses in Betrieben von Emmi.

Die Produktion beginnt meistens mit der Rohmilch, die mit speziellen Tanklastwagen entweder ab Hof oder ab Sammelstelle zu den Emmi Werken transportiert wird. Nach der Anlieferung wird die Milch einer ersten Qualitätsprüfung unterzogen, bevor sie in grosse Tanks umgepumpt wird. Anschliessend wird das Rohprodukt – je nach Endprodukt, zu dem es später verarbeitet wird – zentrifugiert, homogenisiert, mikrofiltriert, pasteurisiert oder ultrahocherhitzt und im jeweiligen Zustand in Tanks für kurze Zeit zwischengelagert. Nach der Vorbehandlung wird die Milch weiterverarbeitet zu Molkereiprodukten, Frischprodukten, Käse, Frischkäse oder Milchpulver. Besonders vielfältig – und damit auch komplexitättreibend – sind Frischprodukte. Dazu zählen alle Sorten von Jogurtprodukten, Milchmischgetränke, Desserts und Glace.

«Die Konsumenten mögen keine Geschicklichkeitsspiele bei ihren Nahrungsmitteln. Verpackungen sollen zwar einen Mehrwert bieten, dürfen aber nicht zu kompliziert sein.»

Christoph Hutter, Verpackungsentwickler für Molkereiund Frischprodukte

Seit Maximilian Oskar Bircher-Benner zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Birchermüesli erfand, ist diese Schweizer Spezialität aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Auch Emmi hat verschiedene Müesli-Varianten in ihrem Sortiment. 2012 lancierte sie unter dem Slogan «Das Drei-Gänge-Menü zum Mitnehmen» eine Kombination aus Knuspermüesli und dem mit Früchten unterlegten Mix-it Jogurt: das Mix-it Müesli. Die praktische Verpackung macht es zum idealen Snack für unterwegs. Auf dem Jogurtbecher wird ein mit einer Aluminium-Platine verschlossener Stülpdeckel angebracht, unter dem das Müesli knusprig bleibt. In einer Mulde im Deckel befindet sich ein handlicher Löffel. Der Konsument kann so Jogurt, Früchte und Müesli selber frisch mischen.



Vom Produkt zum kundengerechten Artikel

Mit dem fertigen Produkt ist bei Emmi das Ende der Wertschöpfungskette der Produktion noch nicht erreicht. Um auf die individuellen Bedürfnisse von Kunden und Konsumenten bei Molkerei- und Frischprodukten einzugehen, werden unter anderem verschiedene Verpackungsgrössen hergestellt. Beim Käse beispielsweise ist für jeden Verwendungszweck die optimale Darreichungsform erhältlich.

BEISPIEL Gewürfelt, nicht gerieben

Käse wird auch bei Emmi in Form von Laiben produziert. Nur die wenigsten Konsumenten möchten aber einen ganzen Käselaib kaufen. Früher war es deshalb üblich, sich an einer bedienten Käsetheke oder im Fachgeschäft die gewünschte Menge Käse abschneiden und verpacken zu lassen. Später ersetzten fertig vorverpackte Käseportionen vielerorts die Käsetheke. Seit rund 40 Jahren ermöglichen neue Technologien bedienungsfreundlichere Verpackungsgrössen für die Käsetheke, wie Keile oder Blöcke. Dazu kamen die unterschiedlichsten Angebotsformen für das Selbstbedienungsregal wie Portionen, Scheiben, Rollen, Möckli, Rosetten und Reibkäse – um nur ein paar zu nennen. Bei den unter der Marke Emmi angebotenen traditionellen Käsesorten, beispielsweise beim Sbrinz AOC, hat Emmi die Zahl der Angebotsformen optimiert (siehe



Eine ideale Verbindung: Optimierungsprogramme und Ideenmanagement

Die Vielfalt des Emmi Sortiments bildet sich auch in den Prozessen ab, insbesondere in der Komplexität der Produktion. Um trotz breitem Sortiment und – im Auslandsvergleich – geringen Produktionsmengen eine international konkurrenzfähige Kostenstruktur zu erzielen, betreibt Emmi seit Jahren ein konsequentes Kostenmanagement. Es geht vom Grundsatz aus: optimieren nicht minimieren. Die Zielgrössen für die Einsparungen werden zentral vorgegeben, während die konkreten Massnahmen in der Verantwortung der Betriebe stehen (vgl. Kapitel Organisation). Wichtige Ideenlieferanten sind die Mitarbeitenden, die als direkt Beteiligte die Prozesse und ihre Schwächen so gut kennen wie sonst niemand. Folgerichtig ist bei Emmi das Ideenmanagement in die Optimierungsprogramme integriert. Dass gute Ideen belohnt werden, ist dabei ein wichtiger Motivationsfaktor und hat dazu beigetragen, dass bei Emmi in den letzten Jahren insbesondere in der Produktion und in der Logistik – Hunderte von guten Ideen entwickelt und umgesetzt wurden.

BEISPIEL Kirchberg: ausgezeichneter Erfolg dank «Kaizen»

Emmi übernahm 1999

die auf die Konfektionierung von Käse spezialisierte Produktionsstätte in Kirchberg. Um die Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden dieses Betriebs zu steigern und die Effizienz der Prozesse zu optimieren, wurde vor drei Jahren ein Pilotversuch mit der japanischen Managementphilosophie «Kaizen» gestartet. Nach den «Kaizen»-Methoden werden innerbetriebliche Prozesse, also zum Beispiel Maschinenausfälle, Fehlerquoten oder Instandhaltungskosten, auf ihre Effizienz geprüft. Dank der Eliminierung von Schwachstellen und der Formulierung von Standards werden Abläufe kontinuierlich verbessert. Wichtigstes Element bei «Kaizen» sind die Mitarbeitenden, die dazu motiviert und befähigt werden, ihre eigenen Ideen in die stetige Verbesserung der Prozesse einzubringen. Im Emmi Werk Kirchberg führte die Methode innerhalb von drei Jahren zu erheblichen Kosteneinsparungen und sichtlich besser motivierten und involvierten Mitarbeitenden. Als Krönung erhielt der Emmi Betrieb in Kirchberg den SWISS Lean Award.

MEHR DAZU

- Produktionsprozesse einzelner Produkte: NHB 1, S. 25
- Sortiment der Schweizer Emmi Marken: emmi.ch > Produktfinder
- Sortiment der Biomolkerei Biedermann: biomolkerei.ch > Produkte
- Sortiment der Lataria Engiadinaisa (LESA): lesa.ch
- Sortiment der Käsere Studer: kaeserei-studer.ch > Produkte
- Informationen über die Optimierungspartner von Emmi: KAIZEN Institute Schweiz, kaizen.com
- Solving Efeso: solvingefeso.com



Distribution

Emmi liefert täglich zwischen 6000 und 8000 Paletten an ihre Kunden aus. Um diese Menge optimal bewältigen zu können, unterhält Emmi in der Schweiz eine eigene Distributionslogistik. Diese beginnt mit den Lagern für die frisch hergestellten Produkte an allen grossen Standorten. Die Belieferung der Kunden erfolgt – sofern von einem Standort keine ganzen Lastwagenladungen ausgeliefert werden können, mehrheitlich über die drei grossen Logistikplattformen in Emmen, Suhr und Ostermundigen. An diesen Standorten wird das vom Kunden bestellten Sortiment zusammengestellt und anschliessend ausgeliefert. So erhält der Kunde mit möglichst wenig Anlieferungen ein Maximum an Waren. Mit dieser Konzentration kann Emmi die Komplexität in ihrer Logistik stark reduzieren und den Aufwand für die Transporte, die noch immer mehrheitlich auf der Strasse stattfinden, reduzieren.

Die Abwicklung der Kundenaufträge erfolgt unter Zeitdruck: grosse Kunden platzieren ihre Bestellungen in der Regel am Nachmittag oder am Abend und erwarten die Lieferung am folgenden Morgen zwischen fünf und acht Uhr. Um diese hohe Lieferbereitschaft sicher zu stellen, starten die meisten LKW-Touren von Montag bis Samstag zwischen zwei und vier Uhr.

Über 200 Mal um die Erde

Für die Distribution der Emmi Produkte sind auf den Schweizer Strassen täglich 120 bis 150 Lastenzüge unterwegs, davon rund 60 Emmi eigene Fahrzeuge. Diese legen jährlich rund 6,6 Millionen Kilometer zurück. Weitere rund 1,7 Millionen fahren die rund 100 Lastwagen der Emmi Tochtergesellschaften Baumann Käse, Biomolkerei Biedermann und Emmi Frisch-Service. Die jährlich von der Emmi Flotte gefahrenen 8,3 Millionen Kilometer entsprechen in etwa dem zweihundertfachen Erdumfang.

Bei der Optimierung der Distributionslogistik ist die Vermeidung von Leerkilometern und unnötigen Fahrten zentral. Deshalb werden Rückfahrten wenn möglich dazu genutzt, Verpackungsmaterial oder Leergebinde beim Kunden abzuholen oder andere Transporte durchzuführen.

Nicht nur Güterbewegungen werden optimiert

Zentrale Aufgabe der Emmi Logistik ist die optimale Verschiebung von Gütern. Gleichzeitig erfordert die Geschäftstätigkeit von Emmi eine grosse Zahl von Personenbewegungen. Vor diesem Hintergrund wurde als Nachhaltigkeitsmotto für 2014 das Thema «Mobilität» ausgewählt. In diesem Rahmen wird das Mobilitätsverhalten der Emmi Mitarbeitenden analysiert und anschliessend optimiert werden.

BEISPIEL Adieu Gotthardstau

Seit rund zwanzig Jahren ist die Verlagerung des alpenquerenden Güterverkehrs von der Strasse auf die Schiene ein zentrales Ziel der Schweizer Verkehrspolitik. Trotzdem fahren immer mehr Lastwagen durch den Gotthardtunnel. Gründe dafür sind die kurzen Transportstrecken, fehlende Alternativen, die hohen Kosten sowie logistische Stolpersteine. Für Emmi war es bisher beispielsweise nicht möglich, Kunden im Tessin direkt mit der Bahn zu beliefern. Die Coop-Tochter railCare springt nun in die Lücke und bietet eine modulare Transportkette an, indem sie Wechselcontainer einsetzt und so die Vorteile von Lastwagen und Zug flexibel kombiniert. Emmi hat sich für dieses System entschieden und konzentriert alle Produkte für die Tessiner Coop-Filialen in Emmen, Kirchberg, Ostermundigen und Suhr. An diesen Standorten werden die kommissionierten Bestellungen in die Wechselbehälter verladen. Mit dem Lastwagen gelangen sie anschliessend nach Oensingen, wo sie auf den Zug umgeladen und anschliessend via Gotthard direkt ins Coop-Verteilzentrum nach Castione gefahren werden. Heute werden monatlich rund 1200 Paletten mit dem Zug statt mit dem Lastwagen transportiert. Dieses Volumen entspricht jährlich über 700 Lastwagenladungen mit einem Verbrauch von mehreren zehntausend Litern Kraftstoff. Zwischen Januar und September 2013 konnten so CO₂-Emissionen in der Höhe von rund 66 Tonnen vermieden werden. Bereits heute plant Emmi die Belieferung weiterer Verteilzentren mit der Bahn.

BEISPIEL Versuche mit Bio-Diesel

benötigen jährlich knapp zwei Millionen Liter Die LKW der Emmi Kraftstoff. Eine Menge, bei der es sich aus der Sicht von Emmi lohnt, die Einsatzmöglichkeiten alternativer Technologien und Treibstoffe regelmässig zu prüfen. Für den Schwerlast- und Fernverkehr ist Bio-Diesel eine interessante Variante. Der Bio-Treibstoff ist leicht zu handhaben, in kommerziellen Mengen verfügbar und kann beliebig mit herkömmlichem Dieseltreibstoff gemischt werden. Vieles spricht für Bio-Diesel: er ist frei von Paraffin, Benzol oder anderen giftigen Stoffen und zudem schwefelarm. Der in der Schweiz angebotene Bio-Diesel wird aus organischen Abfällen und Rückständen gewonnen, die nicht mit der Lebensmittelkette konkurrieren. Trotz bestechenden Vorteilen hat dieser Treibstoff Emmi in den bisherigen Tests noch nicht überzeugen. Weitere Versuche sind am Laufen.

BEISPIEL Sparsames Fahren senkt den Treibstoffverbrauch

Bei jährlich 6,6 Millionen LKW-Kilometern ist es für ein Unternehmen von grossem Interesse, dass das Fahrverhalten seiner LKW-Chauffeure erstklassig ist. Emmi führt deshalb regelmässig Weiterbildungen für ihre Chauffeure durch, beispielsweise Eco-Drive-Trainings. Durch die Schulung im sparsamen Fahren konnte der durchschnittliche Treibstoffbedarf in den vergangenen fünf Jahren von 30,4 auf 29,2 Liter Diesel pro 100 Kilometer reduziert werden.

BEISPIEL Der Umweltbewusste reist im Zuge

Zugreisen können bei Emmi auf einfache Weise online gebucht werden. 2012 wurde dieser Service über 2200 Mal genutzt und Emmi Mitarbeitende legten rund 475 000 Personenkilometer per Bahn zurück. Dank der Zugfahrten – anstelle von Fahrten mit dem Auto – konnten Emissionen von 89 Tonnen CO₂ verhindert werden. Darin nicht eingerechnet, sind alle Reisen, die Emmi Mitarbeitende nicht über das von der SBB zur Verfügung gestellte Tool gebucht haben.

BEISPIEL Einhaltung strengerer Euro-Abgasnormen wird zur Norm

Im Auftrag von Emmi verkehren in der Schweiz insgesamt 156 eigene Lastwagen, 63 davon für die Emmi Distributionslogistik, die übrigen für Emmi Tochtergesellschaften. Von den 63 LKW der Emmi Distributionslogistik erfüllten Ende 2012 bereits 86 Prozent die Euro-5-Abgasnorm. Bei den Lastwagen der Tochtergesellschaften waren es zum gleichen Zeitpunkt 62 Prozent, welche der Euro-4- oder Euro-5-Norm entsprachen.

Noch für 2013 plant Emmi den Ersatz ihrer letzten Euro-3-LKW durch Fahrzeuge der neuesten Generation mit Euro-6-Abgasnorm.

MEHR DAZU

- Emmi Frisch-Service: emmi-interfrais.ch
- Burra: burra.ch
- railCare: railcare.ch



Verkauf und Marketing

Über die eigene Verkaufsorganisation vertreibt Emmi ihre Produkte in der Schweiz hauptsächlich an den Detailhandel, an die Gastronomie und die Nahrungsmittelindustrie. Das Unternehmen verfügt damit über ein flächendeckendes Vertriebssystem.

Die Bedürfnisse dieser verschiedenen Kundensegmente unterscheiden sich stark. Aus diesem Grund werden sie durch verschiedene Verkaufseinheiten betreut.

Detailhandel

Emmi liefert dem Schweizer Detailhandel nicht nur Markenprodukte, sondern bietet auch Lösungen im Bereich von Eigenmarken sowie Bio-, Regio- und Spezialprodukten.

Neben Coop ist auch Migros eine langjährige Partnerin von Emmi. Das Unternehmen beliefert darüber hinaus alle weiteren wichtigen Detailhändler der Schweiz wie beispielsweise Volg, Denner, Spar oder Manor.

BEISPIEL Nachhaltige Produkte gemeinsam vorantreiben

Coop wurde von der unabhängigen Ratingagentur Oekom Research zur nachhaltigsten Detailhändlerin der Welt erklärt. Diese Auszeichnung verdankt Coop nicht nur Massnahmen in den eigenen Betrieben, sondern auch der Förderung nachhaltiger Produkte durch Partnerbetriebe. So stellt Emmi für die Coop-Bio-Marke «Naturaplan» zahlreiche Milchprodukte her. Anlässlich des 20-Jahre-Jubiläums von Naturaplan wurden beispielsweise die von Emmi hergestellten Markenklassiker LUZERNER Rahmkäse und GALA Doppelrahmfrischkäse in Bio-Qualität lanciert.

Marketing

Umfassende Marketingmassnahmen unterstützen den Absatz der Emmi Produkte. Marketingfachleute entwickeln zudem zusammen mit Kunden Produkte für deren Eigenmarken. Emmi unterhält als Teil des Marketings ein Trade-Marketing-Team, dessen Aufgabe vor allem darin besteht, die Zusammenarbeit mit dem Handel zu stärken, kanalspezifische Aktivitäten und Projekte umzusetzen und eine Umsatzsteigerung – für die Handelspartner und damit auch für Emmi – zu erzielen. Das Trade-Marketing-Team sorgt insbesondere dafür, dass die vom Marketing entwickelten Kampagnen am Verkaufspunkt, wo die Konsumentinnen und Konsumenten ihre Kaufentscheide fällen, optimal umgesetzt werden. Die Emmi Marketingcrew unterstützt mit ihrem Know-how den Handelspartner dabei, ein für sein Ladenlokal passendes Sortiment an Milchprodukten zusammenzustellen und optisch attraktiv zu gestalten.

Sponsoring

Neben der Produktekommunikation strebt Emmi über Sponsoring-Engagements den Austausch mit den Anspruchsgruppen sowie eine Steigerung der Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit an. Im Fokus der Sponsoring-Aktivitäten von Emmi steht seit einigen Jahren der alpine Skisport. Die Aktivitäten in diesem Bereich umfassen die offizielle Partnerschaft mit dem FIS-Weltcup und dem schweizerischen Skiverband Swiss-Ski, das Titelsponsoring der internationalen Wettkampfserie für Nachwuchsathleten SNOWstar wie auch die Unterstützung einzelner Athleten.

Auf regionaler und lokaler Ebene engagiert sich Emmi, indem sie Produkte an kulturellen, sportlichen, gesellschaftlichen und sozialen Anlässen, beispielsweise am Swiss City Marathon in Luzern, abgibt. Zudem werden jährlich rund 1000 Sportund Klassenlager sowie ausgewählte Anlässe an den Emmi Hauptproduktionsstandorten mit Produkten unterstützt.

Dienst am Konsumenten

Emmi tritt gegenüber den Konsumentinnen und Konsumenten nicht direkt als Verkäuferin auf. Dennoch pflegt das Unternehmen diese Beziehung auf möglichst vielen Stufen. Die Marktforschung fragt Konsumentenbedürfnisse bei der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten ab. An Verkaufspunkten und Messen gibt das Degustationsteam Tipps zum Einsatz von Emmi Produkten in der kalten und warmen Küche. Und nach dem Kauf steht für jegliche Anliegen rund um die Produkte von Emmi zudem ein Konsumentendienst zur Verfügung, der Anregungen und Beanstandungen entgegen nimmt.

BEISPIEL Direkt im Kontakt mit Konsumentinnen und Konsumenten

Das Degustationsteam vertritt Emmi jedes Jahr an rund 3000 Personentagen im Detailhandel sowie an verschiedenen Publikums- und Fachmessen, um den Konsumentinnen und Konsumenten die Produkte von und ihre praktischen Einsatzmöglichkeiten zu präsentieren. Damit erhält ein breites Publikum die Möglichkeit, Emmi Produkte zu probieren, sich über diese zu informieren und sie auch zu kaufen. Alleine an der Zentralschweizer Erlebnismesse LUGA werden jährlich über 300 000 Degustationsportionen abgegeben. Für diese Aktivitäten verfügt Emmi über einen Pool von 180 Degustantinnen und Degustanten.

BEISPIEL Hilfe im Nahrungsmitteldschungel

Viele Schweizerinnen und Schweizer interessieren sich sehr für Themen rund um die gesunde Ernährung. Dank der Vielfalt an verfügbaren Lebensmitteln stehen für beinahe jedes Bedürfnis geeignete Nahrungsmittel zur Verfügung. Doch oft überfordert diese Produktevielfalt die Konsumentinnen und Konsumenten. Emmi bietet Hilfe an, indem eine externe Ernährungsberaterin unabhängig, aber auf Kosten von Emmi, Ernährungsfragen rund um Milchprodukte beantwortet.

«Immer mehr Konsumenten schätzen die bekömmlichen Ziegenmilchprodukte.»

Martin Küttel, Projektleiter Käseentwicklung

Viele Konsumentinnen und Konsumenten hinterfragen ihre Esgewohnheiten kritisch. Gefragt sind heute vor allem Lebensmittel, die möglichst natürlich, gesund und bekömmlich sind. Diesen Anspruch erfüllen beispielsweise Ziegenmilchprodukte. Denn Ziegenmilch unterscheidet sich in der Fettund Eiweisszusammensetzung von Kuhmilch und ist deshalb für viele leichter verdaulich. Es überrascht deshalb nicht, dass sich der Schweizer Markt für Ziegenkäse, vor allem der Bereich Frischkäse, dynamisch entwickelt.

2011 übernahm Emmi die Rechte an der Marke «Le Petit Chevrier» und verlagerte die Herstellung dieser Produkte per Ende 2011 in die Käserei Kaltbach. Seitdem ist das Unternehmen in der Schweiz im grösseren Stil aktiv im Geschäft mit Ziegenmilchprodukten. Erhältlich sind diese im Schweizer Detailhandel und in ausgewählten Spezialitätenläden.



BEISPIEL Kreative Zusammenarbeit mit den besten Schweizer Köchen

Gastronomie

Die Kunden aus der Gastronomiebranche beliefert Emmi einerseits direkt über die Tochtergesellschaft Emmi Frisch-Service AG, andererseits über verschiedene Grosshändler. Der Fokus des Food-Service-Bereichs von Emmi liegt auf dem Kundenservice, also auf der Unterstützung der Partner bei der Erarbeitung von Gastronomie-Konzepten, auf die Vermittlung von Anwendungstipps und die Durchführung von Beratungen für die Bereiche Gastronomie, Heime und Spitäler.

Das auf die Gastronomie zugeschnittene Sortiment von Emmi enthält preislich attraktive Grosspackungen, zum Beispiel bei Milch, Butter oder Käsefondue, praktisch zu handhabende Formate, etwa die Mozzarella-Stange und direkt servierbare Convenience-Produkte, wie Sbrinz-AOC-Rollen, Tête-de-Moine-AOC-Rosetten oder Frühstücksportionen.

Nahrung smittelind ustrie

In ihren Betrieben in Dagmersellen und Suhr stellt Emmi die für die Nahrungsmittelindustrie besonders relevanten Milchprodukte Butter und Milchpulver her. Wichtige Kunden in diesem Segment sind Schokoladenhersteller oder grosse Butterverarbeiter. Diese Unternehmen sind für Emmi nicht nur Kunden, sondern auch Partner, wenn es darum geht, die Interessen der Schweizer Nahrungsmittelindustrie zu vertreten, beispielsweise über die Foederation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien (fial).

Im hart umkämpften Schweizer Food-Service-Markt, an welchem neben Schweizer Anbietern auch namhafte internationale Nahrungsmittelunternehmen partizipieren, differenziert sich Emmi insbesondere durch ihre Nähe zu den Kunden und deren Bedürfnissen. Deshalb wird im Bereich der Gastronomie der Austausch mit den Köchen intensiv gepflegt. Seit 2004 engagiert sich Emmi als Co-Sponsorin der Schweizer Junioren-Kochnationalmannschaft und unterstützt den Lehrlingswettbewerb gusto, an welchem junge Kochtalente ihre Geschicklichkeit demonstrieren können. Ergänzt wird das Engagement im Gastrobereich seit Mai 2013 durch die Partnerschaft mit der Schweizer Kochnationalmannschaft.

So nutzt Emmi die Möglichkeit, sich mit den besten Köchen der Schweiz über aktuelle kulinarische Trends sowie Innovationen und Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Milchprodukte für die Gastronomie auszutauschen. Besonders bewährt hat sich die gemeinsame Ausarbeitung von Rezeptkreationen, beispielsweise für den Einsatz von Emmi QimiQ, der Halbrahmbasis für eine einfache, schnelle und leichte Küche.

MEHR DAZU

- Naturaplan-Produkte: naturaplan.ch
- Von Emmi bereitgestellte Ernährungsinformationen:
 emmi.ch > Ernährung
- Informationen zum Sponsoring-Engagement von Emmi: emmi.ch > Sponsoring
- Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien (fial): <u>fial.ch</u>
- Schweizer Kochnationalmannschaft:
 hotelgastrounion.ch > Schweizer Kochverband

Qualität

Emmi positioniert sich in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Kommunikation mit den Anspruchsgruppen, insbesondere mit den Kunden und Konsumenten, als Anbieterin von qualitativ hochstehenden Milchprodukten. Die Qualitätssicherung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vor allem in der Beschaffung und in der Produktion, ist deshalb von hoher strategischer Bedeutung.

Präambel der Emmi Qualitätspolitik

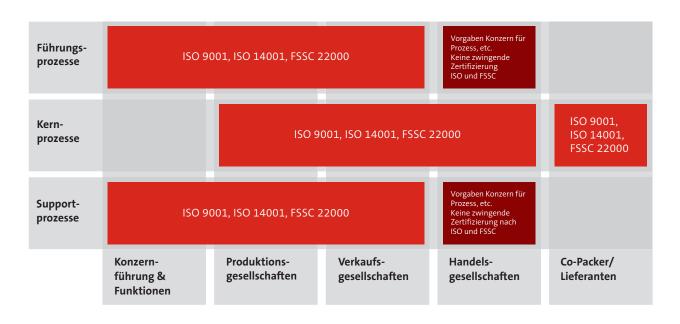
«Premiumprodukte haben einen hohen Anspruch an Qualität und Dienstleistungen. Wir verpflichten uns, der Sicherheit der von uns hergestellten und in Verkehr gebrachten Lebensmittel höchste Beachtung zu schenken.»

Das Qualitätsmanagement wird bei Emmi, als Teil des Bereichs Qualität, Umwelt und Sicherheit, zentral geführt. Wie die Teilbereiche Umwelt und Sicherheit wird auch das Qualitätsmanagement dezentral umgesetzt. Neben dem zentralen Emmi Qualitätsmanagementteam kümmern sind in den verschiedenen Emmi Betrieben rund 80 Personen um die Qualitätssicherung. Sie beraten, unterstützen, helfen, überwachen und führen Audits durch.

Zur Wahrung der Lebensmittelsicherheit und einer hohen Produktqualität betreibt Emmi ein umfassendes, nach den Grundsätzen von ISO 9001 und FSSC 22000 zertifiziertes Qualitätsmanagement; dieses wird durch Qualitätsmanagementsysteme, welche die Anforderungen der Kunden enthalten, ergänzt.

Das Qualitätsmanagementsystem von Emmi sieht die Risikoanalyse aller Prozessschritte vor. Wichtiges Element dafür
ist das auf Selbstkontrolle basierende und in der Lebensmittelindustrie gängige Konzept Hazard Analysis and Critical
Control Points (HACCP). Um die Sicherheit von Lebensmitteln
für die Konsumenten zu gewährleisten, muss ein Produzent
alle gesundheitsgefährdenden und die Produktequalität
mindernden Gefahren bei der Herstellung seiner Lebensmittel kennen. Relevante Gefahren für Lebensmittel sind
beispielsweise Fremdkörper, Allergene oder biologische Gefahren wie Mikroorganismen. Diese potenziellen Gefahren
werden bei Emmi in prozessorientierten HACCP-Studien für
alle Produkte festgehalten.

Abb. 5: Zertifizierungslandkarte von Emmi



Gefahren für Produkte lauern jedoch nicht nur im eigenen Betrieb. Um die den Rohstoffen anhaftenden Risiken im Blick zu haben, nimmt Emmi auch externes Know-how in Anspruch. Eine wichtige Informationsquelle ist die Datenbank Safefood-Online, in welcher Informationen des Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF) und alle weiteren verfügbaren Daten über aktuelle Lebensmittelrisiken verarbeitet werden. Damit kann das Qualitätsmanagement von Emmi Risiken und ihre möglichen Folgen rasch und kompetent abschätzen.

Trotz all dieser Massnahmen ist sich Emmi bewusst, dass bei Lebensmitteln nie alle Risiken ausgeschlossen werden können. Im Sinne des vorausschauenden Handelns ist im Qualitätskrisenmanagement von Emmi das Vorgehen bei Qualitätsproblemen klar geregelt. Teil dieses Krisenmanagements sind auch verschiedene Stufen eines Produkterückrufs, von der Rücknahme aus dem Lager – beispielsweise bei Verpackungsfehlern – bis zum öffentlichen Produkterückruf. Ein solcher war in der Berichtsperiode nicht zu verzeichnen.

Zertifizierungen

Emmi verfügt über detaillierte Zertifizierungsprinzipien, die sich an den verschiedenen Prozessen im Unternehmen orientieren. Alle Emmi Gesellschaften sind im Kerngeschäft, das heisst in der Produktion und im Vertrieb von Lebensmitteln, nach ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000 und BRC zertifiziert; eine Ausnahme bilden die Handelsgesellschaften. Das Zentrallabor von Emmi ist zudem nach ISO 17025 zertifiziert

Labels

So wichtig wie Zertifikate für Handelspartner sind Labels für Konsumentinnen und Konsumenten. Sie bieten ihnen eine Orientierungshilfe beim bewussten Kauf von Produkten mit Mehrwert. Das Qualitätsmanagement von Emmi verwaltet zurzeit mehr als 20 Labels, respektive ihre jeweiligen Regelwerke. Da die grosse Anzahl an Labels mehr und mehr zur Belastung für die Produktion wird, erarbeitet Emmi derzeit eine Labelstrategie.

Produktbezogene Labels

AHA

Schweizer Allergie-Gütesiegel für Produkte, die sich für Menschen mit Allergien und Intoleranzen auf bestimmte Lebensmittelinhaltsstoffe, beispielsweise Gluten oder Laktose, besonders eignen.

Alpinavera

Label für Alp- und Bergprodukte aus den drei Bergkantonen Glarus, Graubünden und Uri.

AOC Appellation d'Origine Contrôlée AOP Appellation d'Origine Protégée

International geschütztes Qualitätszeichen für Naturprodukte mit einer Identität, die stark an ihr Ursprungsgebiet gebunden ist.

Berg-/Alpverordnung

Schweizer Gesetz zur Auslobung von Produkten aus Bergund Alpregionen.

Bio

Verschiedene Labels für Produkte aus ökologisch kontrolliertem Anbau: BIOSUISSE, Demeter, Manor Bio, Naturaplan.

Fairtrade/Max Havelaar

Internationale Labels für fair gehandelte Produkte.

Glutenfrei

Schweizer Label für glutenfreie Produkte.

Hala

Internationales Label für Lebensmittel, die im Einklang mit den Vorgaben des Islam hergestellt werden.

IP Suisse/Terra Suisse

Schweizer Gütesiegel für tiergerecht und umweltschonend hergestellte Produkte.

Kosher

Internationales Label für Lebensmittel, deren Produktion durch einen Rabbiner legitimiert wird.

Ohne Gentechnik

Label für tierische Erzeugnisse, für die auf die Verwendung von gentechnisch veränderten Futtermitteln sowie Rohwaren und Hilfsstoffe für die Verarbeitung verzichtet wird.

Regionale Produkte

Regio-Label der verschiedenen regionalen Genossenschaften der Schweizer Detailhändler Coop und Migros (AdR Migros Aare, AdR Migros Basel, AdR Migros Luzern, Culinarium (Ostschweiz).

SpigaBarrata

Italienisches Label für glutenfreie Produkte.

SUISSE GARANTIE

Garantiemarke für Produkte, die garantiert aus inländischer Landwirtschaft stammen und ausschliesslich in der Schweiz verarbeitet wurden.

V-Label

Schweizer Label für rein pflanzliche Produkte.

Wiesenmilch

IP-SUISSE-Label für Milch von Kühen, die weniger Kraftfutter und kein Soja erhalten.

Weitere Labels

Best Board Practice

Label der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SGS) für die nachweisliche Erfüllung der Corporate-Governance-Richtlinien.

FSC Forest Stewardship Council

Label für Waldprodukte, zum Beispiel Karton für Tetrapaks, aus verantwortungsbewusst bewirtschafteten Wäldern.

Rainforest Alliance

Gütesiegel einer international tätigen Umweltschutzorganisation, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die Abholzung von Regenwäldern und die Umweltzerstörung einzudämmen.

SMETA Sedex Members Ethical Trade Audit

Internationales Audit von Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) über die Arbeitsbedingungen sowie das Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltmanagement eines Unternehmens.

BEISPIEL Vorzüge von Schweizer Milchprodukten sichtbar machen

Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten haben sich bei den Lebensmitteln an einen hohen Standard gewöhnt. Dass Nahrungsmittel frei von Gentechnik sind, ist für die meisten Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz selbstverständlich. Solche Selbstverständlichkeiten dürfen in der Schweiz nicht beworben werden.

In den Auslandmärkten von Emmi jedoch schon. Emmi hat sich deshalb entschieden, auf diesen Vorzug ihrer Schweizer Produkte inskünftig auf der Verpackung aktiv hinzuweisen. In diesem Zusammenhang hat Emmi im März 2013 die Einhaltung des NON GMO-Standards gemäss der Verordnung 1829/2003 des europäischen Parlaments und des Rates vom 22. September 2003 über genetisch veränderte Lebensmittel und Futtermittel durch die q.inspecta GmbH zertifizieren lassen.

MEHR DAZU

- Zertifikate und Labels bei Emmi: NHB 1, S. 20–23
- Übersicht über die Zertifizierungen aller Emmi Betriebe: easy-cert.ch
- Datenbank für Lebensmittelrisiken: safefood-online.de
- Best Board Practice: <u>sqs.ch</u> > Leistungsangebot > Produkte > Labels >
- Forest Stewardship Council: fsc.org
- Rainforest Allicance: rainforest-alliance.org
- Sedex: sedexglobal.com > ethical audits

Ökonomische Leistungen

Emmi hat die Vision formuliert, langfristig als unabhängiges Unternehmen in offenen Märkten erfolgreich zu sein. Angestrebt werden ein jährliches Umsatzwachstum von zwei bis drei Prozent, eine Reingewinnmarge von 2,5 bis 3,5 Prozent sowie eine solide Eigenkapitalquote von mindestens 40 Prozent.

Mittel zu diesem Ziel ist die Unternehmensstrategie von Emmi. Mit ihr will das Unternehmen die marktführende Stellung in der Schweiz stärken, im Ausland gezielt wachsen sowie ein konsequentes, nachhaltiges Kostenmanagement betreiben.

Gerüstet für den kompetitiven Heimmarkt

Der Schweizer Nahrungsmittelmarkt ist stark umkämpft. Seit 2011 hat die Attraktivität der Schweiz für ausländische Anbieter aufgrund der Frankenstärke nochmals zugenommen. Emmi muss sich deshalb nicht nur gegen inländische, sondern insbesondere beim Käse aber auch bei Frischprodukten gegen ausländische Mitbewerber behaupten. Emmi operiert in diesem Umfeld mit klaren Stärken: einerseits mit einem Vollsortiment an qualitativ hochstehenden Milchprodukten, andererseits mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot für ihre Kunden. Damit stärkt das Unternehmen seinen Ruf als professioneller und zuverlässiger Partner und hat in einem kompetitiven Umfeld auch für die Zukunft gute Voraussetzungen.

Die wichtigsten Kundengruppen für Emmi in der Schweiz sind der Detailhandel, die Gastronomie sowie die Nahrungsmittelindustrie. Alle drei Segmente waren in den letzten Jahren von der anspruchsvollen wirtschaftlichen Situation in Europa betroffen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass.

Detailhandel leidet unter Einkaufstourismus

Der Schweizer Detailhandel hat in den letzten zwei Jahren mit den Auswirkungen des starken Schweizer Frankens zu kämpfen. Der Detailhandelsumsatz sank 2011 von 97,8 auf 96,3 Milliarden Franken. 2012 stieg er wieder leicht auf 96,8 Milliarden Franken an, verzeichnete im Nahrungsmittelbereich jedoch einen Rückgang von fast zwei Prozent. Die starke Schweizer Währung brachte viele Konsumentinnen und Konsumenten zum Einkaufen ins grenznahe Ausland. Die Auslandeinkäufe der Schweizerinnen und Schweizer beliefen sich 2012 gemäss GfK auf insgesamt 8,9 Milliarden Franken; gut die Hälfte davon waren dem so genannten

Einkaufstourismus zuzuordnen. Für insgesamt 1,325 Milliarden Franken wurden Lebensmittel gezielt im Ausland eingekauft. Nach der Produktkategorie Fleisch und Fisch waren Milchprodukte mit einem Einkaufsvolumen von 215 Millionen Franken auf dem zweiten Platz der beliebtesten Produkte. Der Schweizer Detailhandel wirkte dieser Entwicklung mit Preissenkungen entgegen, so auch bei Milchprodukten. Diese Preisnachlässe werden in der Wertschöpfungskette an die vorhergehenden Stufen weitergereicht, zuerst an die Verarbeitungsbetriebe und am Ende an die Milchproduzenten.

Hoffnungsschimmer bei der Hotellerie und Gastronomie

Auch die Schweizer Hotellerie und Gastronomie litt unter dem starken Franken. Zwar blieb die Binnennachfrage gemäss dem Wirtschaftsforschungsinstitut BAKBASEL konstant, die Nachfrage aus dem Ausland nahm jedoch weiter ab. Es wird aber erwartet, dass die Schweizer Hotellerie und Gastronomie die Talsohle 2013 durchschritten haben sollten und 2014 zum Wachstum zurückfinden werden. Diese Entwicklung wäre auch für Zulieferer wie Emmi positiv.

Bereich Industrie weitgehend stabil

Das Industriegeschäft von Emmi stützt sich hauptsächlich auf den Absatz von Milchprodukten und Butter – also Produkte in einem geschützten Marktsegment – an die Schweizer Nahrungsmittelindustrie. Im Vergleich mit anderen Bereichen ist diese konjunkturellen Zyklen grundsätzlich weniger stark ausgesetzt und deshalb krisenresistenter, auch, weil Nahrungsmittel aus der Schweiz international sehr angesehen sind. Die Frankenstärke war aber auch für Industriekunden von Emmi, beispielsweise aus der Schokoladenindustrie, eine Herausforderung. Gegensteuer konnte der stabile Inlandkonsum geben.

Konzentration auf Schlüsselmärkte

Ausserhalb der Schweiz waren in der Berichtsperiode Deutschland, Grossbritannien, Italien, Österreich, die Benelux-Länder, Spanien und die USA die Schlüsselmärkte von Emmi. In diesen Ländern hat das Unternehmen sein Auslandgeschäft schwergewichtig ausgebaut. Zusätzlich zu den Schlüsselmärkten nutzt Emmi aber auch in anderen Märkten selektiv Opportunitäten und arbeitet eng mit strategischen Partnern zusammen.

Kosteneffizienz in Produktion und Administration

Effizienz ist für Emmi ein zentraler Erfolgsfaktor. Mit zahlreichen Massnahmen zur Produktivitätssteigerung sowie einem straffen Kostenmanagement schafft Emmi leistungsfähige, europakompatible Strukturen. Aus der Summe dieser Massnahmen an allen Standorten ergeben sich jedes Jahr Einsparungen von mehreren Millionen Franken.

Das Kostenmanagement wird seit 2009 durch die Unternehmensentwicklung gesteuert. Dort wurde der Begriff «Emmi Operational Excellence (EOE)» geprägt. EOE steht für die Fähigkeit, Kostenanforderungen aus dem Markt und der Strategie umzusetzen und Voraussetzungen für die Umsetzbarkeit dieser Anforderungen zu schaffen. Bei Emmi sind dies die Prozesse, die Organisation und die Instrumente wie beispielsweise die Informatik. EOE wird in jedem Geschäftsbereich umgesetzt. Im Rahmen einer jährlichen Planung werden

übergeordnete Themen mit ihren Einsparpotenzialen festgelegt. Gleichzeitig werden auch Einsparpotenziale genutzt, welche die Mitarbeitenden der einzelnen Bereiche in ihrem Tagesgeschäft ermitteln. Vierteljährlich findet auf Stufe Konzernleitung eine Überprüfung statt.

Heimisches Marktumfeld

Der Rechtsrahmen für die Schweizer Milchwirtschaft hat in den vergangenen Jahren viele Änderungen erfahren und befindet sich in einem noch nicht abgeschlossenen Transformationsprozess. 2007 wurde der Käsehandel mit der Europäischen Union vollständig liberalisiert, die Zölle auf Frischprodukte wie beispielsweise Jogurt sind niedrig. Komplett geschützt ist der Schweizer Milchmarkt heute nur noch bei den Basisprodukten: Milch, Rahm und Butter. Weil sich hier

Abb. 6: Entwicklung der ökonomischen Kennzahlen der Emmi Gruppe

Beträge in CHF Millionen	2012	2012 bereinigt*	2011	2010	2009
Nettoumsatz	2981		2721	2684	2619
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abrschreibungen (EBITDA)	271,4		239,3	233,6	208,3
in % vom Nettoumsatz	9,1		8,8	8,7	8,0
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	165,7	146,3	130,3	135,8	109,0
in % vom Nettoumsatz	5,6	4,9	4,8	5,1	4,2
Reingewinn	106,2	90,3	83,0	86,1	75,3
in % vom Nettoumsatz	3,6	3,0	3,0	3,2	2,9
Investitionen in Anlagevermögen (ohne Akquisitionen)	131,3		98,0	107,0	77,5
in % vom Nettoumsatz	4,4		3,6	4,0	3,0
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	5074		3890	3701	3525
Nettoumsatz je Mitarbeiter in TCHF (Durchschnittswert)	665		717	743	759
Verarbeitete Milch- und Rahmmenge in Millionen kg	1220		1017	992	943
	31.12.2012		31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Bilanzsumme	2323		1949	1729	1655
davon Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	1165		1023	977	916
in % der Bilanzsumme	50,2		52,4	56,5	55,3

^{*} Bereinigt um ausserordentliche Gewinne aus dem Verkauf von Anlagevermögen, insbesondere des Areals der früheren Butterzentrale in Luzern. Diese betrugen beim EBIT CHF 19,4 Millionen und beim Reingewinn (nach Abzug von Steuern) CHF 15,9 Millionen.

lediglich drei grössere Unternehmen (Emmi, Estavayer Lait, Cremo) den Markt aufteilen, erfährt dieser Teilbereich der Schweizer Milchwirtschaft eine erhöhte Aufmerksamkeit durch die beaufsichtigenden Institutionen. Trotz dieser Konzentration existiert ein funktionierender Wettbewerb, wenngleich dieses Segment weniger stark umkämpft ist als diejenigen, zu denen ausländische Marktteilnehmer Zutritt haben. Gefordert ist Emmi beispielsweise bei den Jogurts, wo Schweizer Herkunft für viele Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten nicht zwingend ist. Und obschon kaum ein Nahrungsmittel schweizerischer ist als Käse, nehmen auch die Importe in diesem Bereich stetig zu. Sie haben 2012 ein Total von 50 000 Tonnen erreicht. Zum Vergleich: Die Schweize exportierte im gleichen Zeitraum 67 000 Tonnen Käse.

Emmi am Kapitalmarkt

Seit Dezember 2004 ist Emmi an der Schweizer Börse kotiert. Von Beginn an zeichnete sich die Aktie durch ihre Stabilität aus. Während sie sich in den ersten fünf Jahren im knapp positiven Bereich hielt, legte die Emmi Aktie zwischen Januar 2010 und Dezember 2012 hingegen um 75 Prozent zu. In dieser positiven Entwicklung widerspiegelt sich die auch in der Krise robuste und nachhaltige Strategie von Emmi.

Die von Emmi ausgeschüttete Dividende lag über die letzten Jahre im Durchschnitt bei ungefähr drei Franken pro Aktie.

Konstanter Dialog mit Investoren

Die Finanzinstitute Helvea, J. Safra Sarasin, Kepler Cheuvreux, UBS, Vontobel und Zürcher Kantonalbank veröffentlichen regelmässig Studien über Emmi. Fünf davon sprechen eine Kauf- oder Haltenempfehlung für die Emmi Aktie aus.

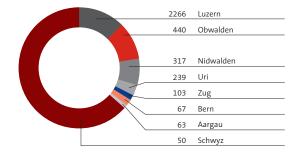
Stabile Aktionärsstruktur

Langjährige Hauptaktionärin von Emmi mit 54,3 Prozent der Aktien (per 31.12.2012) ist die ZMP Invest AG, eine Tochtergesellschaft der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP. Sie bildet zusammen mit dem Zentralschweizer Milchkäuferverband (Aktienanteil von 4,7 Prozent) und dem MIBA Milchverband der Nordwestschweiz (Aktienanteil von 3,6 Prozent) im Sinne des Schweizer Börsengesetzes eine Gruppe.

Die ZMP hat ihren Sitz in Luzern und vertritt die Interessen der Milchproduzenten in der Zentralschweiz. Mit ihren über 3 500 Mitgliedern mit einer jährlichen Produktionsmenge von 431 Millionen Kilogramm Milch ist die ZMP eine der grössten und bedeutendsten Produzentenorganisationen in der Schweiz. Sie kauft die Milch ihrer Mitglieder ein, verkauft sie an die verarbeitenden Unternehmen und organisiert die Logistik.

Das Zusammenspiel zwischen Emmi und der ZMP in ihrer Doppelfunktion als Hauptaktionärin und grösste Milchlieferantin hat sich in den letzten Jahren bewährt. Die ZMP, in der Berichtsperiode vertreten durch drei ihrer Vorstandsmitglieder und zwei Beauftragte im Emmi Verwaltungsrat, steht hinter der marktorientierten Strategie von Emmi und setzt die Trennung von strategischen und operativen Themen konsequent um. Die ZMP-Mitglieder partizipieren seit dem Geschäftsjahr 2011 direkt am Erfolg von Emmi. Die Rückvergütung der an die ZMP ausbezahlten Dividende wird den ZMP-Mitgliedern auf der Basis ihrer vertraglich geregelten Milchmenge weitergereicht. Durchschnittlich betrug die Auszahlung für das Geschäftsjahr 2012 knapp 900 Franken pro Betrieb.

Abb. 7: Die geografische Mitgliederstruktur der ZMP



Weiterer langjähriger Aktionär ist die Lombard Odier Asset Management (Switzerland) SA. Die übrigen Aktien werden aktuell von knapp 5500 Aktionären gehalten, gegenüber 4650 Aktionären im Jahre 2010. Eine Mehrheit dieser Aktionäre sind in der Schweiz wohnhafte Privatpersonen, die kleinere Aktienanteile in der Grössenordnung von einem bis 50 Stück halten.

Obwohl bei Emmi kein Beteiligungsprogramm existiert, gehören auch die Mehrheit des Emmi Verwaltungsrats sowie der Emmi Konzernleitung zum Aktionariat.

Abb. 8: Entwicklung des Emmi Aktienkurses seit Emission



MEHR DAZU

- Finanzbericht zu den Geschäftsjahren 2011 und 2012:
 GB 2011, S. 51–89, GB 2012, S. 49–91
- Bericht zum Halbjahresergebnis 2013: HJB 2013
- Informationen zum Schweizer Detailhandel: GfK Switzerlandgfk.com
- Informationen zum Schweizer Tourismus: BAKBASEL bakbasel.ch
- Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien (fial): fial.ch
- Informationen zum Risikomanagement und zur Internen Kontrolle: GB 2011, S. 78, GB 2012, S. 75
- Aktieninformationen: GB 2012, S. 91, GB 2011, S. 89
- Aktionariat: GB 2012, S. 86
- Beteiligungen von Verwaltungsrat, Agrarbeirat und Konzernleitung: GB 2012, S. 88

Ökologische Leistungen

Die Wurzeln des Nachhaltigkeitsengagements liegen – wie bei vielen produzierenden Unternehmen – auch bei Emmi im Umweltbereich. Seit bald 20 Jahren ist die Verpflichtung zum Umweltschutz in der Emmi Umweltpolitik festgeschrieben. Sie bildet das Fundament für das in die Unternehmensaktivitäten integrierte Umweltmanagementsystem (UMS).

Präambel der Emmi Umweltpolitik

«Emmi verpflichtet sich zu einer umweltbewussten Unternehmensführung und zu umweltbewusstem Handeln. Emmi setzt sich für die Entwicklung und Produktion von gentechnisch unveränderten Produkten ein.»

Seit Mitte der 1990er-Jahre stellt bei Emmi eine in den Produktionsbetrieben verankerte Umweltorganisation sicher, dass die Leitlinien und Vorschriften bezüglich Umweltschutz eingehalten und regelmässig überprüft werden. Seit 1997 sind die Emmi Betriebe in der Schweiz nach der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001 zertifiziert und werden jährlich auditiert. Das Umweltmanagement der Emmi Gruppe wird zentral vom Bereich Qualität, Umwelt, Sicherheit (QUS) geführt. Er bricht die vom Konzern vorgegebenen Umweltziele auf die einzelnen Standorte herunter und formuliert Umweltprogramme mit quantitativ und qualitativ

messbaren Einzelzielen, die dezentral umgesetzt werden. Für eine effiziente, auf die jeweiligen spezifischen Umweltauswirkungen abgestimmte Umweltorganisation sind die Standortverantwortlichen zuständig. Das Umweltmanagement bei Emmi in der Schweiz ist nicht nur im Einklang mit ISO 14001, sondern selbstverständlich auch mit den nationalen, kantonalen und kommunalen Gesetzen, Auflagen und Vorschriften sowie mit den internen Vorgaben wie dem Managementsystem sowie den diversen Richtlinien und Anweisungen.

Im Emmi Umweltmanagement sind die Bereiche Energien, Lärm, Entsorgung, Chemikalien/umweltgefährdende Stoffe, Wasser, Abwasser, Umweltaufzeichnungen und Rechtskonformität geregelt. Den Verfahrensleitern und Umweltverantwortlichen an den Standorten werden zu den einzelnen Themen konkrete, ausführlich dokumentierte Aufgaben vorgegeben. In der regelmässigen Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit fokussiert Emmi auf Kennzahlen zu Energie, Wasser, CO₂ und Abfall, nachzulesen zum Beispiel auch im regelmässig publizierten Umweltindex (s. Abb. 9 unten). Bei der Interpretation dieser Kennzahlen muss immer auch der Verlauf des Produkteabsatzes berücksichtigt werden.



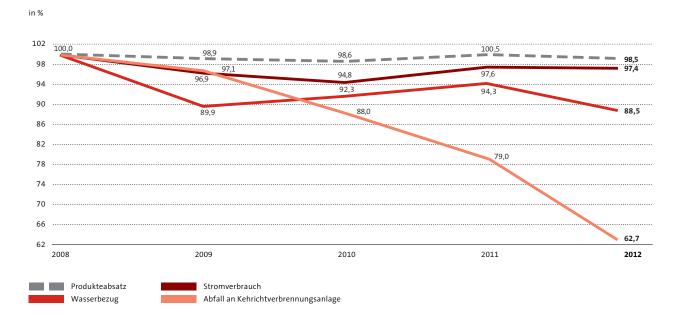


Abb 10: Zentrale Umweltkennzahlen

	2012	2011	2010	2009	2008
Produkteabsatz in t	610 836	623 234	611 956	613 736	620 406
Stromverbrauch in Mio. kWh	121,3	121,6	118,2	121	125
Stromverbrauch/Produkteabsatz in kWh/t	199	195	193	197	201
Wasserbezug in Mio. m³	2,9	3,0	3,0	2,9	3,2
Wasserverbrauch/Produkteabsatz in m³/t	4,7	4,9	4,9	4,7	5,1
Abfall an KVA in Mio. kg	2	2,5	2,8	3,1	3,2
Abfall/Produkteabsatz in kg/t	3,3	4,0	4,5	4,9	5,0
CO ₂ -Fracht in t	35 752	36 493	37 134*	37 953	41 259
Milchmenge in t	882 000	896 000	873 000	834 000	880 000
CO ₂ -Fracht/Milchmenge in g/kg	40,5	40,7	42,5*	45,5	46,8

^{*} Die im NHB1 (August 2011) publizierten Umweltkennzahlen für das Jahr 2010 weichen von den in dieser Abbildung aufgeführten Zahlen ab. Grund hierfür ist die erst Ende 2011 erfolgte Integration des 2010 akquirierten Unternehmens Fromalp in das Umweltkennzahlensystem von Emmi.

Energie

Die Herstellung von Milchprodukten ist ein energieintensiver Prozess. Neben der Produktion benötigen die Gewährleistung der Kühlkette bei Transport und Lagerung sowie das Erwärmen und Kühlen der Rohstoffe während des Verarbeitungsprozesses grosse Mengen an Energie. Die bei Emmi am häufigsten eingesetzten Energieträger sind Strom, fossile Brennstoffe, vor allem Gas, sowie Treibstoffe für Fahrzeuge, vor allem Diesel. Mit rund 120 000 Megawattstunden (MWh) entspricht der Stromverbrauch aller Emmi Betriebe in der Schweiz dem Bedarf von rund 20 000 durchschnittlichen Schweizer Haushalten. Emmi bezieht in der Schweiz Standard-Mixstrom.

BEISPIEL Investition in stromsparende Gabelstapler

Emmi muss in der Schweiz jährlich zwischen 40 und 50 Flurfördermittel altershalber ersetzen. Bei der Beschaffung der Ersatzfahrzeuge wurde in jüngerer Zeit auch der Stromverbrauch als Auswahlkriterium beachtet – mit dem Effekt, dass die neuen Gabelstapler rund 20 Prozent weniger Strom verbrauchen als die alten. Seit 2003 ist die Emmi Gruppe Mitglied der Energieagentur der Wirtschaft EnAW und unterzieht ihr Energiekonzept einer periodischen Überprüfung, um den Energiebedarf laufend zu optimieren. Im Grundsatz strebt Emmi Verbesserungen der Energieeffizienz sowie den Ersatz von CO2-intensiven Energieträgern durch CO2-ärmere Alternativen an. Wo es technisch und ökonomisch sinnvoll war, wurden beispielsweise Öl- durch Gasfeuerungen ersetzt und es werden erneuerbare Energieträger wie Holz, namentlich in Emmen und Bischofszell, oder Sonnenenergie, in Bischofszell, Bever und Saignelégier, eingesetzt. Wenn sich die Möglichkeit bietet und es sich als sinnvoll erweist, werden bei Umbauten und Neuinstallationen stromsparende Geräte und Steuerungen wie beispielsweise Frequenzumformer bei Ventilatoren und Pumpen installiert.

Abb. 11: Gesamtenergieverbrauch von Emmi in der Schweiz Quelle: EnAW

in Megawattstunden pro Jahr

	2012	2011	2010
Heizöl extra leicht	19 733	17 137	20 500
Heizöl mittel und schwer	_	-	-
Erdgas Brennstoff	153 321	159 929	156 028
Benzin	477	438	437
Dieselöl	21 428	25 922	21 774
Fernwärmebezug	17 888	17 875	17 850
Fernwärmeabgabe	-985	-950	-975
Strombezug*	119 130	120 344	117 649
Holzschnitzel, Pellets	2166	2156	2022
Biogas (Eigenproduktion)	1273	1685	1081
Rapsölmethylester	149	213	80
Total	334 581	344 750	336 446

^{*} Das EnAW-Monitoring bezieht alle Emmi Standorte ein, die in der Universalvereinbarung mit dem Bund eingeschlossen sind (Produktionsstandorte). Nicht enthalten sind die Emmi Interfrais SA, Burra AG (respektive Emmi Frisch-Service AG), Baumann Käse AG und die Regionalmolkerei beider Basel.

BEISPIEL Hochschule Luzern hilft Emmi, Energie zu sparen

Für die Produktion von Gerber-Fondues und Gala-Schmelzkäse benötigt der Emmi Betrieb in Langnau im Emmental grosse Mengen thermischer und elektrischer Energie. In Zusammenarbeit mit der Abteilung Maschinentechnik der Hochschule Luzern (HSLU) wurden deshalb Möglichkeiten gesucht, um die Energieeffizienz steigern zu können.

Im Rahmen einer Diplomarbeit führten zwei Studenten zwischen Herbst 2012 und Frühling 2013 eine so genannte Pinch-Analyse durch; ein international erprobter Ansatz zur systematischen Optimierung des Energieverbrauchs von Prozessen. Aus den Resultaten dieser Analyse wurden vier Massnahmen zur Effizienzsteigerung vorgeschlagen. Diese Massnahmen sollen den Heizölverbrauch von Emmi in Langnau um bis

zu acht Prozent reduzieren. Besonders aussichtsreich ist die thermische Nutzung des beim Verbrennungsprozess entstehenden Rauchgases zur Vorwärmung von Wasser für die Dampferzeugung.

Der Betrieb in Emmen weist bereits eine gute Energieeffizienz auf. 2012 zeigte eine Energieanalyse weiteres Potenzial auf: Mit der Nutzung von Wärme, die beispielsweise beim Kühlen von Lagerräumen entsteht und durch Wärme aus dem Abwasser könnten rund zehn Prozent der jährlichen Energiekosten eingespart werden. Auf dieser Basis führen die Studierenden der HSLU seit April 2013 eine vertiefte Pinch-Analyse durch. Ihr Schlussbericht im Spätherbst wird zeigen, wo die Energieeffizienz noch verbessert werden kann.

BEISPIEL LESA in Bever: Bergsonne senkt den Verbrauch fossiler Brennstoffe

ist mit 1706 Metern über Meer nicht nur die höchstgelegene Molkerei Europas, sondern wohl auch einer der fortschrittlichsten Betriebe im Bereich der Ökologie. Bereits 2003 wurde bei der LESA, die sich zu 80 Prozent im Besitz von Emmi und zu 20 Prozent im Besitz der Engadiner Bauern befindet, die Idee umgesetzt, die organischen Abbauprozesse in der Molke für die Energiegewinnung zu nutzen. Heute entstehen jedes Jahr aus 4 Millionen Kilogramm Molke 88 000 Kubikmeter Biogas, die in 28 000 Kilowattstunden Strom umgewandelt werden. Seit 2012 wird bei der LESA zudem im Rahmen eines Pilotprojekts, das zusammen mit dem Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz) durchgeführt wird, mittels gewölbter Sonnenkollektoren Dampf $erzeugt. \, Die \, hoch moderne \, Hoch temperatur-Solar anlage$ erreicht – im Gegensatz zu konventionellen Flach- und Röhrenkollektoren – die in der Milchverarbeitung geforderten Temperaturen. Dank dieser Investition werden in Bever jährlich rund 70 Megawattstunden fossile Brennstoffe gespart und damit eine jährliche Reduktion des CO₂-Ausstosses um rund 18 Tonnen erzielt.

Im Oktober 2012 wurde diese Anlage mit dem Solarpreis der Solar Agentur Schweiz ausgezeichnet.

BEISPIEL Betrieb Suhr: sinnvolle Nutzung von Lauwasser

Wasser, das nach seiner Verwendung noch Wärmeenergie enthält, aber nicht mehr genügend heiss ist, um direkt wieder im Produktionsprozess eingesetzt zu werden – so genanntes Lauwasser – ist zu wertvoll, um unter Einsatz von Energie abgekühlt und in die Kanalisation abgelassen zu werden. Der Betrieb in Suhr fand 2012 zwei Möglichkeiten für die sinnvolle Verwendung von Lauwasser: Es wird dort für die Reinigung der Tankwaschanlage sowie für Reinigungsarbeiten im Bereich der Flotation, das heisst der Vorreinigung von Abwasser mittels physikalischer Kräfte, eingesetzt. Hierfür waren keine zusätzlichen Investitionen notwendig. Die Einsparungen beim Frischwasserbezug sowie die finanziellen Effekte werden 2013 erstmals erhoben.

Wasser

In den Produktionsprozessen von Emmi spielt Wasser eine wichtige Rolle. Es wird für Kühl- und Erwärmungsprozesse, für die Gewährleistung der Hygiene und selbstverständlich in der Reinigung eingesetzt. Nicht nur aus ökologischer Sicht, sondern primär ökonomisch betrachtet, ist insbesondere die in die öffentlichen Abwasserreinigungsanlagen abgegebene Abwassermenge und deren damit verbundene Belastung relevant. Deshalb setzten in den letzten Jahren alle Produktionsbetriebe von Emmi in der Schweiz zahlreiche Optimierungsprojekte im Bereich des Abwassers um. Ausserdem setzt Emmi alles daran, den Frischwasserbedarf zu reduzieren, beispielsweise durch die Mehrfachnutzung von Wasser auf verschiedenen Stufen.

BEISPIEL Dampfdruck im Betrieb Suhr den aktuellen Bedürfnissen angepasst

Das Dampfnetz im Betrieb Suhr war bis vor Kurzem auf die früheren Produktionsanlagen ausgelegt. Eine 2012 durchgeführte Analyse hat gezeigt, dass die aktuellen Anlagen mit 16 bar anstatt 21 bar Dampfdruck auskommen. Durch die Reduktion des Dampfdrucks konnten Wärmeverluste reduziert werden. Gemäss Berechnungen der EnAW ergibt sich aus dieser Massnahme eine jährliche Energieeinsparung von einem Prozent.

BEISPIEL Dagmersellen: Biogas aus Abwasser

1998 erhielt der auf die Produktion von Milchpulver und Mozzarella spezialisierte Emmi Betrieb in Dagmersellen vom Standortkanton Luzern die Auflage, eine eigene Abwasservorbehandlung zu betreiben, um die öffentliche Abwasserreinigungsanlage (ARA) zu entlasten.

1999 wurde die Anlage in Betrieb genommen, 2005 sowie 2011 ausgebaut und verbessert. Jährlich erzeugt sie rund 200 000 Kubikmeter Biogas und kompensiert damit sechs Tanklastwagen Heizöl. Die damit eingesparte CO₂-Menge von 300 Tonnen entspricht dem CO₂-Ausstoss von 100 000 Autokilometern. Von dieser umweltfreundlichen Energiequelle profitieren auch die Standortgemeinde Dagmersellen und ihre Einwohner, wenn auch der Betrieb von Biogasanlagen vor allem während der Einlaufzeit nicht immer einfach und emissionsfrei ist.

Um das aus den Abfallstoffen im Abwasser gewonnene Biogas qualitativ weiter zu verbessern, wird 2013 eine Mikrogasturbine installiert.

BEISPIEL «Emmi Nachhaltigkeitspreis»

Anfang Januar 2013 wurde zum ersten Mal der «Emmi Nachhaltigkeitspreis» für besondere Leistungen in der betrieblichen Nachhaltigkeit verliehen. Aus den eingereichten Projekten zum Thema «Wasser» wurde der Beitrag der Molkerei Biedermann zur Reduktion der Schmutzwasserfracht als Preisträger auserkoren. Beim Siegerprojekt standen die Reduktion der Abwassermenge und die mit dessen Entsorgung verbundenen hohen $Kosten \, im \, Zentrum. \, Die \, L\"{o}sung \, pr\"{a}sentierte \, sich \, wie \, folgt:$ Spülwasser und Produktabfälle aus der Mischphase, also der Phase zwischen zwei unterschiedlichen Produktionen auf einer Maschine, werden aufgefangen, getrennt und die verwertbaren Stoffe an eine Schweinemästerei verkauft. Die Verschmutzung des Abwassers konnte dank diesem Verfahren um über 30 Prozent gesenkt werden. Auf der ökonomischen Seite stehen einmalige Investitionen von 27000 Schweizer Franken jährlichen Einsparungen und Erträgen aus der Schweinemast von 157000 Schweizer Franken gegenüber. Das Projekt hat die Jury in mehrerer Hinsicht überzeugt: ein durchdachter Prozess mit einer hervorragenden Wirtschaftlichkeit, ein sorgfältiger Umgang mit Energie sowie ein starker Einbezug der Mitarbeitenden und schliesslich viel Eigeninitiative.

Ebenfalls mit einer Auszeichnung bedacht wurde ein Projekt im Produktionsbetrieb Suhr. Es umfasste die Entwicklung einer automatischen Reinigungseinrichtung für die Sonde, die den Schmutzwert im Abwasser misst. Eine zweite Auszeichnung erhielt das Jahresmotto «Jeder Tropfen zählt» im Betrieb Dagmersellen, unter dem unzählige Kleinprojekte für den effizienteren Einsatz von Wasser realisiert wurden.

BEISPIEL Unverkäufliche Produkte verwerten statt entsorgen

Täglich fallen an den Produktionsanlagen
Produkte an, die nicht in den Verkauf gelangen können.
Beispielsweise, wenn Becher nicht richtig befüllt oder
Sorten gemischt werden. Der Betrieb Emmen hat in
einem Pilotversuch solche Becher gesammelt, entleert
und das qualitativ einwandfreie Produkt (Jogurt) als
Schweinefutter verkauft, anstatt als Müll zu entsorgen.
Damit fallen jährlich 52 Tonnen weniger Abfall an.

Abfall

Abfall zu vermeiden hat für Emmi verschiedene betriebswirtschaftliche Vorteile: Am augenfälligsten sind die eingesparten Entsorgungskosten. Gleichzeitig werden durch die Vermeidung von Produktverlusten im Produktionsprozess wertvolle Ressourcen gespart. Zudem können heute Stoffe gewinnbringend eingesetzt werden, die früher noch entsorgt wurden. Emmi schenkt deshalb der Abfallpolitik grosse Aufmerksamkeit. Das Abfallmanagement folgt dem Leitsatz «vermeiden, vermindern, verwerten» und sieht vor, Abfälle in erster Priorität der Wiederverwendung zuzuführen, beziehungsweise sie wieder in die Kreisläufe einfliessen zu lassen. Wo dies nicht möglich ist, erfolgt die Verwertung zu Energie – vorzugsweise in Biogasanlagen oder aber in lokalen Kehrichtverbrennungsanlagen.

BEISPIEL Materialkreisläufe schliessen

Emmi setzt sich dafür ein, dass ihre Mitarbeitenden im Alltag aus eigenem Antrieb nachhaltig handeln und entscheiden. Das 2012 eingeführte Nachhaltigkeitsmotto des Jahres ist eine der Massnahmen, um dieses Ziel zu erreichen. Das Jahr 2013 steht unter dem Leitsatz «Materialkreisläufe schliessen». Das Motto wurde im Januar an der jährlichen Kaderveranstaltung der Emmi Gruppe präsentiert und es wurde darüber in der Hauszeitschrift LINK ausführlich berichtet. Emmi ist überzeugt, dass für die Umsetzung dieses Jahresmottos nicht zwingend grosse Investitionen notwendig sind. Ebenso wenig sollen die Mitarbeitenden neben dem Sammeln von Papier, Karton, PET und Glas zu weiteren Sammelaktionen angehalten werden. Vielmehr soll dieses Motto alle Mitarbeitenden von Emmi dazu animieren, sich zu fragen, wo in ihrem unmittelbaren Umfeld Abfall vermieden, vermindert oder verwertet werden könnte. Das diesjährige Jahresmotto findet Ende Jahr seinen krönenden Abschluss wiederum im «Emmi Nachhaltigkeitspreis».

Die eindrückliche Verminderung der Abfallmenge – alleine 2012 fielen knapp 20 Prozent weniger Abfälle an als im Vorjahr – ist auf ein vorbildliches Abfallbewirtschaftungskonzept zurückzuführen, was auch die Abbildung 12 auf der nachfolgenden Seite deutlich vor Augen führt. Dieses verlangt von jedem einzelnen Standort ein Abfalltrennungs- und Entsorgungskonzept, welches beispielsweise für jeden anfallenden Stoff die Möglichkeiten der Wiederverwertung definiert.

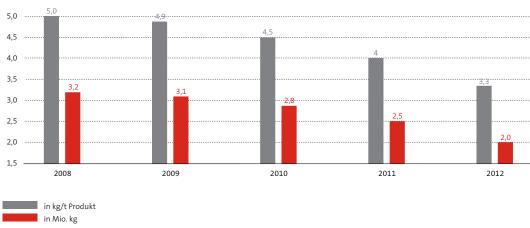
BEISPIEL Lebensmittel nicht verschwenden

Studien haben gezeigt, dass in der Schweiz rund ein Drittel aller Lebensmittel nicht konsumiert wird, sondern auf dem Weg zu den Tellern der Konsumentinnen und Konsumenten verloren geht oder zu Hause weggeworfen wird. Die offizielle Schweiz hat dieses Problem erkannt. 2012 wurde die Projektgruppe «Food Waste» ins Leben gerufen. In ihr wirken verschiedene Bundesämter sowie die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) mit.

In einem ersten Schritt wurde die Öffentlichkeit mit einer Wanderausstellung und weiteren Kommunikationsaktivitäten für das Thema «Food Waste» sensibilisiert. Eine weitere Massnahme stellt der Dialog mit verschiedenen Stakeholdern aus der gesamten Nahrungsmittelkette der Schweiz dar. Auch Emmi hat sich an diesem Dialog beteiligt. In einem ausführlichen Gespräch wurden Gründe für die Verschwendung von Lebensmitteln in der Schweiz erläutert und Lösungsansätze diskutiert. Aus der Sicht von Emmi bergen beispielsweise die gesetzlichen Rahmenbedingungen durchaus Potenzial.

Mit Spannung erwartet Emmi die Ergebnisse dieses Stakeholderdialogs des Bundes und insbesondere die daraus abgeleiteten Massnahmen.

Abb. 12: Abfall an Kehrichtverbrennungsanlagen



BEISPIEL Energie und Kompost aus Kaffee

2012 hat Emmi erstmals 100 Millionen Becher ihres Erfolgsprodukts Emmi Caffè Latte abgesetzt. Wichtiger Baustein des Erfolgs von Emmi Caffè Latte ist der Kaffee. Er stammt aus der Gourmet-Rösterei Rast im luzernischen Ebikon, wird dort geröstet und dann röstfrisch zu Emmi nach Ostermundigen zur Verarbeitung gebracht. Für die Produktion von 100 Millionen Bechern des kalt zu geniessenden Kaffeegetränks werden grosse Mengen Kaffee benötigt. Entsprechend grosse Mengen Kaffeesatz – genauer gesagt rund 1900 Tonnen pro Jahr – fallen aus dem Brühprozess an. Dieser Kaffeesatz wird im Biomassezentrum in Spiez vergärt. Beim Vergärungsprozess entstehen Energie, in Form von Fernwärme und zur Gewinnung von Strom, und Kompost.

«Wir verwenden für unser Erfolgsprodukt Emmi Caffè Latte nur noch Kaffee von Rainforest-Alliance-zertifizierten Plantagen.»

Sarah Villani, Brand Managerin Drinks

Für die Produkte von Emmi braucht es neben Milch viele weitere natürliche Rohstoffe. Für Emmi Caffè Latte, eines der erfolgreichsten Produkte von Emmi, ist Kaffee eine zentrale Komponente. Um allen Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden, setzt Emmi bei diesem Produkt ausser auf Qualität, Convenience und Stil auch auf den Faktor Nachhaltigkeit. So wurde ab Mai 2011 bei der Herstellung von Emmi Caffè Latte sukzessive auf Kaffee von Rainforest-Alliance-zertifizierten Plantagen umgestellt, denn die Produzenten dieses Kaffees erfüllen die strengen Anforderungen der drei Nachhaltigkeitssäulen Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Dass die Beschaffung grosser Mengen zertifizierten Kaffees sehr anspruchsvoll ist, nimmt Emmi dabei in Kauf.



CO₂-Ausstoss

Die Schweiz wertet die CO2-Abgabe als zentrales Instrument zur Erreichung der gesetzlichen Klimaschutzziele. Die Lenkungsabgabe wird seit 2008 auf fossilen Brennstoffen erhoben. Deren Verteuerung setzt Anreize zum sparsamen Verbrauch und zum vermehrten Einsatz CO2-armer Energieträger.

Am 1. Januar 2013 trat in der Schweiz das revidierte CO₂-Gesetz in Kraft. Es knüpft nahtlos an das Gesetz an, in welchem sich die Schweiz in der ersten Periode des Kyoto-Protokolls (2008–2012) verpflichtete, den Ausstoss an Treibhausgasen um acht Prozent unter das Niveau von 1990 zu senken. Für die zweite Verpflichtungsperiode, welche von 2013 bis 2020 dauert, soll die Schweiz ihre Treibhausgas-Emissionen im Inland um mindestens 20 Prozent gegenüber 1990 senken.

Unternehmen in energieintensiven Branchen können sich von der CO₂-Abgabe befreien lassen, wenn sie sich im Gegenzug zu einer Verminderung ihrer Treibhausgasemissionen verpflichten. Emmi machte von dieser Möglichkeit Gebrauch und arbeitete mit dem Bund eine CO₂-Vereinbarung aus. Diese sah eine Reduktion der CO₂-Intensität, das heisst die CO₂-Emission im Verhältnis zur Produktionsmenge, auf 79 Prozent und eine Steigerung der Energieeffizienz um zwölf Prozent gegenüber 2000 bis 2012 vor und befreite Emmi im Gegenzug von der Lenkungsabgabe auf fossile Brennstoffe. Die Emmi Gruppe hat seit dem Jahr 2000 ihren CO₂-Ausstoss um 39 Prozent senken können und die Vorgaben des Bundes mittels breit diversifizierter Massnahmen erreicht.

Klimaziele bis 2020

Emmi hat zahlreiche Massnahmen umgesetzt, um den CO₂-Ausstoss zu reduzieren. Die Energieeffizienz der eingesetzten Energieträger wird laufend verbessert und wo möglich und sinnvoll werden fossile Energieträger durch CO₂-ärmere Alternativen ersetzt. Prädestiniert für den Einsatz in der Milchverarbeitung ist beispielsweise Biogas, das aus diversen organischen Abfallstoffen der Betriebe gewonnen werden kann.

Auch in der zweiten Verpflichtungsperiode von 2013 bis 2020 wird Emmi alles daran setzen, ihren Beitrag an das ehrgeizige Klimaziel des Bundes zu leisten. Der Antrag zur Befreiung von der CO_2 -Abgabe für diese Periode wurde fristgerecht eingereicht.

Es wird für Emmi künftig schwieriger sein, solch intensive Verbesserungen ihrer Energiebilanz zu erreichen wie in den vergangenen Jahren. Das Unternehmen hat in den letzten fünf bis sieben Jahren massiv in die Erneuerung der energieintensiven Anlagen investiert (s. NHB 1). Die damit gesammelten Erfahrungen nimmt Emmi nun mit, um auch Betriebe oder Bereiche mit höherer Komplexität zu optimieren.

BEISPIEL Flüge minimieren oder die Emissionen kompensieren

Emmi hat sich in den letzten Jahren international stark entwickelt. Mittlerweile hat das Unternehmen in 13 Ländern ausserhalb der Schweiz Niederlassungen, meist mehrere Betriebe pro Land. Die Kommunikation mit den Vertretern dieser Tochtergesellschaften findet wenn immer möglich telefonisch oder in Form von Videokonferenzen statt. Zahlreiche Themen lassen sich jedoch nur im persönlichen Kontakt oder direkt im Betrieb besprechen. Daraus ergibt sich eine beträchtliche Anzahl an Flugreisen von Emmi Mitarbeitenden. Werden diese Flugreisen mit einer Firmenkreditkarte von Emmi beglichen, wird der mit dem Flug (und weiteren mit der Kreditkarte bezahlten Aktivitäten) verbundene CO₂-Ausstoss inskünftig kompensiert. Möglich macht dies die Climate Credit Card, ein Projekt von South Pole Carbon und Cornèrcard.

BEISPIEL «Sonnengereifte» Käse aus dem Jura

Im Oktober 2012 wurde auf dem Flachdach der grössten Tête-de-Moine-AOC-Käserei der Schweiz im jurassischen Saignelégier die dritte Solaranlage von Emmi in der Schweiz in Betrieb genommen. Auf 630 Quadratmetern fangen 17 Kollektorreihen Sonnenenergie ein. Die Solarprozesswärme wird in den bestehenden Warmwasserkreislauf eingespiesen, wo sie jährlich 30 000 Liter Heizöl ersetzt und damit die Emission von 79 Tonnen CO2 verhindert.

BEISPIEL Partnerschaft zwischen dem Betrieb Ostermundigen und der Klimaplattform der Wirtschaft

Die Klimaplattform der Wirtschaft ist eine Initiative der Stadt Bern. Sie will mit konkreten, sich dem Klimaschutz verpflichteten Projekten zeigen, dass unternehmerisches Denken und Ökologie einander inspirieren können. Seit 2007 präsentiert der grösste Emmi Produktionsbetrieb in Ostermundigen jährlich ein bis zwei seiner Projekte auf dieser Plattform:

Rückgewinnung von Wärme aus Kompressoren

2009 wurde in Ostermundigen eine über 30-jährige Produktions-Kälteanlage erneuert. Mit dem

Ersatz der Kältekompressoren wurde gleichzeitig
die gesamte Wärmerückgewinnung der Kompressoren
neu erstellt. Die aus den Kompressoren gewonnene
Wärme wird verwendet, um das Brauchwarmwasser
auf durchschnittlich 40 Grad Celsius zu erwärmen.
Dieses Wasser musste bisher anschliessend mit Erdgas
als Brennstoff auf 65 Grad Celsius gebracht werden.
Durch die Einbindung einer Hochdruckwärmepumpe,
welche Prozesswärme nutzt, die früher über das Dach
abgeführt wurde, kann nun ganzjährig ohne Verbrauch
zusätzlicher Brennstoffe 65 Grad Celsius warmes
Brauchwarmwasser erzeugt werden. Gleichzeitig beheizt
diese Wärmepumpe das Verwaltungsgebäude während
der Wintermonate.

BEISPIEL Projekte auf der Klimaplattform der Wirtschaft im Jahr 2011

Optimierung der Dampfzentrale

Der Produktionsstandort Ostermundigen verfügt über eine Dampfzentrale mit 24 Megawatt (MW) Wärmeleistung. Der

Gasverbrauch des grössten Emmi Betriebs entspricht damit dem Verbrauch einer Kleinstadt mit 12 000 Einwohnern. Für die Dampfproduktion wurden bisher drei gleich grosse Kessel eingesetzt. Dank diverser Energiesparprojekte konnte so viel Dampf eingespart werden, dass der Produktionsstandort heute als Spitzenleistung noch lediglich 1,4 Dampfkessel benötigt. Als Folge davon konnte einer der drei Dampfkessel komplett vom Netz genommen werden. Diese Redimensionierung spart dem Standort ungefähr drei Prozent Erdgas. Dazu kommen weitere Einsparungen in Form eines effizienteren Betriebes der verbleibenden zwei Dampfkessel. Insgesamt konnten der Gasverbrauch um rund viereinhalb Prozent und der CO₂-Ausstoss um 380 Tonnen pro Jahr gesenkt werden.

Brauwasser mit Prozesswärme vorheizen

Für das Erfolgsprodukt

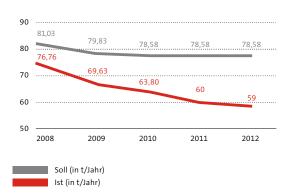
Emmi Caffè Latte verarbeitet Emmi frisch gebrauten Kaffee. Der Brauprozess findet im Durchschnitt bei ungefähr 90 Grad Celsius statt. Am Standort Ostermundigen wurde 2012 die Effizienz des Brauprozesses so weit verbessert, dass das Brauwasser bis auf eine Temperaturvon rund 70 Grad Celsius mit Prozessabwärme vorgewärmt wird. Damit werden rund 2,2 Millionen Kilowattstunden Energie oder jährlich über 110 000 Schweizer Franken eingespart. Zudem reduziert sich der jährliche CO₂-Ausstoss um 110 Tonnen.

BEISPIEL Projekte auf der Klimaplattform der Wirtschaft im Jahr 2012

Effizienzsteigerung in der Dampferzeugung

In verschiedenen Produktionsprozessen sammelte sich bis vor Kurzem Brühdampf in einem zentralen Kondensatsammelgefäss. Beim Kondensieren des Dampfes ging bis anhin Wärmeenergie verloren. Dieser Umstand wurde zwar bereits früher erkannt, die wirtschaftliche Nutzung dieser Abwärmequelle war jedoch schwierig. Denn sie wieder in den Wärmerückgewinnungskreislauf einfliessen zu lassen war mit hohen Kosten und technischen Hürden verbunden. 2012 stand der Ersatz des 40-jährigen Kondensatsammelgefässes an. Damit bot sich die Chance, die Nutzung des Brühdampfes in die gesamte Infrastruktur einzubeziehen. Die mit der Realisation erzielte Effizienzsteigerung in der Dampferzeugung von einem bis zwei Prozent ergibt jährliche CO₂-Einsparungen von 36 Tonnen.





* Die Angaben zum CO₂-Ausstoss von Emmi in der Schweiz umfassen die auf der Seite 65 dieses Berichts aufgeführten Betriebe. Diese ergebeben sich aus der CO₂-Vereinbarung, die Emmi mit dem Bund abgeschlossen hat.

MEHR DAZU

Wichtigste Umweltmassnahmen von Emmi 2005 bis 2010:
 NHB 1, S. 28-29

Energie

- Energieagentur der Wirtschaft (EnAW): enaw.ch
- Entwicklung Stromverbrauch Emmi in der Schweiz:
 GB 2012, S. 24
- Informationen zur Solaranlage in Bever: ewz.ch >
 Energiedienstleistungen > Referenzobjekte > Spezialobjekte
- Solar Agentur Schweiz:
 solaragentur.ch > Schweizer Solarpreis >
 Schweizer Solarpreis 2012
- Informationen zu PinCH: pinch-analyse.ch

Wasser

- Entwicklung Wasserverbrauch Emmi in der Schweiz:
 GB 2012, S. 24
- Informationen zu den Siegerprojekten des Emmi Nachhaltigkeitspreises 2012: emmi.ch > Nachhaltigkeit > Nachhaltigkeitspreis 2012

Abfall

- Entwicklung Abfallmenge Emmi in der Schweiz:
 GB 2012, S. 25
- Nationales Projekt gegen «Food Waste»: foodwaste.ch
- AVAG: avag.ch
- Biomassezentrum Spiez: oberland-energie.ch > Biomassezentrum

CO₂

- Informationen zur CO₂-Abgabe:
 bafu.admin.ch > Themen > CO₂-Abgabe
- Klimaplattform der Wirtschaft: klimaplattform.ch > Projekte
- Climate Credit Card: climatecreditcard.ch
- Informationen zur Solaranlage in Saignelégier: enaw.ch > Konkret aus der Praxis
- Informationen zur Holzschnitzelheizung in Emmen: ewl-luzern.ch > Wärme > Referenzanlagen

Mitarbeitende

Als international erfolgreiche Milchverarbeiterin benötigt Emmi eine vielfältige Auswahl von fachlichen Kompetenzen. Alleine in der Schweiz gibt es bei Emmi über 100 verschiedene Berufsbilder. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass seine Mitarbeitenden den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellen. Entsprechend hoch ist die strategische Bedeutung der Personalarbeit, wie sie in der HR-Vision zum Ausdruck kommt.

Emmi HR-Vision

«Unsere Ambition ist es, dass Emmi als eine bevorzugte und erfolgreiche Arbeitgeberin wahrgenommen wird, die ihren Mitarbeitenden mit einer wertschätzenden Grundhaltung gegenübertritt. Durch leistungsfähige Mitarbeitende sollen die Unternehmensziele erreicht werden. Emmi unterstreicht, dass Personalarbeit die Aufgabe der Führung ist und Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben.»

Mittels der HR-Strategie, die sich auf die vier folgenden Elemente abstützt, soll die HR-Vision realisiert werden:

- Professionelle Führung
- Klare Zielorientierung
- Umfassendes Kompetenzmanagement
- Ganzheitliche Zufriedenheitsorientierung

Emmi hat Voraussetzungen geschaffen, um die HR-strategischen Ziele zu erreichen: Der Fachbereich Personal unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte dabei, an ihren Leistungen, ihrem Verhalten und ihrer Entwicklung zielgerichtet zu arbeiten. Er kann hierfür auf eine professionelle, kundennahe HR-Organisation sowie effektive HR-Prozesse und -Instrumente zurückgreifen. In allen Bereichen hat Emmi in den letzten zwei Jahren konkrete Massnahmen umgesetzt und auch für die kommenden Jahre geplant.

Verbindliche Entschädigungspolitik

Emmi ist aus vielen verschiedenen Firmen über Jahrzehnte gewachsen. Als Folge davon existierte auf manchem Gebiet eine Vielfalt an Systemen und Reglementen, so auch im Personalbereich. Bis vor Kurzem kannte Emmi beispielsweise keine einheitliche Vergütungsstrategie. Vielmehr wurden im Rahmen eines komplexen Gesamtlohnsystems verschiedene Lohnmodelle angewendet, was Lohnvergleiche mit dem Markt und innerhalb des Unternehmens erschwerte. Als Antwort darauf wurden 2012 eine Vergütungsstrategie und die dazu notwendigen Reglemente erarbeitet und dabei folgende Ziele verfolgt:

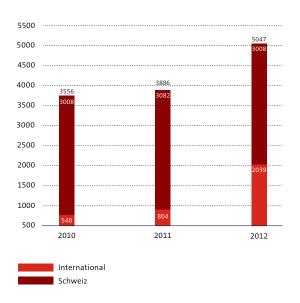
- Eine transparente und für alle Anspruchsgruppen nachvollziehbare Vergütungsgrundlage zu schaffen und
- ein vereinfachtes Lohnsystem einzuführen, das in Einklang mit den Emmi Werten steht.

Die seit 1. Januar 2013 gültige Vergütungsstrategie von Emmi sieht eine aus Grundlohn, variablen Lohnbestandteilen und Nebenleistungen bestehende Entschädigung vor. Zu den variablen Lohnbestandteilen gehören unter anderem Bonusprogramme für die obersten zwei Kaderstufen, variable Lohnanteile für den Verkauf sowie Erfolgsbeteiligungen und Spontanprämien für Mitarbeitende ohne Bonusprogramm.

Weitere Instrumente der Vergütungsstrategie sind ein Bonusreglement sowie ein Reglement für den variablen Lohnanteil von Funktionen mit mehrheitlicher Fronttätigkeit im Geschäftsbereich Verkauf.

Basis dieses Lohnmodells bildeten unter anderem die Emmi Unternehmenswerte. Beispielsweise spiegelt sich in diesem Modell die in diesen Werten verankerte und für die Unternehmenskultur wichtige intrinsische Motivation der Mitarbeitenden: die Mitarbeitergruppen mit Bonus wurden absichtlich sehr eng definiert. Zur Akzeptanz beigetragen hat der Einbezug von Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen in die Erarbeitung des neuen Systems.

Abb. 14: Gesamtbelegschaft



BEISPIEL Teilzeitpensen auf Kaderstufe ermöglichen

Emmi beschäftigt in der Schweiz immer mehr gut ausgebildete Frauen in Kaderpositionen. Ziel des Unternehmens ist es, das Know-how dieser Mitarbeiterinnen auch unter veränderten familiären Bedingungen zu erhalten. So teilen sich beispielsweise seit Kurzem zwei ehemalige Teamleiterinnen im Marketing von Emmi eine Teamleiterposition, um Beruf und Familie vereinbaren zu können. Entsprechende Teilzeitpensen sind auch für Männer möglich.

BEISPIEL Anstellungsbedingungen aktualisiert

Die Verankerung der 2010 formulierten Emmi Werte war unlängst Anlass für eine Anpassung der Anstellungsbedingungen. Bei dieser Gelegenheit wurden weitere Neuerungen eingeführt, die Emmi zu einer noch attraktiveren Arbeitgeberin machen. So wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch verschiedene Massnahmen gestärkt:

- Erhöhung der Mutterschaftsentschädigung von 80 auf 100 Prozent des bisherigen Lohns,
- Erhöhung der freiwilligen Kinderzulagen bei tiefen Einkommen von CHF 50 auf CHF 100,
- Erhöhung der Zeitgutschrift bei Nachtarbeit von 10 auf 20 Prozent sowie
- Unterstützung flexibler Arbeitseinsatzmodelle im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten.

Diese neuen Anstellungsbedingungen gelten für die meisten Emmi Betriebe in der Schweiz seit 1. Januar 2013.

Darüber hinaus werden die Anstellungsbedingungen im laufenden Jahr durch einen «Code of Conduct» ergänzt, den Konzernleitung und Verwaltungsrat von Emmi verabschiedet haben. Dieser Kodex regelt Grundsätze zu Qualität, Sicherheit, Umwelt, Arbeitsbedingungen, Gleichstellung, Integrität und Gesetzeskonformität und dient als verbindliche Verhaltensrichtlinie für alle Mitarbeitenden. Er steht über allen internen Unternehmensrichtlinien und soll Massstab sein für die Tätigkeiten, die im Unternehmen ausgeübt werden.

Nachwuchsförderung gross geschrieben

Die Berufsbildung geniesst bei Emmi in der Schweiz traditionsgemäss einen sehr hohen Stellenwert. Im Unternehmen ausgebildete Mitarbeitende besitzen ein auf die Bedürfnisse von Emmi zugeschnittenes Wissen und haben zudem die Unternehmenskultur verinnerlicht. Doch der demografische Wandel und der Trend zur Akademisierung erhöhen den Aufwand um geeignete Lernende zu rekrutieren stetig. Dies umso mehr, als neben allgemein bekannter Ausbildungsgänge wie der kaufmännischen Lehre oder der Informatiklehre auch weniger bekannte branchenspezifische Ausbildungen, beispielsweise die Ausbildung zum Milchtechnologen, zum Anlageführer oder zur Strassentransportfachperson angeboten werden.

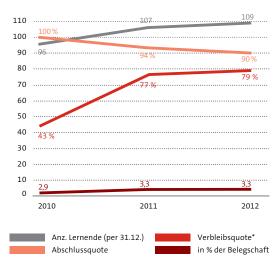
Emmi beschäftigte Ende 2012 in der Schweiz 109 Lernende und im August 2013 haben 36 neue Lernende ihre Ausbildung bei Emmi Schweiz begonnen. Die Lehrberufe mit dem grössten Anteil an Lernenden sind Milchtechnologe/Milchtechnologin (40 Prozent aller Lernenden), Logistiker/in (18 Prozent), Anlagenführer/in (13 Prozent) und Kaufmann/Kauffrau (12 Prozent).

Darüber hinaus bietet Emmi mit Trainee-Programmen auch Hochschulabsolventen, wie beispielsweise Betriebsökonomen oder Lebensmittelingenieuren, interessante Ausbildungsmöglichkeiten respektive einen attraktiven Berufseinstieg an. Derzeit absolvieren die ersten fünf Trainees das zweijährige Programm.

BEISPIEL Branchenübergreifende Zusammenarbeit in der Lehrlingsausbildung

Zusammen mit der Lehrwerkstätte des weltweit führenden Energie- und Automationstechnikkonzern ABB hat Emmi eine gemeinsame Ausbildung von technischen Fachkräften (Polymechaniker/Automatiker) initiiert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit arbeitet seit August 2013 bei Emmi in Suhr ein Polymechaniker mit der Fachrichtung Instandhaltung.

Abb. 15: Kennzahlen zu den Lernenden



* befristete und unbefristete Verträge

BEISPIEL Emmi bietet neue Lehrberufe an

So wie sich Emmi in den letzten Jahren als Unternehmen stetig verändert hat, haben auch die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden Neuerungen erfahren. Als Beispiel dafür steht das neu geschaffene Berufsbild der Strassentransportfachfrau bzw. des -fachmanns EFZ in der beruflichen Grundausbildung: Strassentransportfachleute EFZ sind für den Transport von Frachtgut sowie den Unterhalt ihres Fahrzeugs verantwortlich. Die ersten Lernenden haben die neu geschaffene Ausbildung im August 2013 angetreten.

Wissensmanagement als Erfolgsfaktor

Mit unternehmensspezifischem Wissen effizient und effektiv umzugehen ist in unserer heutigen Wissensgesellschaft ein zentraler Erfolgsfaktor. Die grosse Bedeutung des Wissensmanagements ist auch bei Emmi bekannt. Im Rahmen einer Masterarbeit für den Executive MBA der Hochschule Luzern wurde 2010 die diesbezügliche Situation bei Emmi untersucht. Die Analyse zeigte, dass Ansätze vorhanden sind, jedoch ein systematisches und gesteuertes Wissensmanagement noch kaum praktiziert wird. Die festgestellten Defizite führten zu expliziten Handlungsempfehlungen auf den drei folgenden Ebenen: Zukunftssicht in alle Überlegungen einbeziehen, Lernkultur fördern und Basis schaffen für wissensförderliche Strukturen.

Die vorgeschlagenen Massnahmen fliessen seither gezielt in verschiedene Projekte ein.

BEISPIEL Zukünftig benötigtes Wissen erarbeiten

Der empfohlenen, verstärkten Auseinandersetzung mit zukünftigem Wissen wurde bei Emmi in der Überarbeitung des Zielvereinbarungsformulars Rechnung getragen. Vorgesetzte finden heute eine Plattform, um Entwicklungsziele für ihre Mitarbeitenden festzuhalten. Dies mit einem klarem Bezug zu den von Emmi definierten Schlüsselkompetenzen für die verschiedenen Zielgruppen.

BEISPIEL Raum für Kreativität und Austausch schaffen

Bei der Planung des neuen Emmi Hauptsitzes, der 2014 bezogen wird, werden bewusst Arbeitsbereiche geschaffen, in denen kreativ gearbeitet und der Austausch unter den Mitarbeitenden gezielt gefördert werden kann.

Erweiterte Führungsausbildung

Professionelle Führung ist eines der Handlungsfelder der HR-Strategie von Emmi. Um eine hohe Führungsqualität sicherzustellen, bietet Emmi seit geraumer Zeit ein breites Weiterbildungsprogramm mit Management- und Leadership-Modulen an. Die Module im Bereich Leadership wurden 2011 in Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) entwickelt. Die Ausbildung basiert auf fundierten Erkenntnissen der Hirnforschung und vermittelt ein Modell zur Verhaltensweise des Menschen. Bei umfassendem erfolgreichen Besuch der Emmi Führungsausbildung kann ein Hochschulzertifikat (Certificate of Advanced Studies CAS) erworben werden. Auch dieses Angebot trägt dazu bei, die Attraktivität von Emmi als Arbeitgeberin zu festigen.

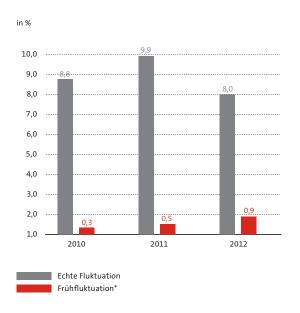
Sedex-Zertifizierung

Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) ist eine internationale Non-Profit-Organisation mit 400 Mitgliedsfirmen. Ihr Ziel ist es, den Wissenstransfer für ethisch verantwortliche Geschäftsverfahren zu fördern und ihren Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, diese Verfahren überprüfen zu lassen.

Als erste grosse Lebensmittelherstellerin der Schweiz hat sich Emmi 2011 erfolgreich einem externen SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) durch die Zertifizierungsgesellschaft SGS unterzogen. Das Audit wurde in verschiedenen Emmi Betrieben in der Schweiz durchgeführt. Eine Erneuerung dieser Zertifizierung ist für 2014 geplant.

Die Emmi Belegschaft in der Schweiz in Zahlen

Abb. 16: Fluktuation



^{*} Abgänge innerhalb der ersten zwölf Monate seit der Einstellung.

Abb. 17: Frauenanteil

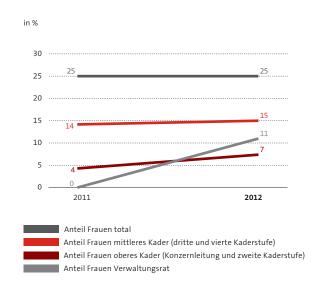


Abb. 18: Belegschaft nach Kantonen (Top 5)

Kanton	Anzahl Mitarbeitende (per 31.12.12)
Bern	1257
Luzern	1081
Aargau	404
Zürich	170
Thurgau	124

Abb. 19: Die häufigsten Nationalitäten der Emmi Mitarbeitenden

Schweiz	77,9 %
Deutschland	3,1 %
Kosovo	3,0 %
Serbien	2,2 %
Mazedonien	1,8 %
Italien	1,7 %
Portugal	1,5 %
Bosnien-Herzegowina	1,4 %
Türkei	1,2 %

Gesunderhaltung und Schutz der Mitarbeitenden

Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden geniessen bei Emmi höchste Priorität. Für diese zentralen Anliegen zeichnen die Personalabteilung und der Bereich Sicherheit als Teil des Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagements verantwortlich. Die Grundsätze und Massnahmen zur Wahrung von Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden sind in den Richtlinien zum Gesundheitsmanagement sowie in der Sicherheitspolitik des Unternehmens festgehalten.

Gesundheitsmanagement

Das Gesundheitsmanagement umfasst alle Massnahmen, die zur Förderung der Gesundheit und zur physischen und psychischen Leistungsfähigkeit beitragen. Emmi versteht das moderne Gesundheitsmanagement ganzheitlich und berücksichtigt strukturelle Faktoren wie die Führungskultur, die Organisation und Arbeitsplatzgestaltung sowie individuelle Faktoren wie das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden im Umgang mit Belastungen, der Ernährung und Erholung.

Wenn trotz aller Präventionsmassnahmen ein Unfall oder ein Krankheitsfall zu beklagen ist, setzt Emmi auf eine aktive Betreuung der Betroffenen und unterstützt ihre rasche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Ein bewährtes Instrument sind dabei beispielsweise «Schonarbeitsplätze», die in den fünf grössten Schweizer Produktionsbetrieben zur Verfügung stehen.

BEISPIEL Fit mit Emmi

Seit 2011 nahmen die Absenzen in der Abteilung Konfektionierung in Kirchberg stetig zu. In den Rückkehr- und Betreuungsgesprächen wurden häufig Erkrankungen des Bewegungsapparats als Hauptursache für das Fernbleiben festgestellt. Als Folge davon wurde das Präventionsprojekt «Arbeitsplatzergonomie Konfektionierung Kirchberg» mit dem Ziel gestartet, die körperlichen Beschwerden der Mitarbeitenden nachhaltig zu reduzieren. Dazu wurden ein Physiotherapeut und ein Spezialist für Arbeitsplatzergonomie hinzugezogen, welche die Mitarbeitenden instruierten. Als weitere Massnahmen stehen seit Mitte Oktober 2012 die Anlagen in der Abteilung Konsumentenpackungen in Kirchberg jeden Morgen um neun Uhr zu Gunsten der Gesundheitsprävention still: Dann wird während fünf Minuten fleissig geturnt.

BEISPIEL Soziale Arbeitsplätze

Ziel der Emmi HR-Strategie ist es, dass die Mitarbeitenden psychisch und physisch leistungsfähig sind. Es gibt jedoch etliche Aufgaben, die auch von Menschen mit Beeinträchtigungen gut ausgeführt werden können. Es ist Emmi ein grosses Anliegen, die entsprechenden Stellen zu identifizieren, und Menschen, die entweder dauernd oder zeitweise körperlich oder geistig beeinträchtigt sind, die Möglichkeit zu geben, diese zu besetzen. Derzeit gibt es bei Emmi in der Schweiz rund 20 solche sozialen Arbeitsplätze. Einige dieser Arbeitsstellen sind in Zusammenarbeit mit lokalen Sozialämtern oder Hilfsorganisationen entstanden. Einesolche Partnerschaft besteht beispielsweise mit dem Programm «Praxis

Arbeitswelt» der Caritas Luzern, welches ungelernten und gering qualifizierten Stellensuchenden hilft, in der Arbeitswelt wieder Fuss zu fassen.

Wichtig ist vor allem aber die Möglichkeit, Mitarbeitenden auch nach Schicksalsschlägen durch Krankheit oder Unfall wo immer möglich eine verlässliche Partnerin zu sein. Emmi beschäftigt fünf langjährige Mitarbeitende, deren körperliche oder geistige Beeinträchtigung während ihrer Zeit als Arbeitnehmende bei Emmi entstanden ist. Die Arbeit wurde auf ihre Möglichkeiten zugeschnitten — entweder mit einem reduzierten Arbeitspensum oder einer neuen Aufgabe.

Sicherheitsmanagement auf hohem Niveau

Das übergeordnete Ziel der Sicherheitspolitik der Emmi Gruppe besteht darin, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens jederzeit zu gewährleisten. Voraussetzungen dafür sind der bestmögliche Schutz von Personen und Infrastrukturen und entsprechende Vorsorgemassnahmen. Das Sicherheitsmanagement wird zentral durch das Supply Chain Management geführt (Bereich QUS), während die Umsetzung dezentral erfolgt.

Grundlagen des Sicherheitsmanagements bei Emmi in der Schweiz sind das Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), die nationalen, kantonalen und kommunalen Gesetze, Auflagen und Vorschriften und die internen Vorgaben des Managementsystems, der Richtlinien, Anweisungen und Formulare. Das Sicherheitsmanagement wird zusammen mit der Zertifizierungsgesellschaft SGS an den Standorten periodisch auditiert.

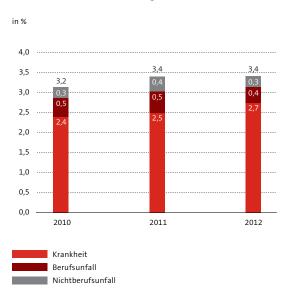
BEISPIEL Unfallzahlen senken

Die Sicherheit der Mitarbeitenden hängt von zwei Faktoren ab: Dem technischen Risiko und dem Verhalten. Emmi hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2015 die Betriebsunfälle auf unter 60 Vorfälle pro 1000 Vollzeitbeschäftigte (Branchendurchschnitt gemäss Suva: 59) und die Nichtbetriebsunfälle auf unter 80 Vorfälle pro 1000 Vollzeitbeschäftigte (Branchendurchschnitt gemäss Suva: 107) zu senken. Dies erfordert eine jährliche Reduktion der Unfälle um jeweils zehn Prozent. Als erste Massnahmen wurden 2012 umfassende Risikoanalysen der technischen Anlagen durchgeführt. 2013 werden auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse Verbesserungen umgesetzt. Zudem sollen für die Optimierung der Präventionsarbeit so genannte unsichere Handlungen, Beinaheunfälle sowie Kleinstunfälle, also solche auf Erste-Hilfe-Niveau, künftig systematisch erfasst werden.

Im privaten Umfeld der Mitarbeitenden setzt Emmi auf Sensibilisierung. In diesen Teil der Präventionsarbeit werden die Sicherheitstipps der Beratungsstelle für Unfallverhütung sowie die SUVA-Sensibilisierungskampagnezum Freizeitsport einbezogen.

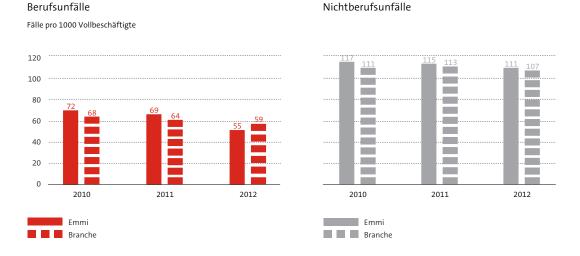
2012 konnten die Ziele bei den betrieblichen Unfällen mit insgesamt 190 Vorfällen (Vorjahr 219) respektive 55 pro 1000 Vollzeitbeschäftigte erreicht werden (-13,2%). Bei den Nichtbetriebsunfällen wurde dieses Ziel mit insgesamt 382 Vorfällen (Vorjahr 376) respektive 111 pro 1000 Vollzeitbeschäftigte noch nicht erfüllt (+1,6%).

Abb. 20: Absenzentwicklung



Anmerkung: Absenztage werden ab dem ersten Tag der Abwesenheit gezählt.

Abb. 21: Suva-Vergleich der Unfallzahlen von Emmi und dem Branchendurchschnitt



MEHR DAZU

- Verständnis zur Rolle von Emmi als Arbeitgeberin:
 NHB 1, S. 39–43
- Entwicklungsmöglichkeiten bei Emmi (Kompetenzenmodell): emmi.ch > Karriere > Entwicklungsmöglichkeiten
- Sedex-Zertifizierung der Emmi HR-Prozesse: NHB 1, S. 43
- Aktuelle Entwicklungen in der Personalarbeit von Emmi 2012:
 GB 2012, S. 25-27
- Lehrstellenangebot bei Emmi in der Schweiz: emmi.ch > Karriere > Berufsbildung
- Konkretes Beispiel eines sozialen Arbeitsplatzes bei Emmi: caritas-luzern.ch > Medienmitteilungen
- Schweizerische Unfallversicherungsanstalt Suva: suva.ch

Über diesen Nachhaltigkeitsbericht

Mit dem vorliegenden Bericht dokumentiert Emmi die Leistungen, welche das Unternehmen hinsichtlich Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie während der Berichtsperiode (2011 und 2012) erbracht hat. Darüber hinaus möchte Emmi interessierten Leserinnen und Lesern einen Überblick über das Unternehmen, beispielsweise seine Entstehung oder seine Aktivitäten rund um die Herstellung von Milchprodukten, vermitteln.

Die Berichterstattung erfolgt nach den Standards der Global Reporting Initiative (GRI, Version G3). Diese gelten als international anerkannte Richtlinien für die Berichterstattung über eine nachhaltige Unternehmensführung. Der vorliegende Bericht erfüllt das GRI-Reporting-Level C+. Die Prüfung des GRI-Index hat das Zertifizierungsunternehmen Société Générale de Surveillance SA (SGS) vorgenommen (vgl. S. 6).

Zur Struktur des Berichts

Der vorliegende zweite Nachhaltigkeitsbericht setzt sich aus zwei Dokumenten zusammen: dem eigentlichen Bericht und dem separaten GRI-Index.

Mit der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit soll der Leserschaft auf nachvollziehbare Weise ein Überblick vermittelt werden, wie Emmi sich mit verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Grundlegende Themen, die schon der erste Nachhaltigkeitsbericht aus dem Jahr 2011 ausführlich behandelt hat, erhalten im vorliegenden Bericht weniger Raum. Dafür wird Aspekten, die in den letzten zwei Jahren Veränderungen erfahren haben, grössere Bedeutung zugemessen. Mehr Gewicht wird in dieser zweiten Ausgabe zudem konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag von Emmi eingeräumt. Insbesondere im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit stellen diese Beispiele lediglich eine kleine Auswahl der in den letzten zwei Jahren umgesetzten Projekte dar.

Der GRI-Index hat als integraler Bestandteil zwei zentrale Funktionen: Erstens dient er als Inhaltsverzeichnis, der die Lesenden gezielt zu allen öffentlich verfügbaren Informationen zu den verschiedenen Indikatoren leiten soll. Zweitens enthält er zahlreiche Zusatzinformationen, die der Übersichtlichkeit halber im eigentlichen Nachhaltigkeitsbericht nicht aufgenommen wurden. Alle Dokumente, auf die im GRI-Index verwiesen wird, stehen online zur Verfügung.

Berichtsgrenzen

Die Angaben in diesem zweiten Nachhaltigkeitsbericht betreffen alle Aktivitäten und Nachhaltigkeitsanstrengungen von Emmi in der Schweiz und beziehen sich damit aktuell auf rund 70 Prozent der vom Unternehmen erwirtschafteten Umsätze – Schweizer Geschäft und Export von Schweizer Produkten – und auf knapp zwei Drittel der Belegschaft.

Im Bericht publizierte Werte umfassen in der Regel sämtliche Schweizer Standorte. Für die Berechnung der ökologischen Kennzahlen richtet sich Emmi jedoch nach den entsprechenden behördlichen Reportings (BAFU, EnAW). Diese Reportings beziehen sich lediglich auf die relevanten Betriebe. Die für die jeweiligen Kennzahlen ausgewerteten Emmi Standorte sind nachfolgend aufgeführt.

Bereiche Strom/Wasser/Abfall

Bever (Lataria Engiadinaisa), Bischofszell (Molkerei Biedermann), Courgenay, Dagmersellen, Develier, Emmen, Frenkendorf (seit 2011), Gossau, Kaltbach, Kirchberg, Küssnacht (Emmi Interfrais/bis und mit 2011), Landquart, Langnau i.E., Luzern (Affinage), Moudon, Ostermundigen, Rain, Saignelégier, Sarnen, Schlierbach, St-Imier, Stein, Suhr, Thun, Wittenbach (seit 2012), Zollikofen (Affinage), Zollikofen (Logistik: ex-Fromalp/seit 2010), Schlieren (Emmi Frisch-Service AG/seit 2012), Zürich (Burra AG/bis und mit 2011)

Bereich CO₂-Ausstoss

Bever (Lataria Engiadinaisa), Bischofszell (Molkerei Biedermann), Courgenay, Dagmersellen, Develier, Emmen, Fenkrieden, Gossau, Kaltbach, Kirchberg, Landquart, Langnau i.E., Luzern (Affinage), Moudon, Ostermundigen, Rain, Saignelégier, Sarnen, Schlierbach, Stein, St-Imier, Suhr, Thun, Zollikofen (Affinage), Zollikofen (Logistik: ex-Fromalp/seit 2010).

Dieser Bericht vergleicht in der Regel relevante Nachhaltigkeitskennzahlen über die letzten drei Jahre. Durch Akquisitionen, Schliessungen, Zusammenlegungen oder den Ausbau von Betrieben in der Schweiz haben sich die betrieblichen Strukturen von Emmi in der für diesen Nachhaltigkeitsbericht betrachteten Zeitspanne folgendermassen verändert: Details über die Veränderungen im Konsolidierungskreis des gesamten Konzerns in den letzten drei Jahren sind im Geschäftsbericht 2012 auf Seite 58, im Geschäftsbericht 2011 auf Seite 60 sowie im Geschäftsbericht 2010 auf Seite 56 nachzulesen.

Eine detaillierte Übersicht über alle zur Emmi Gruppe zählenden Gesellschaften findet sich im Geschäftsbericht 2012 auf den Seiten 76 bis 79 sowie auf der Seite 85.

2010	2011	2012
Fromalp AG, Zollikofen (BE)	Regio Molkerei beider Basel,	Emmi Interfrais, Schlieren (ZH)
Akquisition, in der Folge Schliessung	Frenkendorf (BL)	Umfirmierung in Emmi Frisch-Service AG
der Produkion (aktuell wird der Standort	Akquisition	
für Logistikaktivitäten genutzt)		Burra AG, Zürich (ZH)
	Rutz Käse AG, Wittenbach (SG)	Zusammenlegung mit Emmi Frisch-Service A
Käsereifungslager Kaltbach (LU)	Akquisition	und Integration in Schlieren (ZH)
Ausbau		
	Emmi Interfrais SA, Küssnacht (SZ)	Käserei Kaltbach (LU)
Betrieb Emmen (LU)	Umzug nach Schlieren (ZH)	Aufbau Ziegenkäseproduktion
Neubau Fruchtgrundstoffwerk		

Impressum

Dieser Bericht sowie weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit stehen Ihnen auf der Webseite von Emmi (www.emmi.ch) zur Verfügung. Fragen und Bestellungen können direkt bei der Emmi Konzernkommunikation (+41 41 227 28 40) oder über nachhaltigkeit@emmi.com platziert werden.

Sprachen

Dieser Bericht erscheint in deutscher und englischer Sprache. Die deutsche Version ist auf Anfrage auch gedruckt erhältlich.

Verantwortlich für den Inhalt

Emmi Konzernkommunikation

Konzeption, Redaktion, Gestaltung und Fotografie

Emmi Konzernkommunikation, Luzern Kalt Communications, Maur (Konzeption) Weidmannpartner AG, Zürich (Redaktion) Harte Worte, Zug (Korrektorat) grafisch.ch, Neuägeri (Gestaltung) Corinne Sägesser, Sempach (Fotografie)

Übersetzung

CLS Communication AG, Basel

Druck

Binkert Buag AG, Laufenburg





Emmi Habsburgerstrasse 12 CH-6002 Luzern Telefon +41 41 227 27 27 Telefax +41 41 227 27 37 nachhaltigkeit@emmi.ch



erneuerbare Energien