

Die besten Milchmomente

Geschäftsbericht

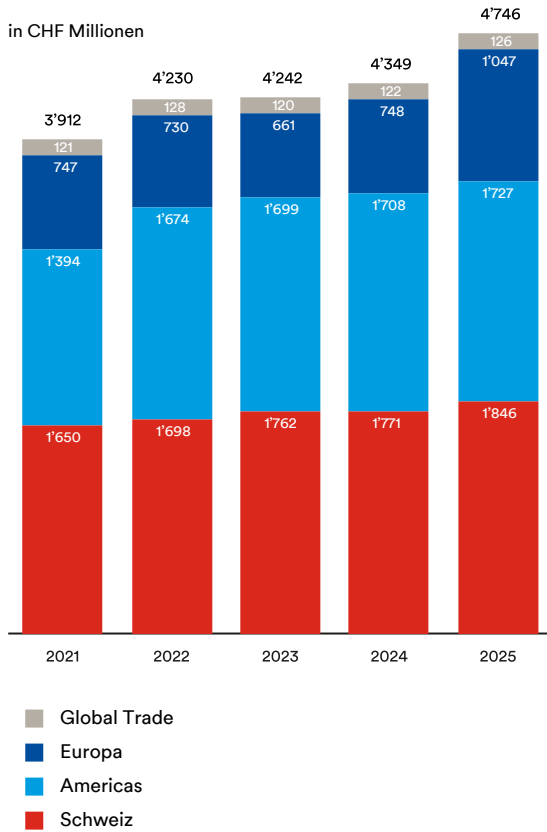
2025

Kennzahlen Emmi Gruppe

in Millionen CHF	2025	2024
Nettoumsatz	4'746	4'349
Umsatzwachstum in %	9.1	2.5
Organisches Wachstum in %	4.3	2.4
Akquisitionseffekt in %	7.9	2.5
Währungseffekt in %	-3.1	-2.4
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	492.3	430.6
in % vom Nettoumsatz	10.4	9.9
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	334.6	302.7
in % vom Nettoumsatz	7.1	7.0
Reingewinn	227.1	220.3
in % vom Nettoumsatz	4.8	5.1
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	397.0	406.9
in % vom EBITDA (Operating Cash Conversion)	80.7	94.5
Free Cashflow (vor Akquisitionen)	243.8	288.8
Investitionen in Anlagevermögen (vor Akquisitionen)	168.2	132.0
in % vom Nettoumsatz	3.5	3.0
Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA (Nettoverschuldungsgrad)	1.79	2.13
Kapitalrendite (ROIC) in %	7.6	8.6
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) per 31. Dezember	12'778	12'232
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) im Jahresdurchschnitt	12'480	10'280
Börsenkapitalisierung per 31. Dezember	3'932	3'937

Nettoumsatz

in CHF Millionen

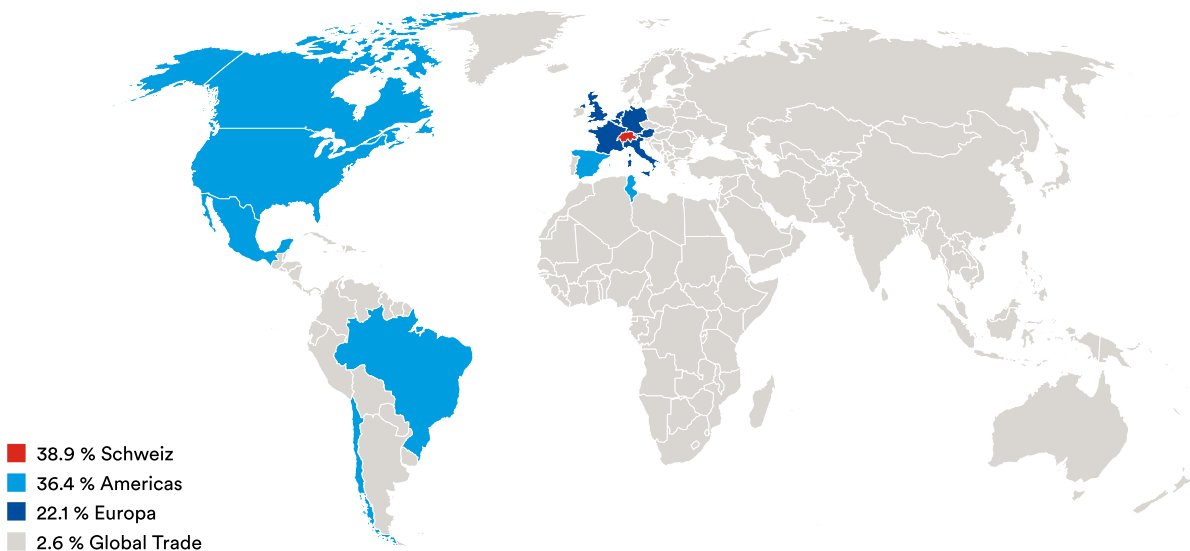


Nettoumsatz nach Produktgruppen



- 34.4 % Frischprodukte
- 27.4 % Käse
- 23.6 % Molkereiprodukte
- 5.5 % Frischkäse
- 4.1 % Pulver/Konzentrate
- 5.0 % Übrige Produkte/Dienstleistungen

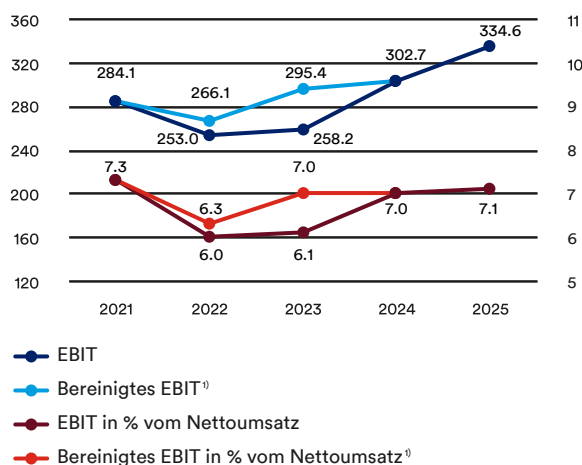
Nettoumsatz nach Divisionen



EBIT

in CHF Millionen

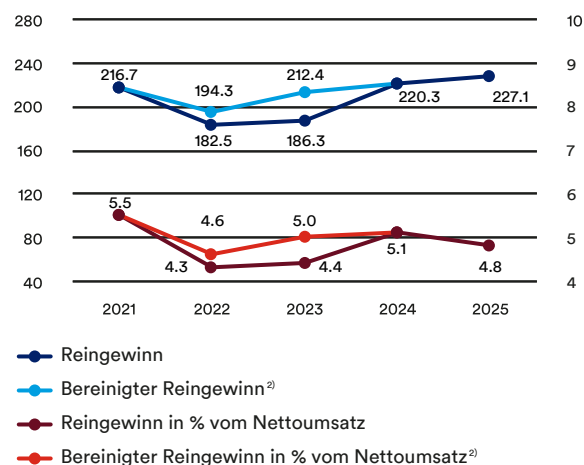
in % vom Nettoumsatz



Reingewinn

in CHF Millionen

in % vom Nettoumsatz



¹⁾ Der Bereinigungseffekt im Jahr 2023 bezieht sich auf den Verlust aus dem Verkauf der Gläsernen Molkerei. Jener im Jahr 2022 resultierte aus ausserplanmässigen Wertberichtigungen bei der Gläsernen Molkerei.

²⁾ Die in Fussnote 1 erwähnten Sachverhalte hatten auch auf Stufe Reingewinn Bereinigungseffekte zur Folge. Zusätzlich führte der Gewinn aus dem Verkauf des Minderheitsanteils an der Ambrosi S.p.A. im Jahr 2023 zu einem weiteren Bereinigungseffekt auf Stufe Reingewinn.

Unser Nachhaltigkeitsmodell



Nachhaltigkeitskennzahlen finden sich im Kapitel [Nachhaltigkeit – aus Überzeugung Verantwortung tragen](#). Weitere Details und Massnahmen sind im [Nachhaltigkeitsbericht 2025](#) aufgeführt.

Inhalt

Das Jahr bei Emmi

- 7 Aktionärsbrief
- 12 Wir sind Emmi
- 15 Unsere Strategie
- 16 Die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz
- 17 Stark aufgestellt in internationalen Märkten
- 19 Eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen
- 20 Exzellent in dem, was wir tun
- 21 Unser Nachhaltigkeitsmodell
- 22 Unsere unternehmerische Verantwortung: Gesellschaft
- 23 Unsere unternehmerische Verantwortung: Mitarbeitende
- 24 Unsere unternehmerische Verantwortung: Umwelt

Corporate Governance

- 26 Inhalt
- 27 Leitlinien
- 28 Konzernstruktur und Aktionariat
- 30 Kapitalstruktur
- 32 Verwaltungsrat
- 52 Konzernleitung
- 58 Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- 59 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 60 Kontrollwechsel/ Abwehrmassnahmen
- 61 Revisionsstelle
- 62 Informationspolitik
- 63 Handelssperrzeiten

Vergütungsbericht

- 65 Inhalt
- 66 Vorwort
- 68 Leitlinien
- 69 Vergütungssystem
- 71 Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
- 73 Darlehen und Kredite
- 74 Anträge an die Generalversammlung
- 75 Vergütungen für das Berichtsjahr
- 76 Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
- 77 Externe Mandate
- 81 Bericht der Revisionsstelle

Finanzbericht

- 85 Inhalt
- 86 Finanzkommentar
- 96 Konsolidierte Erfolgsrechnung
- 97 Konsolidierte Bilanz
- 98 Konsolidierte Geldflussrechnung
- 99 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis
- 100 Anhang der konsolidierten Jahresrechnung
- 107 Erläuterungen zur Konzernrechnung
- 136 Bericht der Revisionsstelle
- 142 Jahresrechnung Emmi AG
- 155 Aktieninformationen Emmi AG

Nachhaltigkeitsbericht

157	Inhalt
158	Nachhaltigkeitsstrategie und -modell
164	Herleitung der wesentlichen Berichterstattungsthemen
167	Wirtschaftliche Leistung
170	Nachhaltige Milchwirtschaft
178	Ernährung, Produktqualität und -sicherheit
184	Mitarbeitende entwickeln
193	Treibhausgase reduzieren
214	Wasserverbrauch reduzieren
218	Verpackung
223	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
228	Verantwortungsvolle Beschaffung
232	Food Waste
235	Verantwortung im Geschäftsverhalten
241	Abfall
245	Über diesen Bericht
250	Erklärung des Verwaltungsrats
251	OR-Index
252	GRI-Index
261	TCFD-Index
262	Prüfbericht KPMG

Aktionärsbrief



Urs Riedener, Präsident des Verwaltungsrats, und Ricarda Demarmels, CEO

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Unsere Wurzeln reichen bis 1907 zurück und unser Erbe prägt unser Handeln bis heute: Wir stehen als Emmi für Qualität, Innovation und Verantwortung. Unsere Produkte bereiten unseren Konsumentinnen und Konsumenten täglich Genussmomente – Momente, auf die man sich freut, die guttun und genussvoll verbinden. Wir sind uns diesem Erbe bewusst und tragen die Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit der Grundhaltung, ein starker und verlässlicher Partner zu sein. Mit dem Ziel: gemeinsam die besten Milchmomente zu schaffen – heute und für kommende Generationen.

Auch 2025 hat uns allen verdeutlicht, wie wichtig wirtschaftliche Stärke, vorausschauendes Handeln und Zusammenhalt für die Gestaltung unserer gemeinsamen Zukunft sind, als Gesellschaft und als Unternehmen. In Zeiten, in denen sich geopolitische Machtverhältnisse und Rahmenbedingungen in einer nie gesehenen Taktung wandeln, schafft dies Stabilität. Unsere Leitplanken sind unverändert: eine fokussierte Strategieumsetzung, ein starkes Miteinander und eine unternehmerische Haltung.

Unsere unternehmerische Verantwortung: Wachstum strategisch gestalten

Die Emmi Gruppe hat ihr Portfolio seit jeher nah an den Bedürfnissen der Konsumentinnen und Konsumenten ausgerichtet. 2025 hat Emmi ihre führende Position durch relevante Innovationen gestärkt, die Antworten auf aktuelle Ernährungstrends geben und einem bewussten, nachhaltigen Lifestyle entsprechen.

«Gesundheit» und «Genuss» zählen zu den prägenden globalen Megatrends. Emmi ist mit ihren Premium-Milchprodukten und Premium-Desserts einzigartig im Sweetspot der globalen Megatrends Gesundheit und Genuss positioniert, um beide gezielt zu bedienen.

«Emmi orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen der Konsumentinnen und Konsumenten. Mit der neuen strategischen Nische «nutrition+» stärken wir unsere Ausrichtung auf den Consumer-Megatrend Gesundheit und ergänzen unsere bestehenden Nischen gezielt. Damit ist Emmi heute mit vier strategischen Nischen stark und zukunftsgerichtet aufgestellt – was sich auch in unserer kontinuierlichen Wachstumsdynamik widerspiegelt.»

Ricarda Demarmels

Einführung einer neuen strategischen Nische nutrition+

Mit der Einführung der strategischen Plattform nutrition+ im Geschäftsjahr 2026 stärkt die Emmi Gruppe ihre Ausrichtung auf Gesundheit. Milchprodukte nehmen aufgrund ihrer Natürlichkeit, hohen Nährstoffdichte, hochwertigen Proteine und häufigen Fermentation eine zentrale Rolle in einer gesunden Ernährung ein. Gestützt auf ihre Innovationskraft und ihre Expertise mit funktionalen Ernährungskonzepten – von hochwertigen Proteinlösungen, Trinkmahlzeiten bis hin zu Produkten mit funktionalem Zusatznutzen oder natürlichen einfachen Rezepturen und laktosefreien Optionen – baut Emmi ein weiteres Wachstumsfeld aus. Damit ist die Emmi Gruppe mit ihren vier strategischen Nischen, Ready-to-drink-Kaffee, Spezialitätenkäse, Premium-Desserts und nutrition+ ideal auf nachhaltiges profitables Wachstum ausgerichtet und stärkt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Die kontinuierliche Wachstumsdynamik der vergangenen Jahre bekräftigt die strategische Positionierung der Gruppe.

Wachstums-kategorie Premium-Desserts

Genuss ist ein globaler Konsumententrend mit nachhaltiger Relevanz. Mit dem Emmi Desserts PowerHouse schuf Emmi Ende 2024 einen global ausgerichteten «Category Champion» mit einem innovativen Premium-Desserts-Portfolio.

Im Geschäftsjahr 2025 setzte das neu aufgestellte Führungsteam unter der Leitung von Didier Boudy den strategischen Fokus auf die erfolgreiche Integration – insbesondere auf Synergien durch ergänzende Vertriebswege für unsere «Desserts-Heroes», in der Forschung und Entwicklung, in der Innovation sowie in der operativen Exzellenz mit Blick auf Logistik und Einkauf. Parallel dazu wird der Aufbau eines gemeinsamen Talent-Managements vorangetrieben.

Das Emmi Desserts PowerHouse vereint ein breit skalierbares Premium-Desserts-Portfolio: von globalen Dessert-Ikonen wie Tiramisu, Lava Cakes und Cheesecakes über trendorientierte Konzepte wie Mini-Beignet Pistazie bis hin zu starken lokalen Dessert-Heroes wie der neuen Mini-Tropézienne. Damit adressiert Emmi sowohl zeitlose Genussklassiker als auch aktuelle Konsumtrends und schafft eine belastbare Plattform für Wachstum über Kategorien, Kanäle und Regionen hinweg.

Breit abgestütztes organisches Wachstum in allen Divisionen

Die Emmi Gruppe setzte die kontinuierliche Wachstumsdynamik der Vorjahre fort und erzielte im Geschäftsjahr 2025 ein volumengetriebenes, regional breit abgestütztes organisches Wachstum von 4.3 %. Emmi übertraf damit die im August 2025 angehobene Prognose von 2.0 % bis 3.0 % deutlich. Die Gruppe steigerte ihren Jahresumsatz um 9.1 % auf CHF 4'745.7 Millionen (Vorjahr: CHF 4'348.8 Millionen). Diese positive Umsatzentwicklung unterstreicht den Erfolg der fokussierten Strategieumsetzung der Gruppe. Positive Akquisitionseffekte steuerten 7.9 % zum Wachstum bei. Der starke Schweizer Franken hingegen führte zu negativen Währungseffekten von 3.1 %.

Neben dem erneut starken Umsatzwachstum im Heimatmarkt Schweiz waren die dynamischen Wachstumsmärkte in Brasilien, Chile und Mexiko Treiber des erfreulichen organischen Wachstums. Auch die strategischen Nischen Ready-to-drink-Kaffee, Premium-Desserts und Spezialitätenkäse erzielten ein erfreuliches Wachstum.

Die nachhaltige Wachstumsdynamik der letzten Jahre reflektiert die Relevanz und Innovationskraft der Markenkonzepte in attraktiven Nischen sowie die unternehmerische Anpassungsfähigkeit und Resilienz des Geschäftsmodells der Emmi Gruppe.

Die Division **Schweiz** erzielte ein gutes, volumengetriebenes organisches Wachstum von 3.4 % mit einem Umsatz von CHF 1'845.4 Millionen (Vorjahr: CHF 1'771.4 Millionen). Neben der ikonischen Marke Emmi Caffè Latte waren innovationsstarke Marken wie Emmi Energy Milk, Emmi good day oder Luzerner Rahmkäse die Wachstumstreiber dieser erfreulichen Entwicklung. Mit den Innovationen Emmi I'm your meal und Emmi High Protein Water lancierte Emmi funktionale Premium-Milchprodukte, die aktuelle Lifestylebedürfnisse decken und den Umsatz auch im abgelaufenen Geschäftsjahr positiv beeinflussten. Zudem führte ein zeitlich limitierter Auftrag zu einem positiven Einmaleffekt im zweiten Halbjahr 2025. Auch ohne diesen hat die Division Schweiz ein starkes organisches Wachstum von rund 1.8 % erreicht und damit die eigene Prognose übertroffen.

Die Division **Americas** erreichte 2025 ein organisches Wachstum von 6.4 % mit einem Umsatz von CHF 1'727.2 Millionen (Vorjahr: CHF 1'707.7 Millionen). Vor allem die Entwicklung der Wachstumsmärkte Brasilien, Chile und Mexiko wirkte sich erneut positiv auf den Umsatz aus. Die lokal hergestellte Feta-Marke Athenos, die Nr. 1 in den USA, sowie die national führende Marke Meyenberg für Ziegenmilchprodukte leisteten einen wichtigen Umsatzbeitrag, während aus der Schweiz importierte Käsespezialitäten von zoll- und wechselkursbedingten Preiserhöhungen beeinträchtigt waren.

In einem anspruchsvollen Marktumfeld erreichte die Division **Europa** ein organisches Wachstum von 1.4 % und einen Umsatz von CHF 1'047.2 Millionen (Vorjahr: CHF 747.7 Millionen). Das innovationsstarke Premium-Desserts Portfolio des neu geschaffenen Emmi Desserts PowerHouse war einer der Haupttreiber des organischen Wachstums, in die sich die Entwicklung von Emmi Caffè Latte positiv einreichte.

Gutes Ergebnis in anspruchsvollem Umfeld

Die Emmi Gruppe erzielte im hochvolatilen Marktumfeld, das von geopolitischen Unsicherheiten und handelspolitischen Herausforderungen geprägt war, ein gutes Ergebnis. Die deutlich negativen Auswirkungen der Fremdwährungseffekte und der US-Zölle konnten durch das resiliente dezentrale Geschäftsmodell, Effizienzprogramme und hohe Kostendisziplin abgefedert werden. Das **EBITDA** verzeichnete einen Anstieg auf CHF 492.3 Millionen (Vorjahr: CHF 430.6 Millionen) mit einer EBITDA-Marge von 10.4 % (Vorjahr: 9.9 %). Das **EBIT** stieg auf CHF 334.6 Millionen (Vorjahr: CHF 302.7 Millionen) mit einer EBIT-Marge von 7.1 % (Vorjahr: 7.0 %). Der **Reingewinn** belief sich auf CHF 227.1 Millionen (Vorjahr: CHF 220.3 Millionen). Die Reingewinnmarge von 4.8 % kam aufgrund erwartungsgemäss höherer Finanzaufwendungen unter dem Vorjahr (5.1 %) zu liegen.

Vor dem Hintergrund der starken Bilanz, mit einer planmässig deutlich reduzierten Nettoverschuldung, der guten Ergebnisse und des Cashflows, schlägt der Verwaltungsrat im Sinne unserer kontinuierlichen Dividendenpolitik vor, die **Dividende** um 6.1 % auf CHF 17.50 pro Aktie (Vorjahr: CHF 16.50) zu erhöhen.

«Unsere langfristige Unternehmensstrategie ist erfolgreich – weil wir unserer Resilienz hohe Beachtung schenken und gleichzeitig vorausschauend, unternehmerisch und innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette partnerschaftlich agieren. Damit gestalten wir für alle Anspruchsgruppen verlässlich und nachhaltig die Zukunft der Emmi Gruppe.»

Unsere Verantwortung für Gesellschaft, Mitarbeitende und Umwelt

Die Zukunft des Unternehmens über Generationen hinweg erfolgreich zu gestalten hat für uns oberste Priorität. Daher ist Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Als wichtige Akteurin in der Milchwirtschaft wollen wir unsere Branche gemeinsam nachhaltig gestalten und übernehmen gleichzeitig Verantwortung für unseren Einfluss entlang der Wertschöpfungskette. Auch 2025 erzielte Emmi weitere Fortschritte in der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsmassnahmen.

Leuchtturmprojekt KlimaStaR Milch

In der Brancheninitiative KlimaStaR Milch gestaltet Emmi die nachhaltige Zukunft ihres wichtigsten Rohstoffs Milch und damit auch der Milchwirtschaft in der Schweiz mit. Ziel des Projekts ist die Reduktion des CO₂e-Fussabdrucks von Milch bei gleichzeitiger Reduktion der Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz. Nach drei Jahren konnten die Projektpartner eine erfreuliche Zwischenbilanz ziehen: Reduktion der Nahrungsmittelkonkurrenz um 21 %, der Flächenkonkurrenz um 13 % – damit wurden beide gesetzten Zwischenziele übertroffen. Die wissenschaftsbasierten Erkenntnisse zeigen überdies, dass die CO₂e-Emissionen pro Kilogramm Milch deutlich tiefer ausfallen als erwartet. Im internationalen Vergleich weist die Schweizer Milchwirtschaft damit einen im Verhältnis niedrigen CO₂e-Fussabdruck pro Kilogramm Milch auf. Aufgrund der sehr guten Ausgangslage sind weitere Verbesserungen anspruchsvoll. Die Emissionen sind in den vergangenen drei Jahren um knapp 6 % zurückgegangen, womit das Zwischenziel einer Reduktion von 10 % noch nicht erreicht wurde. Der Trend ist jedoch positiv. Die Erkenntnisse des Projekts fliessen auch in unsere internationalen Nachhaltigkeitsbemühungen bei unseren Tochtergesellschaften in Brasilien und Chile ein.

Nachhaltigkeit als Innovationsmotor

Die seit Oktober 2024 zur Emmi Gruppe gehörende Mademoiselle Desserts Gruppe verfolgt seit über 15 Jahren eine strategische CSR-Agenda. 2025 erneuerte das Unternehmen ihre B Corp-Zertifizierung, die für hohe soziale und ökologische Standards vergeben wird. Mit ihrer kundenzentrierten Strategie setzt die Gruppe Dessertstandards: mit ihren Programmen Nutri M, Clean M und Pack M werden Rezepturen, Nährwertprofile und Verpackungen gezielt und nachhaltig optimiert.

Kreislaufwirtschaft weiter vorantreiben

Nachhaltigkeit mit Alltagsrelevanz als Innovationsmotor zu verstehen und dies ganzheitlich mit Partnern umzusetzen, hat messbaren Einfluss auf Mensch, Gesellschaft und Umwelt. Als Gründungsmitglied von RecyPac hat Emmi 2025 den Aufbau der ersten schweizweiten Kreislauflösung für Kunststoffverpackungen und Getränkekartons mitinitiiert. Die in der Schweiz neu eingeführte Verpackung für Emmi Caffè Latte Mr. Big ermöglicht dank fest verbundenem Becher und Deckel eine vereinfachte Handhabung und reduziert gleichzeitig den Materialeinsatz. Auch Emmi Dessert Italia hat mit der Umstellung aller Verpackungen auf 100 % recyclingfähige Materialien einen wichtigen Meilenstein erreicht.

Kontinuität mit ausgewiesener Expertise in der Führung

Der Verwaltungsrat der Emmi AG schlägt der Generalversammlung vom 9. April 2026 die Wahl von Alexander Kühnen, CEO der Bahlsen Group, als neues Mitglied vor. Mit seiner internationalen Führungserfahrung, seiner ausgewiesenen Expertise in der Konsumgüterbranche und im strategischen Business Development wird er das Gremium wirkungsvoll ergänzen.

Gleichzeitig würdigt der Verwaltungsrat den langjährigen Einsatz von Monique Bourquin, die nach 13 Jahren nicht mehr zur Wiederwahl antritt und in ihrer Amtszeit wertvolle Beiträge zur strategischen Weiterentwicklung der Emmi Gruppe geleistet hat.

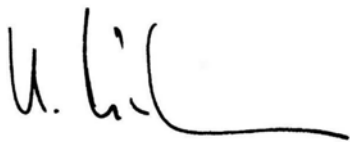
Ausblick

Die Emmi Gruppe erwartet, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – geprägt von geo- und handelspolitischen Spannungen, Volatilität an den Beschaffungsmärkten, gedämpfter Konsumstimmung und einem starken Schweizer Franken – anhalten. Die Gruppe wird weiterhin vorausschauend agieren, die gruppenweiten Effizienzprogramme und hohe Kostendisziplin fortsetzen, um auch in Zukunft mit Vorausschau und einem gut diversifizierten, innovativen Portfolio zu überzeugen.

Für das Geschäftsjahr 2026 rechnet Emmi auf Gruppenstufe mit einem organischen Wachstum von 1.0 % bis 3.0 %; im Heimmarkt Schweiz mit einem Wachstum von -2.0 % bis 0.0 %, in der Division Americas von 4.0 % bis 6.0 % und in der Division Europa mit 2.0 % bis 4.0 %.

Auf EBIT-Stufe wird ein Ergebnis von CHF 335 Millionen bis CHF 355 Millionen mit einer Reingewinnmarge zwischen 4.8 % bis 5.3 % erwartet.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, wir danken für Ihr anhaltendes Vertrauen. Unser grosser Dank gilt unseren rund 12'800 Mitarbeitenden für ihre Leidenschaft, Expertise und den täglichen Einsatz für «Genuss von ganzem Herzen».



Urs Riedener
Präsident des Verwaltungsrats



Ricarda Demarmels
CEO

Wir sind Emmi

Seit über einem Jahrhundert steht Emmi für Schweizer Handwerk – mit Leidenschaft, Kompetenz und einer einzigartigen Unternehmenskultur. Als traditionsreiches Unternehmen mit einer klaren Ambition verbindet Emmi ihr starkes Erbe und ihre Herkunft mit Innovationskraft und Verantwortung.

Unsere Wurzeln liegen in der Schweiz und reichen bis 1907 zurück – wir stehen für Qualität, Innovation und Verlässlichkeit. Ihrem einzigartigen Erbe in der Herstellung hochwertiger Milchprodukte verpflichtet, hat sich die Emmi Gruppe zu einer international erfolgreichen Gruppe entwickelt.

Unser Purpose

Langfristig Verantwortung übernehmen – dafür steht Emmi seit jeher. Seit über 100 Jahren entwickeln wir hochwertige Milchprodukte, die weltweit für Genussmomente sorgen. Unser Purpose – «Gemeinsam schaffen wir die besten Milchmomente – heute und für kommende Generationen» – steht für unsere Leidenschaft, hochwertige Milchprodukte und Spezialitäten mit Respekt für Natur und Mensch sorgsam herzustellen.



Unsere Vision

Wir möchten die besten Erlebnisse mit Milchprodukten zu Emmi Momenten machen – dafür setzen wir uns mit ganzem Herzen und all unserer Kompetenz ein. Dies bringt unsere Vision zum Ausdruck: «Die besten Milchmomente sind Emmi Momente».

Unsere Werte

Unser starkes Wertegerüst bildet unser Fundament für eine einzigartige Unternehmenskultur, die uns verbindet. Unsere internationale Vielfalt eint eine gemeinsame Kultur und starke Identifikation mit unseren Qualitätsprodukten, um einen Beitrag für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Emmi Gruppe zu leisten.

Bewährte Strategie

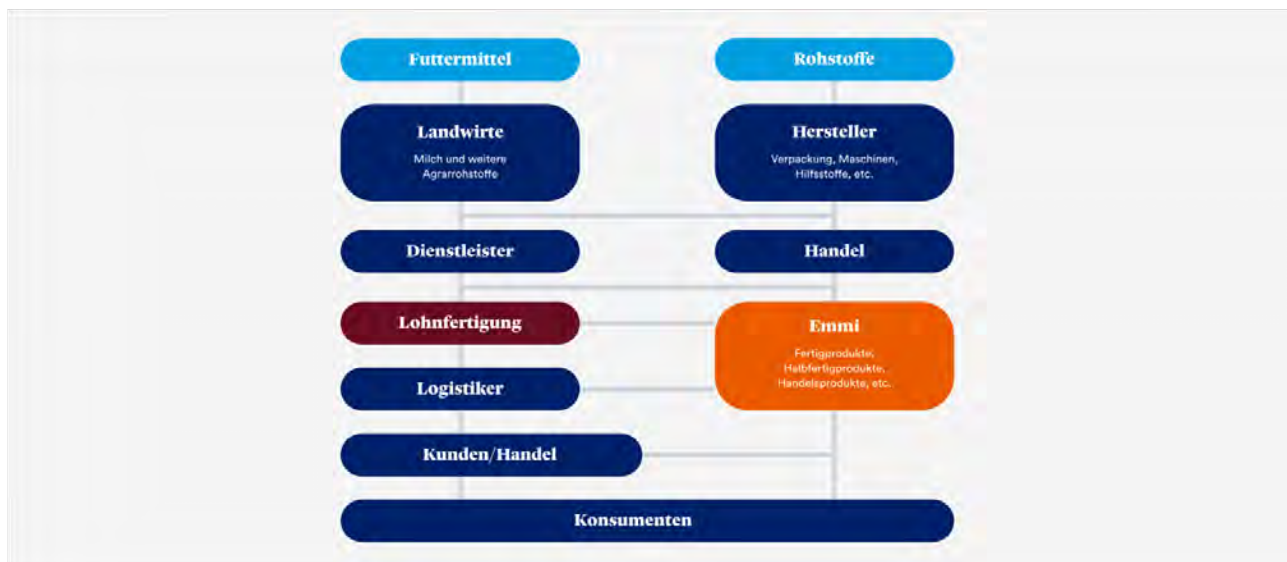
Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg von Emmi beruht auf einer fokussierten und bewährten Strategie. In der Schweiz verankert und weltweit erfolgreich aufgestellt entwickeln wir unser Geschäft kontinuierlich weiter. Mit innovativen Markenkonzepten, die die Bedürfnisse unserer Konsumentinnen und Konsumenten in den Mittelpunkt stellen, führenden Marktpositionen und einem diversifizierten Portfolio schaffen wir Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen. Wir sind stolz darauf, täglich Millionen von Menschen die besten Genussmomente mit unseren Produkten zu bereiten. Unser solides Geschäftsmodell basiert auf einem dezentralen Ansatz mit Fokus auf Nähe zum Markt und zu Konsumentinnen und Konsumenten durch lokale Expertise für lokale Wertschöpfung.

Unser Geschäftsmodell

Emmi produziert und vertreibt hochwertige Milchprodukte in rund 90 Ländern – über Detailhandel, Food Service, Industriepartner und vereinzelt direkt an Konsumentinnen und Konsumenten.

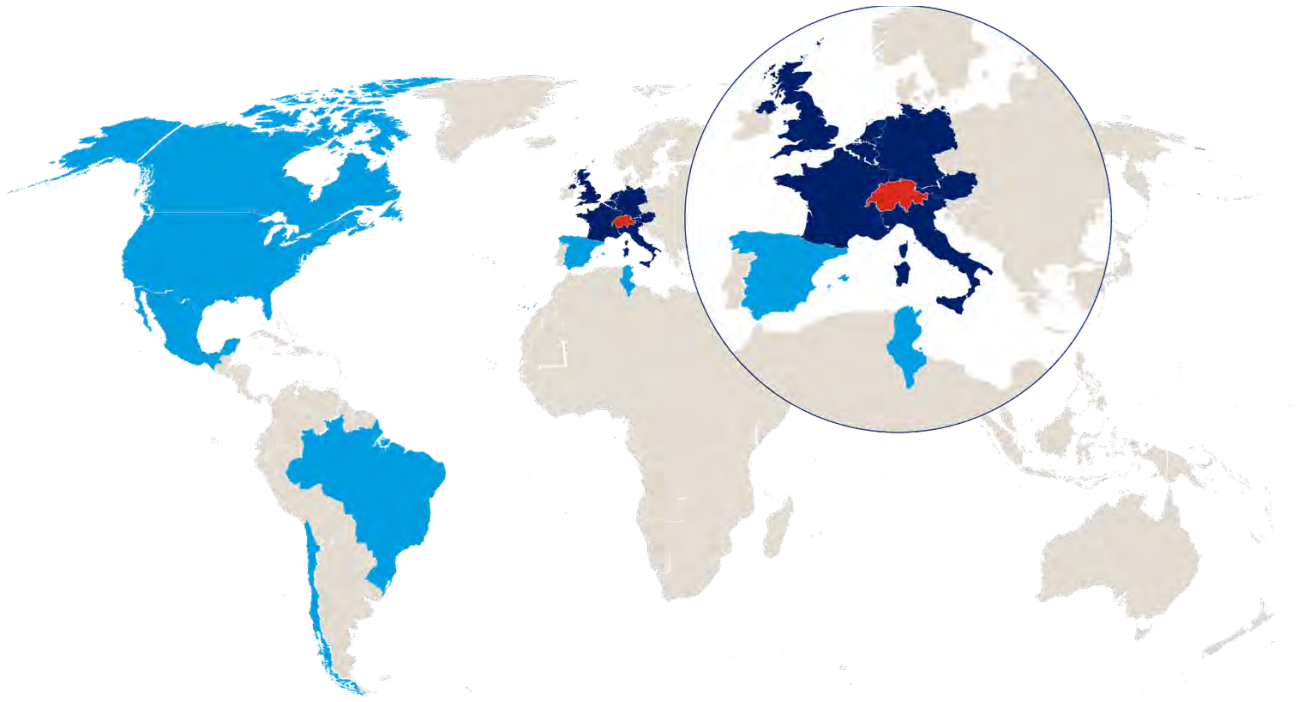
Die Grafik bildet alle Stufen der Wertschöpfungskette der Emmi Gruppe ab:

Die Milch wird direkt von Milchlieferanten oder über Handelsorganisationen bezogen. In eigenen Produktionsstandorten wird das Naturprodukt verarbeitet. Die Wertschöpfungskette umfasst die Erzeugung der Rohstoffe, die Beschaffung, die Verarbeitung, den Vertrieb und den Konsum. Emmi arbeitet mit einer Vielzahl von Partnern und Tochtergesellschaften weltweit zusammen, um lokale Märkte zu bedienen und Innovationen voranzutreiben.



Verbunden mit der Welt

Die Emmi Gruppe ist mit 73 Produktionsstandorten in 13 Ländern global aufgestellt und mit ihren Qualitätsprodukten in rund 90 Ländern vertreten.



Wirtschaftlich erfolgreich agieren

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



Die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz

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



Stark aufgestellt in internationalen Märkten

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



Eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen

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



Exzellente in dem, was wir tun

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



Ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit

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

Pionierin im Milchregal – und darüber hinaus

Als Schweizer Marktführerin gestaltet die Emmi Gruppe das Milchregal mit ikonischen Marken und Premium-Produkten entlang von Megatrends.

In der Schweiz bietet Emmi ein einzigartiges Markenportfolio an. Wir gestalten Konsumtrends mit neuen Markenkonzepten, die wir – wo sinnvoll – skalieren und stehen für Premium-Qualität im Milchregal.

Superfood Milch

Milch ist ein wahres Multitalent: reich an Nährstoffen, vielfältig zu verarbeiten – die perfekte Basis für Innovationen. Kaum ein Nahrungsmittel ist ernährungsphysiologisch so wertvoll und gleichzeitig unternehmerisch so vielseitig interpretierbar wie Milch. Mit dem Superfood Milch entwickeln wir Premium-Produkte, die den heutigen Megatrends einer gesunden Ernährung entsprechen. Mit ihren kurzen Logistikwegen und hohen Tierwohlstandards trägt die Schweizer Milchwirtschaft zur regionalen Wertschöpfung im Grasland Schweiz bei.

Einzigartiges Portfolio ikonischer Marken

Unsere innovativen Markenkonzepte bieten die Möglichkeit, skalierbare Konzepte über Marken und Märkte hinweg erfolgreich international zu replizieren. Dies schafft Resilienz und eröffnet weltweit Chancen in wachstumsstarken Segmenten.



Wir gestalten die Premium-Kategorie und setzen Trends

Unser Portfolio innovativer Premium-Milchprodukte verbindet Qualität, Genuss und Wachstumstrends – und schafft Differenzierung im Markt. Mit Category Management und Innovationskraft gestalten wir das Milchregal neu, sind unseren Kunden ein strategischer Partner und überraschen Konsumentinnen und Konsumenten immer wieder aufs Neue mit genussvollen Produkten.

Skalierung erfolgreicher Markenkonzepte

Starke Markenkonzepte passen wir flexibel auf internationale Marken und Märkte an, so wie wir es mit unserer Marke Emmi Caffè Latte erfolgreich in sechs Märkten umgesetzt haben: in der Schweiz entwickelt und heute europaweit etabliert. In der Schweiz, Spanien und Österreich ist Emmi Caffè Latte die Nr. 1 der Ready-to-drink-Kaffees, in Grossbritannien, Deutschland und Belgien die starke Nr. 2. Die Fähigkeit, bewährte Ideen zu skalieren, positioniert uns einzigartig, um den globalen Megatrends wie Gesundheit, Genuss und Funktionalität Rechnung zu tragen.

Globale Ernährungstrends mit Fokus Gesundheit, Funktionalität und Genuss

Der weltweite Proteintrend ist längst mehr als ein Trend hin zu funktionalen Produkten. Er steht für das wachsende Bedürfnis nach einer ausgewogenen und gesunden Ernährung, auf das wir mit unserem Naturprodukt vielfältige Antworten bieten: von Emmi Caffè Latte Protein Coffee, Emmi Energy Milk High Protein über veredelte Käsespezialitäten bis zu Emmi High Protein Water.

Stark aufgestellt in internationalen Märkten

Die Emmi Gruppe verfolgt ihre gezielte Internationalisierungsstrategie mit Fokus auf Must-Win-Märkte und strategische Nischen.

Vielfalt und die lokale Verankerung zeichnen das internationale Portfolio der Emmi Gruppe aus, das gezielt entlang globaler Megatrends weiterentwickelt und auf lokale Bedürfnisse adaptiert wird. Gestützt auf ein dezentrales Geschäftsmodell schaffen wir damit eine ausgewogene geografische Präsenz, Resilienz und nachhaltiges profitables Wachstum.

Emmi Caffè Latte – Premium-Kategorie in Europa

Mit Emmi Caffè Latte prägen wir die Kategorie Ready-to-drink-Kaffee europaweit. Unsere patentierte All-Natural-Rezeptur, die hauseigene Röstexpertise und unsere Kompetenz in Forschung und Entwicklung setzen Standards in der Kategorie. Die neue länderübergreifende Kampagne «Be ready» unterstreicht die starke Markenbotschaft und festigt die führende Marktposition im europäischen Ready-to-drink-Segment.

Käsespezialitäten: Qualität, die weltweit überzeugt

Mit unserer Expertise, unserem Portfolio globaler Marken und unseren lokalen, artisanaln Spezialitätenkäse sichern wir uns Jahr für Jahr Spitzenbewertungen: 39 Auszeichnungen bei den World Cheese Awards 2025 verdeutlichen unseren Qualitätsanspruch. Marken wie Athenos (Nr. 1 Feta-Marke in den USA), Meyenberg (Nr. 1 Ziegenmilch-Marke in den USA) und Kaltbach (ausgezeichnet mit «Super Gold» an den World Cheese Awards 2025) schaffen Differenzierung und Wertschöpfung.



Skalierbare Markenkonzeppte für globale Megatrends

Unsere innovativen und ikonischen Premium-Marken und Produktkonzepte ermöglichen die schnelle internationale Skalierung: hochwertige Protein- und Double-Zero-Produkte, laktosefreie Produkte und Trinkmahlzeiten bedienen die wachsende Nachfrage nach Funktionalität und gesunder Ernährung. Verde Campo in Brasilien adressiert Gesundheitstrends mit hochwertigen Whey-Produkten und laktosefreien Varianten, während Kaiku in Spanien Protein Coffee sowie ein starkes Kefir-Portfolio für Verdauung und «Gut Health» erfolgreich positioniert. In Chile erweitert Quillayes Surlat das High-Protein-Sortiment mit Produktkonzepten, die sich auf wenige, natürliche Inhaltsstoffe konzentrieren.

Agiles Innovationsnetzwerk

Unser dezentrales Geschäftsmodell kombiniert lokale Kompetenzen in Forschung und Entwicklung mit vertieften Marktkenntnissen. So entstehen Innovationen, die kulturelle Präferenzen berücksichtigen und gleichzeitig global skalierbar sind. Die Märkte bilden starke Plattformen für strukturiertes Wachstum und Resilienz. Mit den wachstumsstarken Nischen Ready-to-drink-Kaffee, Käsespezialitäten und Premium-Desserts stärken wir führende Marktpositionen und nachhaltige Wertschöpfung.

Innovationsstarkes Premium-Desserts Portfolio

Mit dem Emmi Desserts PowerHouse bauen wir eine weltweit führende Position für innovative Premium-Desserts und Pâtisserie auf.

Unsere Strategie verbindet gezielte Internationalisierung mit ausgewählten Nischen in schnell wachsenden Märkten. Bereits vor über zehn Jahren begann die Emmi Gruppe den Aufbau ihrer Dessertkompetenz mit strategischen Akquisitionen in Italien mit Fokus auf traditionelle Premium-Desserts wie Tiramisu. 2020 folgte der Eintritt in die USA. Mit der Übernahme der B Corp-zertifizierten Mademoiselle Desserts Gruppe im Jahr 2024 haben wir den entscheidenden Schritt zur europäischen Marktführerschaft und internationalen Skalierbarkeit vollzogen. Heute vereint das Emmi Desserts PowerHouse Mademoiselle Desserts, Emmi Dessert Italia, Pasticceria Quadrifoglio und Emmi Desserts USA unter einem Dach.

Das Resultat: ein einzigartiges Premium-Desserts Portfolio – von Tiramisu, Lava Cakes und Cheesecakes bis Mini-Beignets – und eine starke Präsenz im Detailhandel, In-store Bakery und Food Service in nahezu 50 Ländern. Ende 2025 stärkte die Emmi Gruppe das innovationsstarke Dessertportfolio und übernimmt «The English Cheesecake Company Ltd.», eine beliebte Premium-Cheesecake-Marke im britischen Detailhandel. Sie stärkt mit dem globalen Trendprodukt ihre Position als Category Captain.

Speed-to-Market durch globale Synergien

Das Emmi Desserts PowerHouse setzt auf kreative Innovation-Hubs ihrer globalen Teams: Teams aus allen Gesellschaften entwickeln gemeinsam und skalieren erfolgreiche Konzepte schnell in neue Märkte. Beispiele sind der erfolgreiche Roll-out des internationalen Trendprodukts Lava Cake oder Mini-Beignets in den USA.



Innovationen rund um ausgewogenen Genuss

Premium-Desserts adressieren die Konsumententrends ausgewogener Genuss, Natürlichkeit und Convenience. Die Dessertkonzepte greifen auch die für die Gesamtgruppe zentralen fünf Wachstumsfelder auf: Balanced Indulgence, Food as it should be, Casual Food, Holistic Health und Green Power. Unsere Innovationen setzen auf natürliche Zutaten sowie auf kreative Geschmackskombinationen – hochwertig präsentiert mit geringem Einsatz von Verpackungsmaterial. Ein besonderes Highlight sind individuelle Dessertkreationen, die in Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt werden und deren Markenidentität widerspiegeln.

Nachhaltigkeit als Teil der Dessert-DNA

Mademoiselle Desserts wurde 2025 B Corp rezertifiziert (erstmalig 2022) und setzt mit ihren Programmen wie Nutri M, Clean M und Pack M Dessertstandards. Die Verbesserung des Nährwertprofils wird in Rezepturen konsequent umgesetzt: mehr Ballaststoffe, weniger Zucker, weniger Salz und weniger gesättigte Fettsäuren. Zudem setzt Mademoiselle Desserts nachhaltige Verpackungslösungen ein: Sie reduziert Verpackungsmaterial, nicht recycelbare Komponenten und setzt auf recycelte sowie recycelbare Kunststoffe sowie FSC-zertifizierten Karton.

Höchster Anspruch an Qualität und kontinuierliche Verbesserung

Exzellenz gewinnt im anspruchsvollen Marktumfeld als strategischer Treiber an Bedeutung für die Emmi Gruppe, um nachhaltig profitabel zu wachsen. Auch 2025 haben wir mit gezielten interdisziplinären Initiativen in den Bereichen Finance, Organisation und Talententwicklung unsere operative Exzellenz weiter gestärkt.

Nur wenn wir bereichsübergreifend effizient handeln, Ressourcen optimal einsetzen und Prozesse konsequent steuern, können wir unsere Position in den Märkten festigen und Innovationen vorantreiben. Vier Value Driver bilden dabei das Rückgrat und die Basis für unsere operative Weiterentwicklung: Winning Teams, Funding the Journey, Profitable Growth und Business Steering.

Finanzkompetenz fördern

Mit der globalen Emmi Finance Academy investieren wir in die Finanzkompetenzen unserer Mitarbeitenden und damit in die gesamte Organisation. Ziel der Finance Academy ist es, Finanzwissen zu vertiefen, um Entscheidungen datenbasiert und zukunftsorientiert zu treffen. Nach dem Start im Jahr 2024 wurde das Programm im Jahr 2025 international weiter ausgerollt. In den vergangenen zwei Jahren haben bereits 654 Mitarbeitende die Finance Academy erfolgreich abgeschlossen.

Talente fördern und weiterentwickeln

Exzellenz beginnt bei unseren Teams. Die duale Berufsbildung hat in der Schweiz schon lange Tradition und ist ein zentraler Bestandteil unserer Talentstrategie. Für unsere jüngsten Talente wird unsere Emmi Kultur im jährlich stattfindenden Lernendenlager erlebbar: Fachwissen, Teamgeist und Werte bilden das Fundament für die Fachkräfte von morgen. Für die diesjährigen schweizweiten SwissSkills qualifizierten sich gleich sechs junge Talente der Emmi Gruppe. Ein Erfolg, der den Wert unserer Investitionen in Nachwuchsförderung unterstreicht. Aktuell bildet Emmi in der Schweiz 143 Lernende in 14 verschiedenen Berufen aus.

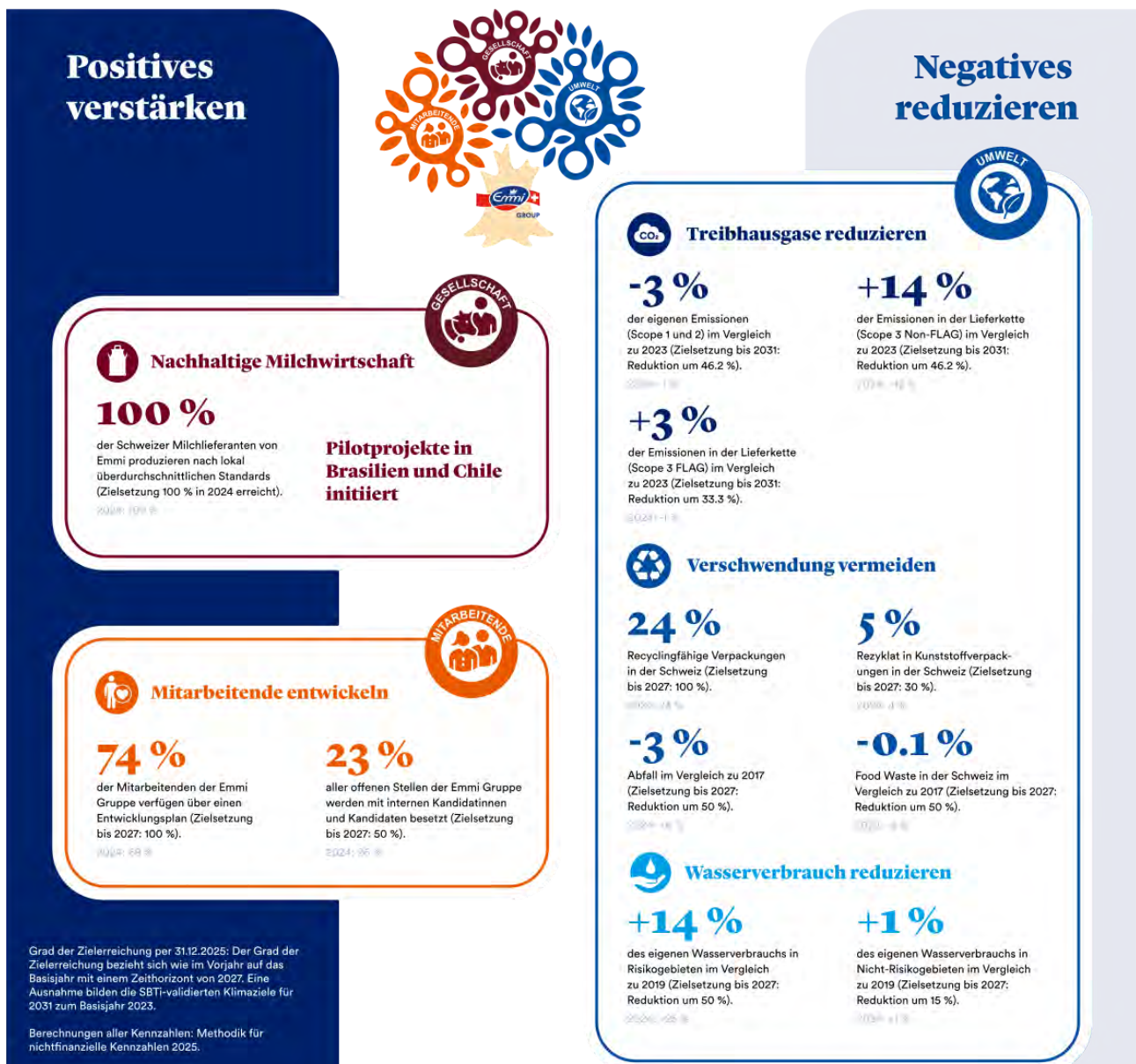


Nachhaltigkeit – aus Überzeugung Verantwortung tragen

Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unseres verantwortungsbewussten Geschäftsmodells und unserer Unternehmensstrategie, um auch in Zukunft Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen zu schaffen. Das Emmi Nachhaltigkeitsmodell basiert auf den drei Handlungsfeldern Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt.

Als wichtige Akteurin in der Milchwirtschaft und Pionierin in unserer Branche bringen wir wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Aspekte in Einklang, um gemeinsam mit unseren Partnern eine nachhaltige Milchwirtschaft zur Norm zu machen. So übernehmen wir die Verantwortung für unseren Einfluss entlang der Wertschöpfungskette.

Nachhaltigkeitskennzahlen per 31.12.2025



Nachhaltige Milchwirtschaft zur Norm machen

Bis 2027 will die Emmi Gruppe 100 Prozent nachhaltige Milch verarbeiten – ein ambitioniertes Ziel, das nach einem ganzheitlichen Ansatz verlangt, der alle Akteure der Milchwirtschaft einbindet.

Nachhaltigkeit beginnt beim Rohstoff und ist ein gemeinsames Ziel entlang der gesamten Wertschöpfungskette – innerhalb und ausserhalb der Emmi Gruppe. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Milchlieferanten. Diese Nähe ermöglicht es uns, ihre Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen und gemeinsam praxisnahe Lösungen zu entwickeln.

Für die Emmi Gruppe ist es wichtig, nachhaltige Milchwirtschaft international voranzutreiben und für die lokalen Gesellschaften vor Ort Sorge zu tragen. Insbesondere in ländlichen Regionen schafft Emmi direkt und indirekt Mehrwert und unterstützt damit ihre Milchlieferanten, nachhaltiger und über den lokal durchschnittlichen Standards zu produzieren.



Dieses Engagement zeigt sich konkret in verschiedenen Projekten weltweit – sowohl im Heimmarkt Schweiz als auch in den Schlüsselmärkten Brasilien und Chile. Gemeinsam mit Partnern arbeitet Emmi dort an Lösungen zur Reduktion von Scope-3-Emissionen und fördert damit eine klimafreundliche sowie ressourceneffiziente Milchproduktion.

Erfreuliche Halbzeitbilanz nach 3 Jahren KlimaStaR Milch

Ein besonders wirkungsvolles Leuchtturmprojekt ist die branchenübergreifende Initiative KlimaStaR Milch, initiiert von Emmi, Nestlé, aaremilch, ZMP und AgroCleanTech. Seit 2022 beteiligen sich 222 Landwirtschaftsbetriebe daran, die Schweizer Milchwirtschaft klimafreundlicher und ressourcenschonender zu gestalten. Nach drei Jahren zieht das Projekt eine erfreuliche Zwischenbilanz: Die Nahrungsmittelkonkurrenz wurde um 21 %, die Flächenkonkurrenz um 13 % reduziert. Beide Zwischenziele wurden damit übertroffen. Die Projekterkenntnisse zeigen, dass die Treibhausgasemissionen pro Kilogramm Milch auf den Schweizer Landwirtschaftsbetrieben deutlich tiefer ausfallen als erwartet. Im internationalen Vergleich hat die Schweizer Milchwirtschaft bereits einen relativ tiefen Footprint. Die Treibhausgasemissionen pro kg Milch sanken in den drei Jahren langsamer als geplant um knapp 6 %. Zwar wurde das Zwischenziel von minus 10 % noch nicht erreicht, doch der Trend stimmt. Nun soll an den richtigen Stellen justiert werden. In der zweiten Projektphase liegt der Fokus auf der Umsetzung wirkungsvoller Massnahmen zur weiteren Senkung der Treibhausgasemissionen und der Analyse von Synergien und Zielkonflikten.

Weitere Details sind im [Nachhaltigkeitsbericht](#) zu finden.

Emmi fördert Entwicklung

Die Emmi Gruppe bietet ein Umfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt sowie inspiriert fühlen sollen. Sie bietet vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und begleitet Mitarbeitende aktiv auf ihren individuellen Karrierewegen.

Für ihre rund 12'800 Mitarbeitenden schafft die Emmi Gruppe ein Arbeitsumfeld und eine Unternehmenskultur, die die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden, eine gute Zusammenarbeit und ein hohes Engagement ermöglichen. Ziel ist es, die individuellen Stärken gemeinsam ambitioniert weiterzuentwickeln. Die persönliche und fachliche Entwicklung bringt alle Mitarbeitenden, die Teams und das Unternehmen als Ganzes weiter. Sie fördert die Übernahme von Verantwortung und ermöglicht es, Wissen kollektiv zu nutzen, voneinander zu lernen, an den Herausforderungen zu wachsen und kreatives Potenzial zu entfalten, um gemeinsam und nachhaltig erfolgreich zu sein.

Darum sollen bis 2027 alle Mitarbeitenden über einen individuellen Entwicklungsplan verfügen und die Hälfte der offenen Positionen soll intern besetzt werden.

Attraktive Möglichkeiten und individuelle Karrierewege

Emmi versteht Karriere nicht als linearen Weg, sondern als individuelle Reise, die von der Berufslehre oder dem Trainee-Programm über die Entwicklungen in verschiedenen Teams und Rollen bis hin zu anspruchsvollen Positionen im Management und den Übergang in den Ruhestand reicht.



Mit einem breiten Spektrum an Entwicklungsangeboten schafft Emmi ein Umfeld, in dem Talente wachsen und sich entfalten können. Zwei zentrale Initiativen prägen diesen Ansatz: Mit «Excellent Leadership» stärkt Emmi gezielt die Führungsqualität und fördert eine Kultur des Vertrauens, der Reflexion und des gemeinsamen Lernens. Führungskräfte werden nicht nur fachlich, sondern auch persönlich begleitet. Ergänzend sorgt TSM (Talent & Succession Management) dafür, dass Potenziale früh erkannt und gezielt gefördert werden – mit dem Ziel, Entwicklungschancen sichtbar zu machen und interne Karrieren aktiv zu gestalten.

Ob für eine Berufseinsteigerin oder einen Berufseinsteiger, ein Nachwuchstalent oder eine erfahrene Führungskraft, allen Emmi Mitarbeitenden bieten sich vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten, um ihre Laufbahn selbst zu gestalten sowie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auszubauen. Die Angebote sind praxisnah, individuell und auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmt. Gruppenweite Programme wie die «Finance Academy», «Commercial Excellence» sowie lokale Initiativen, wie etwa die duale Ausbildung in Chile, ergänzen diesen ganzheitlichen Ansatz.

Weitere Details sind im [Nachhaltigkeitsbericht](#) zu finden.

Mit neu validierten Klimazielen und nachhaltigen Verpackungen Sorge tragen

Die Emmi Gruppe verfolgt die Vision netZERO 2050 und richtet sich an einem wissenschaftsbasierten Emissionsreduktionspfad aus. Daneben treibt Emmi die Kreislaufwirtschaft mit nachhaltigen Verpackungslösungen aktiv voran.

Auf dem Weg zu netZERO 2050 bezieht die Emmi Gruppe die gesamte Wertschöpfungskette mit ein. Im Jahr 2025 hat die Emmi Gruppe ihre wissenschaftsbasierten, kurzfristigen Ziele, die sich am Pariser Klimaabkommen orientieren, neu berechnet und erfolgreich von der Science Based Targets initiative (SBTi) revalidieren lassen.

Kreislaufwirtschaft weiter vorantreiben

Für die Umwelt Sorge tragen heisst für Emmi auch, die Kreislaufwirtschaft aktiv voranzutreiben – insbesondere durch die Differenzierung mit nachhaltigen Verpackungslösungen. Ziel ist es, bis 2027 100 % recyclingfähige Verpackungen einzusetzen und den Anteil an Rezyklat auf mindestens 30 % zu erhöhen. Für neue Verpackungen kommen, wo immer möglich, recyclingfähige Materialien zum Einsatz.



Eine kreislauffähige Verpackungslandschaft erfordert jedoch eine funktionierende Recyclinginfrastruktur. Deshalb engagiert sich Emmi aktiv in Kooperationen mit relevanten Stakeholdern. In der Schweiz ist Emmi Gründungsmitglied der freiwilligen Branchenorganisation [RecyPac](#), die sich für eine schweizweite Sammlung von Kunststoffverpackungen und Getränkekartons einsetzt. Bereits etabliert ist die Sammlung und Verwertung von PET-Getränkeflaschen durch den Verein PET-Recycling Schweiz. 2024 hat Emmi Schweiz als erste Schweizer Milchverarbeiterin eine innovative, weisse PET-Flasche mit integriertem Lichtschutz für empfindliche Milchprodukte lanciert. Mit dem schrittweisen Wechsel von HDPE- auf PET-Flaschen setzt Emmi damit auf eine kreislauffähige Lösung. Auch in den europäischen Gesellschaften wird das Thema nachhaltige Verpackungen vorangetrieben. Emmi Dessert Italia hat mit der vollständigen Umstellung auf recyclingfähige Verpackungen (gemäss der [RecyClass](#)-Berechnungsmethode) einen wichtigen Meilenstein erreicht und dient damit als Vorzeigebispiel für nachhaltige Verpackungslösungen.

Weitere Details sind im [Nachhaltigkeitsbericht](#) zu finden.

Inhalt

Corporate Governance

- 27 Leitlinien
- 28 Konzernstruktur und Aktionariat
- 30 Kapitalstruktur
- 32 Verwaltungsrat
- 52 Konzernleitung
- 58 Entschädigungen, Beteiligungen
und Darlehen
- 59 Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- 60 Kontrollwechsel/
Abwehrmassnahmen
- 61 Revisionsstelle
- 62 Informationspolitik
- 63 Handelssperrzeiten

Leitlinien

Die nachstehend aufgeführten Angaben folgen den Richtlinien betreffend Informationen zur [Corporate Governance \(RLCG\)](#) der SIX Swiss Exchange, entsprechen den Statuten sowie dem Organisationsreglement der Emmi Gruppe und berücksichtigen den aktuellen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Wo nichts anderes vermerkt ist, erfolgen die Angaben per Bilanzstichtag 31. Dezember 2025.

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

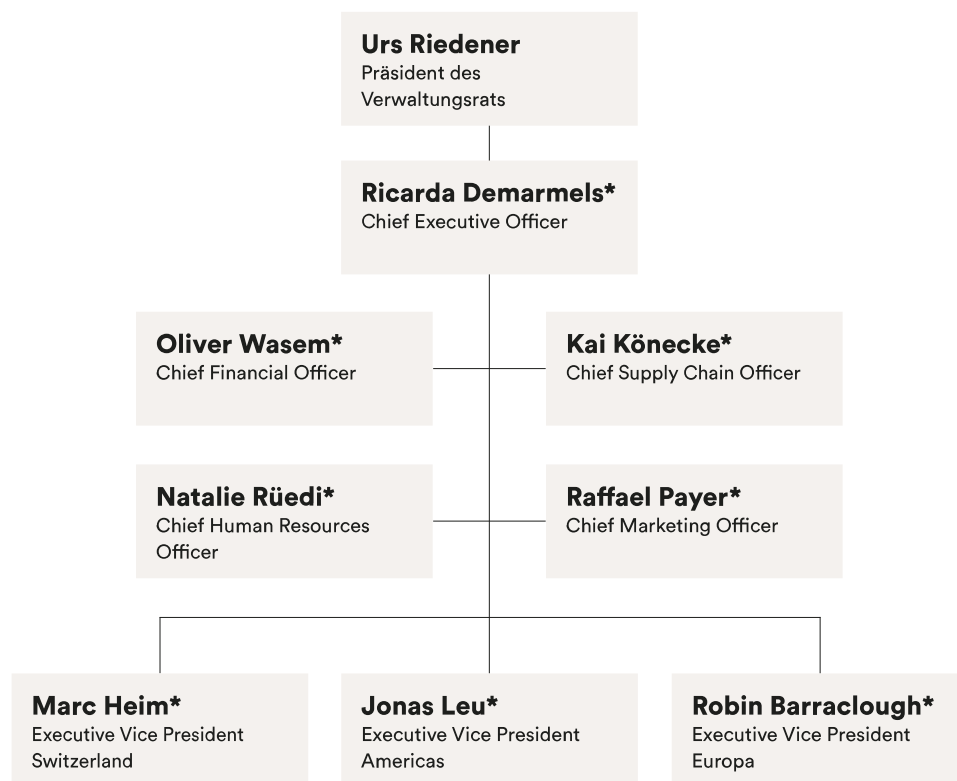
www.emmi.com > Medien & Investoren > Berichte & Downloads > Corporate Governance > [Organisationsreglement der Emmi AG](#)

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Die Konzernstruktur ist nachfolgend abgebildet.

Personelle Konzernstruktur Emmi Gruppe per Bilanzstichtag



Konzernfunktionen:

- Unternehmensentwicklung
- Konzernkommunikation & IR
- Internal Audit
- Rechtsdienst

*Mitglied der Konzernleitung

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

Börsenkapitalisierung, Valoren- und ISIN-Nummer der Aktie siehe Kapitel [Aktieninformationen Emmi AG](#) (Emmi Geschäftsbericht 2025).

Zum Konsolidierungskreis gehörende Tochtergesellschaften siehe Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen in der [Erläuterung 32](#) in der Konzernrechnung.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Bedeutende Aktionäre siehe Kapitel [2.5 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre](#) im Anhang «Jahresrechnung der Emmi AG».

Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bildeten im Sinne von [Art. 121 FinfraG](#) eine Gruppe (nachfolgend die «Aktionärsgruppe») und waren per 31. Dezember 2024 im Besitz von 60.4 % der Stimmrechte der Emmi AG. Per 7. November 2025 meldete die Aktionärsgruppe ihre Auflösung. Im Weiteren meldete ZMP Invest AG, Luzern, einen Bestand von 2'854'361 Namenaktien (53.4 %). Die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, meldete einen Bestand von 215'000 Namenaktien (4.0 %). Die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), fiel durch die Auflösung der Aktionärsgruppe unter eine Gesamtbeteiligung von 3 % und ist deshalb nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG. Die [Capital Group Companies, Inc.](#), Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.0 %). Am 13. Januar 2025 wurde durch die Capital Group Companies, Inc. ein Bestand von 162'882 Namenaktien (3.0 %) gemeldet. Mit Datum vom 5. August 2025 folgte eine weitere Meldung dieser Gesellschaft über die Veräusserung von Aktien, womit die Gesamtbeteiligung an der Emmi AG unter 3 % fiel. Die Capital Group Companies, Inc. ist somit nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG. Mit Meldung vom 4. Mai 2024 wurde durch die [UBS Fund Management \(Switzerland\) AG](#), Basel, ein Bestand von 177'731 Namenaktien (3.3 %) gemeldet. Weitere Offenlegungsmeldungen sind nicht eingegangen.

1.3 Kreuzbeteiligungen

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

2. Kapitalstruktur

2.1 Aktienkapital

Das ordentliche Aktienkapital beträgt TCHF 53'498.

2.2 Kapitalband und bedingtes Kapital im Besonderen

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

2.3 Kapitalveränderungen

Für die Übersicht über die Kapitalveränderungen der Berichtsjahre 2022 bis 2025 siehe Kapitel [Eigenkapitalnachweis](#) in der Jahresrechnung der Emmi AG.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

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

Weitere Informationen zur Aktie siehe Kapitel [Aktieninformationen Emmi AG](#).

2.5 Genussscheine

Es bestehen keine Genussscheine.

2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Die Namenaktien von Emmi können unbeschränkt übertragen werden. Einzige Voraussetzung für die Eintragung im Aktienbuch und somit für die Ausübung des Stimmrechts ist eine Erklärung des Erwerbers, dass die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben wurden. Erwerber können auch abgelehnt werden, wenn sie nicht ausdrücklich erklären, (i) dass keine Vereinbarung über die Rücknahme oder die Rückgabe entsprechender Aktien besteht und (ii) dass sie das mit den Aktien verbundene wirtschaftliche Risiko tragen. Ansonsten bestehen keine weiteren Eintragungsbeschränkungen.

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

2.7 Wandelanleihen und Optionen

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

3. Verwaltungsrat

Alle neun Mitglieder des Emmi Verwaltungsrats (siehe Tabelle Kapitel [3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats](#)) sind nicht-exekutive Mitglieder. Urs Riedener als Präsident des Verwaltungsrats (CEO der Emmi Gruppe von 2008 bis 2022) sowie die VR-Mitglieder Thomas Grüter, Hubert Muff und Christian Troxler (Vorstandsmitglieder der Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, welche für Emmi in der Schweiz eine wichtige Lieferantin ist und via ihre Tochtergesellschaft ZMP Invest AG, Luzern, die Aktienmehrheit an Emmi hält) sind nicht unabhängige Mitglieder gemäss Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Die restlichen fünf Mitglieder des Verwaltungsrats sind unabhängige Mitglieder, vertreten weder Stakeholder noch unterrepräsentierte soziale Gruppen und unterhalten neben dem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Emmi Gruppe. Mit sämtlichen Mitgliedern bestehen Mandatsverträge, in welchen die erforderlichen Details geregelt sind.

Grundlage für die Nominierung eines Mitglieds des Verwaltungsrats ist die Erfüllung eines spezifischen Anforderungsprofils, das nebst der für die langfristige strategische Weiterentwicklung von Emmi relevanten Expertise auch der Ausgewogenheit des Gremiums Rechnung trägt. Der Nominationsprozess wird in der Regel von einer externen Rekrutierungsgesellschaft begleitet. Das Anforderungsprofil kann beispielsweise folgende Kompetenzen umfassen: Führungserfahrung in Strategie & Transformation, Marketing / Verkauf Konsumgüter, Finanzen / Audit, M&A, internationale Geschäftstätigkeit auf C-Level, People & Culture, Land- und Milchwirtschaft, Supply Chain & Technologie sowie Recht / Governance / ESG. Darüber hinaus wird eine möglichst breite Diversifizierung hinsichtlich Kriterien wie Kenntnisse, Alter und Geschlecht angestrebt.

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



Der Emmi Verwaltungsrat von links (per Bilanzstichtag): Rebekka Iten, Anette Weber, Thomas Grüter, Nadja Lang, Urs Riedener (Präsident des Verwaltungsrats), Monique Bourquin, Hubert Muff, Dominik Bürgy, Christian Troxler, Christa Wey (Company Secretary).

3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung	Erstmalige Wahl
Urs Riedener Präsident des Verwaltungsrats	1965	Schweiz	Betriebswirtschafter lic. oec. HSG Stanford Executive Program	2023 Präsident
Thomas Grüter Vizepräsident des Verwaltungsrats	1964	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2021
Monique Bourquin	1966	Schweiz	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	2013
Dominik Bürgy	1966	Schweiz	Lic. iur., dipl. Steuerexperte	2021
Rebekka Iten	1975	Schweiz	Betriebswirtschafterin, GSBA Schweiz	2025
Nadja Lang	1973	Schweiz	Dipl. Betriebsökonomin FH, ZHAW School of Management and Law	2023
Hubert Muff	1984	Schweiz	Agrotechniker HF	2022
Christian Troxler	1988	Schweiz	Dipl. Meisterlandwirt	2025
Anette Weber	1971	Deutschland	Betriebswirtschafterin lic. oec. HSG	2025

3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen



Urs Riedener

Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats seit 2023

Berufliche Stationen

2008–2022	Emmi Gruppe, Chief Executive Officer
2000–2008	Migros-Genossenschafts-Bund MGB, ab 2002 Leitung Departement Marketing und Mitglied der Generaldirektion
1995–2000	Lindt & Sprüngli Gruppe, national und international in diversen Führungsfunktionen, zuletzt National Sales Manager und Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz
1992–1995	Kraft Jacobs Suchard Gruppe, verschiedene Funktionen, zuletzt Group Brand Manager

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2025	SIG Group, Mitglied des Verwaltungsrats, des Prüfungs- und Risikoausschusses und des Vergütungsausschusses
seit 2025	Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Mitglied des Beirats
seit 2024	Tischlein deck dich, Mitglied des Vereinsvorstands
seit 2024	Risurs GmbH, Inhaber und Geschäftsführer
seit 2023	Sandoz AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chair HC & ESG Committee
seit 2022	Schwarz Unternehmenstreuhand KG, Mitglied des Beirats, seit 2024 Kommanditist
seit 2014	Bystronic AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitz Personalkomitee
seit 2007	Institut für Marketing, Universität St. Gallen, Mitglied des Beirats

Schlüsselkompetenzen

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



Thomas Grüter

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2021, Vizepräsident seit 2022

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- seit 2021** Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Präsident
- seit 2021** ZMP Invest AG, Präsident
- seit 2021** Schweizer Milchproduzenten SMP, Mitglied des Vorstands
- seit 2021** Schweizer Bauernverband, Mitglied Landwirtschaftskammer und Delegierter

Schlüsselkompetenzen

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



Monique Bourquin

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2023	Swisscom AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Vergütungsausschuss
seit 2023	Lindt & Sprüngli AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Kompensations- und Nominationsausschuss
seit 2023	Rivella AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2023	Miroma AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	W. Kündig & Cie AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	Estarog GmbH, Geschäftsführerin
seit 2021	Euqinom GmbH, Inhaberin und Geschäftsführerin
seit 2019	Swiss Board Institute, Mitglied des Advisory Council
seit 2018	Swisscontact, Mitglied des Stiftungsratsausschusses
seit 2017	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Präsidentin
seit 2017	Kambly AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Schlüsselkompetenzen

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



Dominik Bürgy

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2021

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2024	Forum Zürich, Vorsitzender
seit 2020	Kühne + Nagel International AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender Prüfungsausschuss
seit 2020	Mitglied des Verwaltungsrats privat gehaltener Gesellschaften

Schlüsselkompetenzen

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



Rebekka Iten

Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2025

Berufliche Stationen

- seit 2024** Bayer Consumer Care AG, Executive Vice President, Head Region Europa, Middle East und Afrika, Mitglied der globalen Geschäftsleitung
- 2013–2023** Bayer Consumer Care AG, Global Brand Director, General Manager Switzerland, Leitung Strategic Operations EMEA, Cluster Leitung und General Manager Frankreich
- 2005–2012** Reckitt Benckiser, diverse Führungsfunktionen in der Schweiz, UK, Deutschland und den USA, zuletzt Global Shopper Marketing Director
- 1998–2005** Mars Incorporated, verschiedene Marketingfunktionen

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- seit 2023** Vorstand AESGP, Europäischer Industrieverband Selfcare

Schlüsselkompetenzen

Rebekka Iten verfügt über eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung in Konsumgüterunternehmen. Sie bringt insbesondere ihre Kompetenz und Erfahrung in den Bereichen Internationale Strategie & Transformation, Verkauf und Marketing, Einsatz digitaler Instrumente, Supply Chain Management, Innovationsmanagement sowie People & Culture in den Verwaltungsrat ein.



Nadja Lang

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2023

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2023	GfM Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Mitglied Vorstand
seit 2020	Pax, Schweizerische Lebensversicherungs AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Personal- und Organisationsausschuss
seit 2015	ZHAW School of Management and Law, Mitglied internationaler Beirat

Schlüsselkompetenzen

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



Hubert Muff

Mitglied des Verwaltungsrats seit 2022

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

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

Schlüsselkompetenzen

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



Christian Troxler

Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2025

Berufliche Stationen

seit 2016	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb Oberdorf, Schlierbach, Betriebsleiter
2015–2023	Qualinova AG, Gunzwil, Mitarbeiter
2012–2016	Landwirtschaftsbetrieb Oberdorf, Schlierbach, Landwirt
2011–2012	H. Estermann Bau AG, Schenkön, Mitarbeiter
2009–2011	Betriebshelfereinsätze in der Landwirtschaft

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2024	Käsereigenossenschaft Schlierbach, Präsident
seit 2023	Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Interessenvertretung Käsereimilch ZMP, Präsident
seit 2023	Sortenorganisation Emmentaler Switzerland, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Käsereikommission Schweizer Milchproduzenten SMP, Mitglied

Schlüsselkompetenzen

Christian Troxler bringt Erfahrung in der Führung eines Landwirtschaftsbetriebs, als Führungsperson von regional und national tätigen Vorständen mit Bezug zur Käseherstellung und Vermarktung und somit einen starken Bezug zur Land- & Milchwirtschaft, zum Heimmarkt Schweiz und zur Politik in den Verwaltungsrat ein.



Anette Weber

Mitglied des Verwaltungsrats seit April 2025

Berufliche Stationen

- 2020–2025** Bucherer Group, Group CFO, Mitglied der Geschäftsleitung
- 2017–2019** Ascom Holding AG, Group CFO, Mitglied der Geschäftsleitung
- 1997–2017** Novartis Group, globale und lokale CFO-Funktionen, verschiedene Management Rollen in Deutschland, Japan, Slowenien und der Schweiz

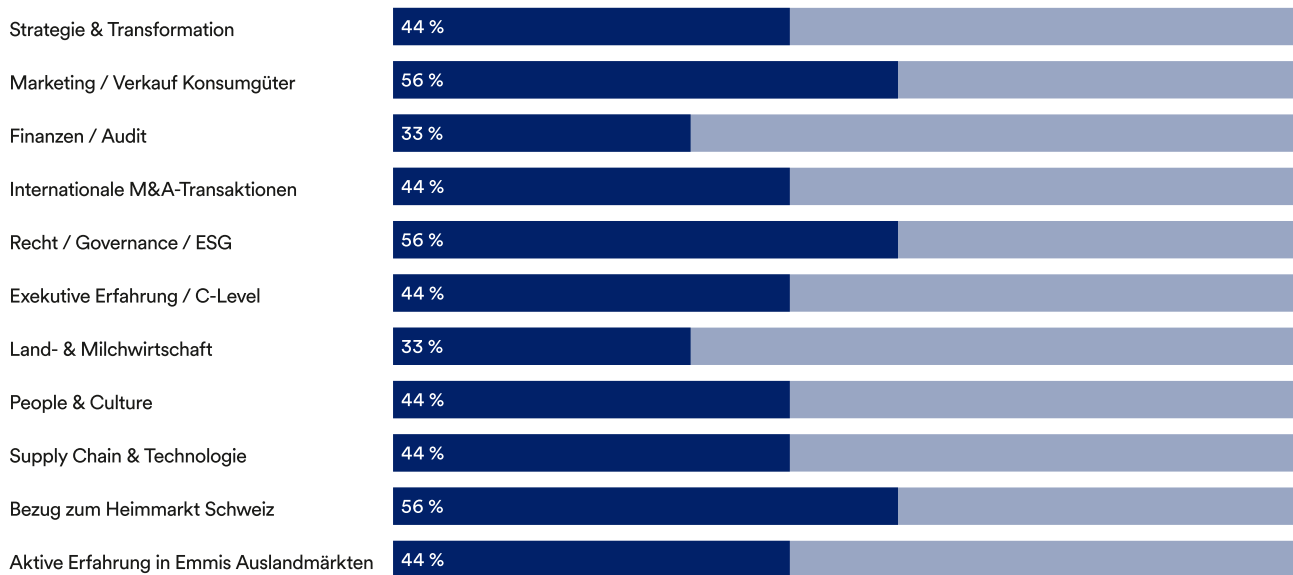
Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

- seit 2025** Institut Accounting, Controlling und Auditing Universität St. Gallen, Mitglied des Beirats
- seit 2020** Anewe Ventures GmbH, Inhaberin und Geschäftsführerin
- 2020–2025** GN Store Nord S/A, Non-Executive Director, Vorsitzende des Prüfungsausschusses und Mitglied des Nominierungs-/Vergütungsausschusses, Dänemark
- 2013–2025** New Work SE (ehemals XING SE), Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Deutschland

Schlüsselkompetenzen

Anette Weber verfügt über eine breite internationale Geschäfts- und Führungserfahrung in technologie-, konsum- und gesundheitsorientierten Unternehmen. Sie bringt besonders ihre Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Digitalisierung, Finanzen und Audit, Retail, M&A-Transaktionen sowie Governance in den Verwaltungsrat ein.

Kompetenzverteilung innerhalb des Verwaltungsrats



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

Der Verwaltungsrat überprüft jährlich die notwendigen Kompetenzen und bewertet auch die individuellen Fähigkeiten, um sicherzustellen, dass ein angemessenes Gleichgewicht von Fähigkeiten, Fachwissen, Erfahrung und Vielfalt im Verwaltungsrat vertreten ist. Sowohl in den Ausschüssen wie im Gesamtverwaltungsrat werden Themen der nachhaltigen Entwicklung regelmässig traktandiert. Weiterbildungen werden angeregt und jährlich erhoben. Investitionsanträge werden auf alle Dimensionen der Nachhaltigkeit überprüft.

3.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

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

3.4 Wahl und Amtszeit

Die erstmalige Wahl der Mitglieder ist in der Tabelle unter Kapitel [3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats](#) ersichtlich. Die Amtsdauer der Emmi Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und dauert dementsprechend bis zur Generalversammlung 2026. Die Wiederwahl ist zulässig unter Auflage einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten internen Regelung hinsichtlich Alterslimite und Amtsdauer. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Personal- und Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt, wobei die Zeit von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schluss der nächstfolgenden als ein Jahr gilt. Die Generalversammlung wählt den Präsidenten des Verwaltungsrats aus dem Kreis der Verwaltungsratsmitglieder. Die Wahlen in den Verwaltungsrat werden generell als Einzelwahl durchgeführt. Alle Wahlen und Abstimmungen werden offen durchgeführt, sofern nicht mehrheitlich ein geheimes Verfahren verlangt wird.

3.5 Interne Organisation

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Mitarbeit der Mitglieder des Verwaltungsrats in den Ausschüssen.

	Prüfungsausschuss	Marktausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss
Urs Riedener Präsident des Verwaltungsrats	●	●	● (Vorsitz)
Thomas Grüter Vizepräsident des Verwaltungsrats		●	●
Monique Bourquin Mitglied		●	●
Dominik Bürgy Mitglied	● (Vorsitz)		●
Rebekka Iten Mitglied		●	
Nadja Lang Mitglied		● (Vorsitz)	
Hubert Muff Mitglied	●		
Christian Troxler Mitglied			
Anette Weber Mitglied	●		

Der Verwaltungsrat unterzieht seine Arbeit und diejenige der Ausschüsse einmal jährlich einer Selbstevaluation. Dabei werden die eigenen Leistungen, die Organisation, die Arbeitsabläufe, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemäss Organisationsreglement, die Zusammensetzung und Diversität des Verwaltungsrats, der Erneuerungsprozess sowie die Zusammenarbeit mit der Konzernleitung beurteilt. Der Verwaltungsrat legt basierend darauf allenfalls erforderliche Massnahmen fest. Eine externe Evaluation ist in den Folgejahren geplant.

3.5.2 Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse

Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse ist in der vorangehenden Tabelle ersichtlich.

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

Der Prüfungsausschuss berät und genehmigt:

- den Prüfungsplan sowie das personelle Budget der internen Revision
- die Bestellung und Entlassung der Leitung der internen Revision
- den Prüfungsplan sowie das Honorarbudget der externen Revisionsstelle
- die Freigabe von zusätzlichen Beratungsaufträgen an die externe Revisionsstelle, sobald die kumulierten Honorare für Beratungsaufträge im Geschäftsjahr 30 % des für das Geschäftsjahr bewilligten Prüfungshonorarbudgets überschreiten
- die Revisionsstellen konsolidierter Tochtergesellschaften in Abweichung der Revisionsstelle des Konzerns
- die Finanzinstrumente und Kreditlimiten der Gegenparteien im Rahmen von Finanztransaktionen
- die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der internen und der externen Revisionsstelle

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

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

Der **Marktausschuss** unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere in mittel- und langfristiger Hinsicht. Er gibt dabei Empfehlungen zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Marken-, Produkt- und Marktstrategie als Basis der Unternehmensstrategie ab. Der Marktausschuss führt mindestens einmal im Jahr eine Sitzung mit dem Fokus Strategie Nachhaltigkeit und Stand der Umsetzung durch. Dieser Ausschuss setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, von denen ein Mitglied der Präsident des Verwaltungsrats ist. An den Sitzungen nehmen CEO sowie Chief Marketing Officer und auf Einladung weitere Mitglieder der Konzernleitung und des Managements teil. Der Marktausschuss hat keine Genehmigungskompetenz.

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

- die auf der Strategie basierende Organisation
- die vertiefte Prüfung von Merger- und Akquisitions- sowie Devestitionsprojekten; Überprüfung der Portfolioentwicklung hinsichtlich Produkte und Märkte
- die auf der Strategie basierende Stärkung der Fokusplattformen und der Innovationen
- die Vorbereitung des jährlichen Strategieüberprüfungsprozesses
- die regelmässige Überprüfung der Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie
- die Entwicklung der wichtigsten Kunden und Märkte sowie die Entwicklung kritischer Geschäftseinheiten
- den Review von Grossprojekten in Zusammenarbeit mit dem Prüfungsausschuss

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

Der Personal- und Vergütungsausschuss berät und genehmigt:

- die individuellen Saläre der Konzernleitung
- die Arbeitgebervertretung in die Emmi Vorsorgestiftung und in den Emmi Wohlfahrtsfonds
- zusätzliche Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
- Wahl und Abberufung der Mitglieder der erweiterten Konzernleitung
- ausserordentliche Incentive-Pläne für Mitarbeitende ohne Konzernleitung

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

- die Vergütungspolitik der Emmi Gruppe
- das Vergütungssystem für das Management und die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitarbeitenden
- das Vergütungssystem und die Gesamtentschädigung der Konzernleitung
- das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats und die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats
- die Beobachtung und Anträge zur Vergütungsentwicklung des Präsidenten des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung
- Grundzüge der jährlichen Lohnrunden im In- und Ausland
- besondere Vergütungen für Mitglieder des Verwaltungsrats, die spezielle Funktionen ausüben oder über den üblichen Rahmen hinausgehend in Anspruch genommen werden
- die Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (siehe Kapitel [3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung](#) im Vergütungsbericht) sowie die Höhe der Vergütung eines etwaigen Beirats gemäss OR
- die Gesamtsumme der Lohnanpassungen und der variablen Vergütung für die Mitarbeitenden
- die Wahl und Abberufung der CEO und der Mitglieder der Konzernleitung, letztere in Zusammenarbeit mit der CEO
- die Nachfolgeplanung und Evaluation der Kandidierenden für den Verwaltungsrat gemäss VR-Wahlreglement
- die Nachfolgeplanung für den Vorsitz der Konzernleitung, in Zusammenarbeit mit der CEO die Nachfolgeplanung der Mitglieder der Konzernleitung sowie weiterer Schlüsselfunktionen

3.5.3 Arbeitsweise des Verwaltungsrats und der Ausschüsse

Der Emmi Verwaltungsrat und seine Ausschüsse tagen grundsätzlich so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens quartalsweise. Der Personal- und Vergütungsausschuss trifft sich in der Regel halbjährlich. Im Berichtsjahr hielt der Verwaltungsrat zehn halbtägige und eine ganztägige Sitzung ab. Der Prüfungsausschuss tagte fünfmal während je zweieinhalb Stunden, der Marktausschuss viermal während je drei Stunden. Der Personal- und Vergütungsausschuss traf sich fünfmal während je zwei Stunden. Es handelt sich dabei jeweils um durchschnittliche Zeitangaben. Die Präsenzrate lag über alle Sitzungen des Verwaltungsrats und der drei Ausschüsse hinweg bei 99 % (siehe nachfolgende Tabelle).

Der Umgang mit Interessenkonflikten, den damit verbundenen Informationspflichten und Ausstandsregelungen ist im [Organisationsreglement](#) und den darauf Bezug nehmenden Mandatsverträgen festgehalten. Ein weiterer Hinweis in Bezug auf Interessenkonflikte ist zudem im [Code of Conduct](#) aufgeführt. Ausser der offen gelegten Beziehung mit der Hauptaktionärin sind im Berichtsjahr keine Interessenkonflikte festgestellt worden.

	Verwaltungsrat	Ausschüsse		
	Verwaltungsrat	Prüfungsausschuss	Personal- und Vergütungsausschuss	Marktausschuss
Urs Riedener Präsident	11/11	5/5	5/5	4/4
Thomas Grüter Vizepräsident	9/11		4/5	4/4
Monique Bourquin Mitglied	11/11		5/5	4/4
Dominik Bürgy Mitglied	11/11	5/5	5/5	
Rebekka Iten Mitglied (seit 10.4.2025)	8/11			3/4
Nadja Lang Mitglied	11/11			4/4
Hubert Muff Mitglied	11/11	5/5		
Christian Troxler Mitglied (seit 10.4.2025)	8/11			
Anette Weber Mitglied (seit 10.4.2025)	7/11	4/5		

An den Sitzungen des Verwaltungsrats nehmen CEO, CFO und je nach Thematik auch andere Mitglieder der Konzernleitung und des Managements teil. Einzelne Traktanden werden intern, das heisst nur unter den Mitgliedern des Verwaltungsrats, behandelt. An der Strategietagung des Verwaltungsrats nimmt die gesamte Konzernleitung sowie die Head Strategy & Corporate Development teil. Der Beizug von Mitgliedern der Konzernleitung und des Managements an den Sitzungen der Ausschüsse ist unter Kapitel [3.5 Interne Organisation](#) bei den einzelnen Ausschüssen dargestellt. Mit Ausnahme des Gremiums Prüfungsausschuss hält der Emmi Verwaltungsrat seine Sitzungen ohne externe Fachpersonen ab. Für die Koordination der verschiedenen Verwaltungsratsausschüsse und die Integration des Gesamtverwaltungsrats ist der Präsident des Verwaltungsrats Mitglied aller Ausschüsse.

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

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

3.6 Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung

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

- finanzielle und nichtfinanzielle Ambitionen der Konzerngesellschaften und der Gruppe in der Strategieperiode
- Zielregelsystem, auf dessen Basis die jährlichen Finanzziele bestimmt werden
- Identifikation der Auswirkungen des Konzerns auf die Umwelt, die Wirtschaft und die Gesellschaft sowie Massnahmen zur Vermeidung, Beschränkung bzw. Abmilderung der Auswirkungen
- jährliche Finanzziele der Konzerngesellschaften und der Gruppe
- Gesamtinvestitionssumme des Folgejahres
- Investitionen/Devestitionen über CHF 3 Millionen (geplant) oder CHF 2 Millionen (nicht geplant)
- Jahres- und Halbjahresabschluss

- Genehmigung gesetzlich vorgeschriebener nichtfinanzieller Berichte, wie den jährlichen «Bericht über nichtfinanzielle Belange» und den jährlichen «Bericht über die Erfüllung der Sorgfaltspflichten» betreffend Kinderarbeit
- Konzernorganigramm mit der Gliederung der Konzernleitung und zweckmässiger Organisation
- Lohnpolitik, insbesondere das Vergütungssystem für die Honorierung des Verwaltungsrats und eines etwaigen Beirats im Sinne des OR, das Vergütungssystem für die Honorierung der Konzernleitung, die Gesamtsumme der Lohnanpassungen sowie variable Vergütungen für die Mitarbeitenden
- Rahmenbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung zur Genehmigung durch die Generalversammlung (siehe Kapitel [3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung](#) im Vergütungsbericht 2025)
- Strategisches Risikomanagement
- Beurteilung der Hauptrisiken und der darauf basierenden Massnahmen
- Mehrjahres-Investitions- und Liquiditätsplanung
- strategierelevante Kooperationen und Verträge, insbesondere Kauf und Verkauf von Beteiligungen, Unternehmen etc.
- Konzernreglemente von grundlegender strategischer und finanzieller Bedeutung
- Gründung, Fusion und Auflösung von Gesellschaften, mit Ausnahme von zu 100 % gehaltenen Gesellschaften
- Steuer-, Restrukturierungs- und Strukturierungsentscheide mit steuerlichem Einfluss über CHF 2 Millionen auf den Reingewinn
- Wahl und Abberufung der CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- Nomination von Verwaltungsratskandidierenden zuhanden der Generalversammlung
- Gründung eines etwaigen Beirats und Einsetzung einer ständigen Expertengruppe sowie Berufung und Abberufung deren Mitglieder und Festsetzung des Honorars
- Genehmigung von Mitgliedern des Verwaltungsrats konsolidierter Tochtergesellschaften

Sämtliche übrigen Bereiche der Geschäftsführung, die nicht gemäss Gesetz oder [Organisationsreglement](#) dem Verwaltungsrat vorbehalten sind, delegiert der Verwaltungsrat vollumfänglich an Präsident, CEO und Konzernleitung.

Zwischen dem Präsidenten und der CEO wird regelmässig diskutiert, wie und mit welchen Stakeholdern zusammengearbeitet wird. Die Erkenntnisse daraus werden mit der Erfahrung des Verwaltungsrats ergänzt und jährlich im Rahmen einer Umfeldanalyse besprochen. Sie fliessen, wenn möglich und sinnvoll, in die Planungsdokumente ein.

Der Verwaltungsrat kann jederzeit fallweise oder im Rahmen von generellen Kompetenzvorbehalten in die Aufgaben und Kompetenzen ihm hierarchisch unterstellter Organe eingreifen.

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

Die **Mitglieder der Konzernleitung** nehmen die Umsetzung der strategischen Konzernführung konsequent wahr. Sie steuern die Tochtergesellschaften in finanzieller Sicht und beeinflussen deren strategische Ausrichtung. Kompetenz und Verantwortung werden dabei insbesondere durch die Vorgaben der CEO und die vom Verwaltungsrat genehmigten Finanzziele sowie die vom Verwaltungsrat festgelegte Strategie, welche auch nichtfinanzielle Strategien und Ziele umfasst, bestimmt.

Mitglieder der erweiterten Konzernleitung erfüllen im Rahmen ihrer Tätigkeit als langjährige ehemalige Mitglieder der Konzernleitung selektiv strategische Projekte, die ihnen von der CEO zugewiesen werden.

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

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

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

Weitere Informations- und Kontrollsysteme:

- Management-Informationen-System (MIS): Monatlich erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats einen detaillierten Group Management Report, welcher ausführlich über die finanzielle Lage des Unternehmens informiert. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zur Überprüfung der finanziellen Leistung quartalsweise einen Group Treasury Report. Mindestens dreimal pro Jahr wird zudem eine rollierende Prognose für die folgenden 14 bis 18 Monate erstellt und dem Verwaltungsrat detailliert zur Kenntnis gebracht.
- Risk-Management-Prozess: Mindestens einmal jährlich wird der Verwaltungsrat durch die CEO über die Hauptrisiken sowie deren Einschätzung aufgrund der Relevanz und Eintretenswahrscheinlichkeit informiert. Er genehmigt die von der Konzernleitung definierten und durchzuführenden Massnahmen zur Bewältigung der Risiken und überwacht deren Umsetzung (siehe [Anhang der konsolidierten Jahresrechnung der Emmi Gruppe](#)).
- Externe und interne Revision: Die Angaben zur externen Revision sind unter Kapitel [8 Revisionsstelle](#) aufgeführt. Die interne Revision ist ein Führungsinstrument des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und damit ein wesentlicher Teil des internen Kontrollsystems. Sie steht in direkter Verbindung zum Präsidenten des Prüfungsausschusses sowie zum Prüfungsausschuss durch die Teilnahme an den mindestens quartalsweise stattfindenden Sitzungen (im Berichtsjahr fünf). Der Prüfungsausschuss genehmigt das Revisionsprogramm sowie die Jahresplanung. Er erhält ebenfalls alle Revisionsberichte und lässt sich über die Feststellungen sowie die darauf basierenden Massnahmen an den Sitzungen informieren. Zusätzlich trifft sich der Head Internal Audit regelmässig mit dem Präsidenten des Prüfungsausschusses.

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

4. Konzernleitung

4.1 Mitglieder der Konzernleitung



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

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

4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen



Ricarda Demarmels

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

Berufliche Stationen

2019–2022	Emmi Gruppe, Chief Financial Officer
2015–2018	ORIOR Gruppe, Chief Financial Officer
2009–2014	Capvis Equity Partners Schweiz, Investment Director
2005–2009	Oliver Wyman Financial Services, Projekt-Managerin
2002–2003	Schweizerische Nationalbank, Research Assistant

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2024	Swiss-American Chamber of Commerce, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2024	HSG Beirat der Universität St. Gallen (HSG), Mitglied
2018–2025	Sensirion AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chairwoman Audit Committee und Chairwoman Independent Directors Committee



Marc Heim

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

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2025	fial, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Reitzel Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Mitglied des Vorstands
seit 2022	Foodward, Mitglied des Beirats



Robin Barraclough

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

Berufliche Stationen

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



Kai Könecke

Chief Supply Chain Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2017

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2025	Hug AG, Mitglied des Verwaltungsrats
------------------	--------------------------------------



Jonas Leu

Executive Vice President Americas und Mitglied der Konzernleitung seit 2022

Berufliche Stationen

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



Raffael Payer

Chief Marketing Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2023

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

seit 2024	Ehrenberg Bass, Institut für Marketingwissenschaften, Mitglied im Europäischen Beirat
------------------	---



Natalie Rüedi

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

Berufliche Stationen

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

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

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



Oliver Wasem

Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung seit 2024

Berufliche Stationen

2023–2024	Emmi Gruppe, Head Investor Relations
2021–2025	Präsident des Stiftungsrats der Emmi Vorsorgestiftung
2013–2024	Emmi Gruppe, Head Group Controlling und stellvertretender Group CFO
2011–2012	Forbo Gruppe, Head Corporate Controlling & Reporting und stellvertretender Group CFO
2003–2011	PwC (PricewaterhouseCoopers), Advisory, Director
1998–2002	Arthur Andersen, Wirtschaftsprüfung und -beratung, Senior Consultant

4.3 Zulässige Anzahl Tätigkeiten

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

4.4 Managementverträge

Es bestehen keine Managementverträge.

5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Informationen zu den Vergütungen, Festsetzungsverfahren, statutarischen Regeln, Beteiligungen, Darlehen und Krediten an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind im Vergütungsbericht aufgeführt (siehe Kapitel [6 Vergütungen für das Berichtsjahr](#)).

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

Die Emmi Statuten enthalten keine Stimmrechtsbeschränkungen. Ein stimmberechtigter Aktionär kann seine Aktien an der Generalversammlung selbst vertreten oder mittels schriftlicher Vollmacht durch einen Vertreter seiner Wahl oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Vollmacht und Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter können elektronisch erteilt werden.

6.2 Statutarische Quoren

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

6.3 Einberufung der Generalversammlung

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

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

6.4 Traktandierung

Aktionäre, die alleine oder zusammen mindestens 0.5 % des Aktienkapitals oder Stimmen vertreten, können die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen an der Generalversammlung verlangen. Das Begehren um Traktandierung ist dem Verwaltungsrat mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Anträge zu unterbreiten.

6.5 Eintragungen im Aktienbuch

Das Aktienregister wird in der Regel zehn Tage vor der Generalversammlung geschlossen. Der Verwaltungsrat genehmigt auf Antrag hin Ausnahmen über nachträgliche Zulassungen. Das effektive Datum der Schliessung wird in der Einladung zur Generalversammlung und rechtzeitig im Finanzkalender auf der Webseite publiziert:

www.emmi.com > Medien & Investoren > [Finanzkalender](#)

7. Kontrollwechsel/Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

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

7.2 Kontrollwechselklauseln

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

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

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

8.2 Revisionshonorar

Die mit der Revisionsstelle für das Berichtsjahr vereinbarten Honorare für die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (inkl. Prüfung der Konzernrechnung) betragen insgesamt TCHF 1'423.

8.3 Zusätzliche Honorare

Für zusätzliche Dienstleistungen, die über den gesetzlichen Auftrag hinausgehen, hat KPMG während des Berichtsjahres total TCHF 397 in Rechnung gestellt. Diese Honorare beinhalten TCHF 147 für revisionsnahe Dienstleistungen, TCHF 185 für Steuerberatung und TCHF 65 für übrige Beratungsleistungen.

8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

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

9. Informationspolitik

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

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

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

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

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

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

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

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

Kontakt für Investor Relations:

Emmi Management AG, Konzernkommunikation & IR, Landenbergstrasse 1, Postfach 2570, CH-6002 Luzern,
Telefon +41 58 227 50 69, E-Mail ir@emmi.com, www.emmi.com

Wichtige Termine:

- Die Bilanzmedienkonferenz zur Publikation des Jahresergebnisses ist auf den 26. Februar 2026 angesetzt.
- Die Generalversammlung findet am 9. April 2026 statt. Die im Aktienregister eingetragenen Aktionäre erhalten die Einladung zur Generalversammlung per Post oder, sofern ausgewählt, per E-Mail.
- Die nächsten Geschäftsergebnisse (Halbjahresergebnisse 2026) werden am 19. August 2026 veröffentlicht.

10. Handelssperrzeiten

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

Inhalt

Vergütungsbericht

66	Vorwort
68	Leitlinien
69	Vergütungssystem
71	Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren
73	Darlehen und Kredite
74	Anträge an die Generalversammlung
75	Vergütungen für das Berichtsjahr
76	Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
77	Externe Mandate
81	Bericht der Revisionsstelle

Vorwort des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Die Emmi Gruppe ist auf Kurs und hat 2025 ein solides finanzielles Ergebnis erzielt. Dies in einer Zeit mit grossen geopolitischen Herausforderungen und Unberechenbarkeiten, welche sich unter anderem in einer verhaltenen Konsumentenstimmung, volatilen Wechselkursen und Nachfrageverwerfungen durch Zölle äussern. Es ist erfreulich, dass sich die breite Aufstellung und die konsequente Strategieumsetzung in den Resultaten wiederfinden. Der Umsatzsprung und das gestiegene Ergebnis ergeben sich vor allem aus der Akquisition der Mademoiselle Desserts Gruppe, welche Emmi in eine führende Position in Europa und den USA in der Nische Premium-Desserts bringt. Auch organisch zeigen sich Verbesserungen. In vielen Märkten konnten die verkauften Mengen im Vergleich zum Vorjahr zulegen.

Der Personal- und Vergütungsausschuss hat Rückmeldungen und Kommentare zum Vergütungsbericht zur Kenntnis genommen. Die insgesamt moderaten und an Kultur und Umfeld ausgerichteten Vergütungen stossen grundsätzlich auf gute Resonanz. Hinweise fliessen in eine Weiterentwicklung und Überarbeitung mit ein. Für das Jahr 2026 wird der Betrag der variablen Vergütung der Konzernleitung mit klar messbaren Transformationszielen ergänzt. Dies ist ein erstes Element zur Stärkung der langfristigen Strategieumsetzung. Für das Jahr 2028 ist eine weitere Anpassung geplant, welche die Langfristkomponente in einer für Emmi üblichen, angemessenen Art stärken wird. Die Details werden ausgearbeitet und mit ausgewählten Stakeholdern abgestimmt.

Um die Marktausrichtung und Wettbewerbsfähigkeit der Vergütungen für Konzernleitung und Verwaltungsrat zu vergleichen, wurden 16 Vergleichsfirmen und deren Vergütungen auf Basis der verfügbaren Zahlen für das Geschäftsjahr 2024 herangezogen. Dabei zeigte sich einmal mehr, dass die Vergütungen bei Emmi moderat sind. Der leichte Handlungsbedarf wird schrittweise umgesetzt. Der Antrag für die fixe Vergütung der Konzernleitung wird sich im Antrag für den Rahmenbetrag 2027 leicht auf TCHF 5'700 erhöhen.

Die insgesamt erfreuliche Entwicklung von Emmi widerspiegelt sich im Antrag zur variablen Vergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2025 mit einem Betrag von TCHF 1'275. Mit einem im Vergleich zum Vorjahr (TCHF 1'317) tieferen Gesamtbetrag kommt zum Ausdruck, dass die geopolitischen Verwerfungen auch an Emmi nicht ganz spurlos vorbeigezogen sind.

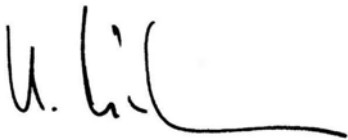
Für den Verwaltungsrat wird der Generalversammlung für 2026 keine Erhöhung des Rahmenbetrags beantragt. Der Antrag lautet auf TCHF 1'400.

Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, werden – wie bei Emmi üblich – prospektiv über den Vergütungsrahmen des Verwaltungsrats, der Konzernleitung sowie rückblickend über die variable Vergütung der Konzernleitung abstimmen können.

Im Dialog mit Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, und in Abstimmung mit anderen Stakeholdern wollen wir Leistung marktorientiert und marktgerecht entlönnen. Eine weitere Entwicklung der Vergütungssysteme erfolgt unter Einbezug der Emmi Kultur, die eine Kultur des Miteinanders und der nachhaltigen, gemeinsamen Erfolge ist.

Wir danken Ihnen für Ihr in uns gesetztes Vertrauen und Ihre anhaltende Unterstützung der Emmi Gruppe.

Freundliche Grüsse

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'U. Riedener', with a long horizontal stroke extending to the right.

Urs Riedener

Vorsitzender des Personal- und
Vergütungsausschusses

1. Leitlinien

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

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

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass die oben genannten Faktoren die Arbeitsmotivation stärken und honorieren sowie gleichzeitig die Emmi Unternehmenswerte widerspiegeln. Das Vergütungsmodell wird auf das Jahr 2028 moderat angepasst, mit dem Ziel, eine Langfristkomponente der Vergütung einzuführen. In der Ausgestaltung werden Kultur und Stakeholderinteressen berücksichtigt.

Hinsichtlich der Vergütung der Geschäftsführung legt [Artikel 31 Abs. 1 der Statuten der Emmi AG](#) fest: Die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und eines allfälligen Beirats sollen angemessen, wettbewerbsfähig, leistungsorientiert und in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sowie dem Erfolg der Emmi Gruppe festgesetzt werden.

2. Vergütungssystem

2.1 Vergütungskomponenten

Die Vergütung des Verwaltungsrats ist eine fixe Vergütung. Nachhaltigkeitsaspekte sind ebenso wie andere Einzelaspekte nicht Bestandteil der Vergütungspolitik des Verwaltungsrats. Die Vergütung der Konzernleitung setzt sich aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Variabel heisst: je nach Erfolg und Leistung im vergangenen Geschäftsjahr im Zusammenhang mit definierten Zielen («Bonus»). Die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung darf den Betrag seiner fixen Vergütung nicht übersteigen. Zurzeit ist keine langfristige variable Komponente implementiert. Siehe dazu auch weiterführende Informationen im Kapitel [2.3 Vergütung der Konzernleitung](#).

Gemäss [Artikel 31 Abs. 3 der Statuten der Emmi AG](#) kann die Gesellschaft den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung im Rahmen ihrer Vergütung Beteiligungspapiere, Wandel- oder Optionsrechte oder andere Rechte auf Beteiligungspapiere zuteilen. Emmi verzichtet zurzeit bewusst auf Aktien-, Optionspläne oder andere Beteiligungsprogramme. Damit soll das Vergütungssystem einfach und transparent gehalten werden.

2.2 Vergütung des Verwaltungsrats

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

Der Personal- und Vergütungsausschuss beurteilt einmal jährlich die Vergütung des Verwaltungsrats im Vergleich mit börsenkotierten (Kategorie Small und Mid Caps) und privaten Schweizer Unternehmen. Berücksichtigt werden dabei Unternehmen aus der Konsumgüterbranche mit einem ähnlichen Internationalisierungsgrad sowie in der Region ansässige Firmen aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Grösse. Als Vergleichsgruppe dienten folgende Unternehmen, welche die oben genannten Kriterien erfüllen:

Aryzta AG	DKSH Holding AG	Luzerner Kantonalbank AG
Barry Callebaut AG	Dormakaba AG	Mobimo AG
Bell Food Group AG	Flughafen Zürich AG	Schindler Aufzüge AG
BKW AG	Forbo Holding AG	SFS Group AG
Bossard AG	Galenica AG	
Dätwyler Holding AG	Lindt & Sprüngli AG	

Die Vergütung des Emmi Verwaltungsrats ist auf Basis der verfügbaren Zahlen für das Jahr 2024 unter dem Median der verglichenen Gesellschaften.

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

2.3 Vergütung der Konzernleitung

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

Die Basisvergütung reflektiert die Erfahrung, die Kenntnisse und die anhaltenden Leistungen der Konzernleitungsmitglieder sowie die Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen aufgrund funktionsbezogener Salär-Benchmarks. Für den Vergleich bezüglich Angemessenheit und Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung hat der Personal- und Vergütungsausschuss die gleiche Vergleichsgruppe gewählt wie für die Prüfung der Vergütung des Verwaltungsrats. Die Vergütung der Konzernleitung ist nahe am Median der verglichenen Gesellschaften.

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

Der Personal- und Vergütungsausschuss beschliesst die fixe Vergütung von CEO und übrigen Konzernleitungsmitgliedern für das folgende Jahr unter Berücksichtigung des durch die Generalversammlung genehmigten maximalen Rahmenbetrags. Bei der Diskussion über die Vergütung der CEO ist die CEO nicht anwesend.

Variable Vergütung: In [Artikel 31 Abs. 2 der Statuten der Emmi AG](#) ist festgelegt, dass die variable Vergütung eines Mitglieds der Konzernleitung den Betrag der fixen Vergütung nicht übersteigen darf. Es handelt sich um einen Bonus bei Zielerreichung, der in bar entrichtet wird. Die Höhe widerspiegelt das Ergebnis des vergangenen Geschäftsjahres und setzt sich aus den drei folgenden Kriterien zusammen:

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

Die Bemessung des Geschäftserfolgs beruht auf den drei Pfeilern Umsatz, Ergebnis und Marktanteil. Für Servicebereiche liegen die massgeblichen Zielgrössen zudem in der Weiterentwicklung zur laufend besseren Unterstützung des Kerngeschäfts. Ab dem Geschäftsjahr 2026 wird die Bemessung des Geschäftserfolgs für die Konzernleitung neben den finanziellen Zielen um ausgewählte strategische Transformationsziele ergänzt. Nachhaltigkeitsaspekte werden ab dann Bestandteil der Vergütungspolitik der Konzernleitung. Bereits heute umfassen die Vergütungen des Chief Supply Chain Officer und der Chief Human Resources Officer Nachhaltigkeitsaspekte, welche in Absprache mit den übrigen Konzernleitungsmitgliedern in Ziele und Massnahmen umgesetzt werden.

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

3. Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren

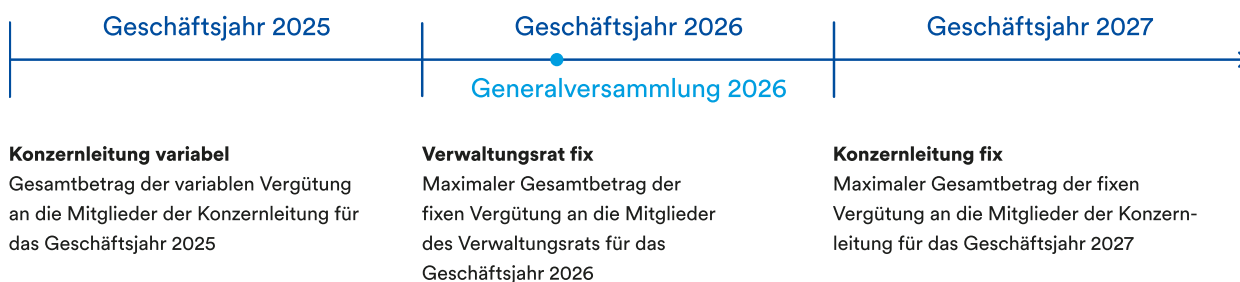
3.1 Genehmigungsmodell der Generalversammlung

Artikel 34 Abs. 1 der Statuten der Emmi AG legt das Genehmigungsmodell fest. Die Generalversammlung genehmigt jährlich gesondert und bindend die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

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

Das nachfolgende **Genehmigungsmodell** verdeutlicht, über welche Vergütungskomponenten und für welchen Zeitraum die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2026 befinden werden.

Genehmigungsmodell für die Generalversammlung 2026



3.2 Entscheidungsprozess

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

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

Die Vergütungen der CEO und der weiteren Mitglieder der Konzernleitung beschliesst der Personal- und Vergütungsausschuss jährlich. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Gesamtbeträge der relevanten Vergütungen zur Genehmigung. Die Ergebnisse der Abstimmungen der letzten Generalversammlung 2025 sind dem Protokoll zu entnehmen: [Protokoll Generalversammlung 2025](#).

3.3 Der Personal- und Vergütungsausschuss

Mit Ausnahme der Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder und des Präsidenten des Verwaltungsrats fasst der Personal- und Vergütungsausschuss den Beschluss zu den Vergütungen. Die Empfehlung für die Vergütung für den Präsidenten des Verwaltungsrats und die Vergütung für die CEO (Beisitzende) legt er unter Einhaltung der Ausstandsregel fest. Für Details zur Zusammensetzung sowie zu den Aufgaben und Zuständigkeiten des Personal- und Vergütungsausschusses wird auf die Unterkapitel [3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat](#), [3.5.2 Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse](#) und [3.5.3 Arbeitsweise des Verwaltungsrats und der Ausschüsse](#) in der Corporate Governance verwiesen.

4. Darlehen und Kredite

Die Statuten der Emmi AG legen in [Artikel 32 Abs. 2](#) fest, dass den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung Vorschüsse bis maximal TCHF 1'000 gewährt werden können, insbesondere in Form von Kostenvorschüssen für Gerichtsverfahren, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit der betreffenden Person als Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung stehen. Diese Limiten wurden im Geschäftsjahr nicht benutzt.

5. Anträge an die Generalversammlung

Die beantragten Gesamtsummen schaffen die erforderliche unternehmerische Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können (zusätzliche Mitglieder im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung, Verschiebungen in Ausschüssen, besondere Ereignisse, generelle Reserve). Es besteht nicht die Absicht, die Rahmenbeträge auszuschöpfen. [Artikel 34 Abs. 3 der Statuten der Emmi AG](#) sieht einen Zusatzbetrag von maximal 20 % vor, sollten nach der Genehmigung der fixen Vergütung zusätzliche Mitglieder oder Ersatzmitglieder in die Konzernleitung berufen werden.

Sämtliche unter Punkt 5 erwähnten Beträge sind in TCHF.

5.1 Verwaltungsrat

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal TCHF 1'400 für das Geschäftsjahr 2026.

Antrag an GV 2026 für GJ 2026	Ausbezahlte Vergütung 2025 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2025 für GJ 2025
1'400	1'348	1'400
(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

5.2 Konzernleitung fixe Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen der Konzernleitung von maximal TCHF 5'700 für das Geschäftsjahr 2027.

Antrag an GV 2026 für GJ 2027	Antrag an GV 2025 für GJ 2026	Ausbezahlte fixe Vergütung 2025 (vgl. Kapitel 6)	Antrag an GV 2024 für GJ 2025
5'700	5'650	4'815	5'540
(Rahmenbetrag)	(Rahmenbetrag)		(Rahmenbetrag)

5.3 Konzernleitung variable Vergütung

Genehmigung der Gesamtsumme der variablen Vergütungen der Konzernleitung von TCHF 1'275 für das Geschäftsjahr 2025.

Antrag an GV 2026 für GJ 2025 (vgl. Kapitel 6)	Im Jahr 2025 ausbezahlte variable Vergütung 2024	Antrag an GV 2025 für GJ 2024
1'275	1'317	1'317

6. Vergütungen für das Berichtsjahr

in TCHF

	Fixe Vergütung			Total Vorjahr
	Basis- vergütung ¹⁾	Andere Vergütungen ²⁾	Total ³⁾	
Verwaltungsrat				
Urs Riedener, Präsident	352	58	410	389
Thomas Grüter, Vizepräsident	115	30	145	147
Monique Bourquin, Mitglied	95	33	128	121
Dominik Bürgy, Mitglied	104	26	130	107
Rebekka Iten, Mitglied (seit 10.04.2025)	59	16	75	–
Christina Johansson, Mitglied (bis 07.02.2025)	13	4	17	104
Nadja Lang, Mitglied	86	23	109	91
Hubert Muff, Mitglied	79	21	100	98
Diana Strebel, Mitglied (bis 10.04.2025)	39	10	49	101
Christian Troxler, Mitglied (seit 10.04.2025)	53	14	67	–
Anette Weber, Mitglied (seit 10.04.2025)	60	15	75	–
Werner Weiss, Mitglied (bis 10.04.2025)	32	11	43	85
Total Verwaltungsrat	1'087	261	1'348	1'243

¹⁾ Basisvergütung beinhaltet die ausbezahlte respektive noch auszubezahlende Leistung und die Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherungen und die Vorsorge.

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

³⁾ Die Vergütung des Verwaltungsrats beinhaltet auch die Arbeit in den Ausschüssen, im Agrarrat (Aufgabenteilung vgl. Corporate Governance Bericht) sowie in den zwei Stiftungen zur Personalvorsorge.

	Fixe Vergütung			Variable Vergütung			Total fix und variabel	Total Vorjahr
	Basis- vergütung ¹⁾	Sach- leistungen	Andere Vergütungen ²⁾	Total fix	Bonus ³⁾	Total variabel		
Konzernleitung								
Ricarda Demarmels, CEO	767	4	204	975	382	382	1'357	1'309
Übrige Mitglieder	2'973	29	838	3'840	893	893	4'733	5'049
Total Konzernleitung	3'740	33	1'042	4'815	1'275	1'275³⁾	6'090	6'358

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

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

³⁾ Vorbehältlich Genehmigung durch die Generalversammlung.

Darlehen und Kredite im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr wurden weder Darlehen und Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung gewährt beziehungsweise ausbezahlt, noch waren solche per 31. Dezember 2025 ausstehend. Es sind auch keine Darlehen oder Kredite an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung oder an nahestehende Personen von gegenwärtigen oder früheren Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung gewährt worden oder per 31. Dezember 2025 ausstehend.

7. Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

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

	Anzahl Aktien 31.12.2025	Anzahl Aktien 31.12.2024
Verwaltungsrat		
Urs Riedener, Präsident	–	–
Thomas Grüter, Mitglied, Vizepräsident	–	–
Monique Bourquin, Mitglied	–	–
Dominik Bürgy, Mitglied	–	–
Rebekka Iten, Mitglied (seit 10.04.2025)	–	–
Christina Johansson, Mitglied (bis 07.02.2025)	n/a	–
Nadja Lang, Mitglied	–	–
Hubert Muff, Mitglied	50	50
Diana Strebel, Mitglied (bis 10.04.2025)	n/a	–
Christian Troxler, Mitglied (seit 10.04.2025)	10	–
Anette Weber, Mitglied (seit 10.04.2025)	–	–
Werner Weiss, Mitglied (bis 10.04.2025)	n/a	58
Konzernleitung		
Ricarda Demarmels, CEO	–	–
Marc Heim, stellvertretender CEO	150	150
Robin Barraclough, Mitglied	20	20
Kai Könecke, Mitglied	–	–
Jonas Leu, Mitglied	–	–
Raffael Payer, Mitglied	–	–
Natalie Rüedi, Mitglied	–	–
Oliver Wasem, Mitglied	–	–

Die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung besitzen insgesamt 230 Aktien (Vorjahr: 278 Aktien) und verfügen damit über einen Stimmenanteil von 0.01 % (Vorjahr: 0.01 %).

8. Externe Mandate

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

8.1 Verwaltungsrat

Urs Riedener

seit 2025	SIG Group, Mitglied des Verwaltungsrats, des Prüfungs- und Risikoausschusses und des Vergütungsausschusses
seit 2024	Risurs GmbH, Inhaber und Geschäftsführer
seit 2023	Sandoz AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chair HC & ESG Committee
seit 2022	Schwarz Unternehmenstreuhand KG, Mitglied des Beirats, seit 2024 Kommanditist
seit 2014	Bystronic AG (früher Conzzeta), Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitz Personalkomitee

Thomas Grüter

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

Monique Bourquin

seit 2023	Swisscom AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Vergütungsausschuss
seit 2023	Lindt & Sprüngli AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Leitung Kompensations- und Nominationsausschuss
seit 2023	Rivella AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2023	Miroma AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	W. Kündig & Cie AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2021	Estarog GmbH, Geschäftsführerin
seit 2021	Euqinom GmbH, Inhaberin und Geschäftsführerin
seit 2017	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Präsidentin
seit 2017	Kambly AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Dominik Bürgy

seit 2024	Forum Zürich, Vorsitzender
seit 2022	Logad Holding AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Oritor AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Ormand AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2020	Kühne + Nagel International AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender Prüfungsausschuss
seit 2020	Arban AG, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2019	Wenger Vieli Rechtsanwälte, Partner
seit 2019	Edelweiss AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Rebekka Iten

seit 2024	Bayer Consumer Care AG, Executive Vice President, Head Region Europa, Middle East und Afrika, Mitglied der globalen Geschäftsleitung
------------------	--

Nadja Lang

seit 2022	Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CEO und Delegierte des Verwaltungsrats
seit 2020	Pax, Schweizerische Lebensversicherungs AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Nominations- und Vergütungsausschuss

Hubert Muff

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

Christian Troxler

seit 2024	Käsereigenossenschaft Schlierbach, Präsident
seit 2023	Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Interessenvertretung Käseimilch ZMP, Präsident
seit 2023	Sortenorganisation Emmentaler Switzerland, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Käsereikommission Schweizer Milchproduzenten SMP, Mitglied
seit 2016	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb Oberdorf, Schlierbach, Betriebsleiter

Anette Weber

seit 2020	Anewe Ventures GmbH, Inhaberin und Geschäftsführerin
2020–2025	GN Store Nord S/A, Non-Executive Director, Vorsitzende des Prüfungsausschusses und Mitglied des Nominierungs-/Vergütungsausschusses, Dänemark
2013–2025	New Work SE (ehemals XING SE), Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Deutschland

8.2 Konzernleitung

Ricarda Demarmels

seit 2024	Swiss-American Chamber of Commerce, Mitglied des Verwaltungsrats
2018–2025	Sensirion AG, Mitglied des Verwaltungsrats, Chairwoman Audit Committee und Chairwoman Independent Directors Committee

Marc Heim

seit 2025	fial, Mitglied des Vorstands
seit 2023	Reitzel Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrats
seit 2022	Promarca (Schweizerischer Markenartikelverband), Mitglied des Vorstands
seit 2022	Foodward, Mitglied des Beirats

Robin Barraclough

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

Kai Könecke

seit 2025	Hug AG, Mitglied des Verwaltungsrats
------------------	--------------------------------------

Natalie Rüedi

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

9. Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Bericht zur Prüfung des Vergütungsberichts

Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der Emmi AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2025 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 734a-734f OR in den Kapiteln «6. Vergütungen für das Berichtsjahr», «7. Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung» und «8. Externe Mandate» auf den Seiten 75 bis 80 des Vergütungsberichts.

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

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts» unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands. Wir haben auch unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

Sonstige Informationen

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

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

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

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



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für den Vergütungsbericht

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

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben gemäss Art. 734a-734f OR frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern sind, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieses Vergütungsberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Vergütungsbericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von für die Prüfung relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.

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



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

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 25. Februar 2026

KPMG AG, Pilatusstrasse 41, CH-6003 Luzern

© 2026 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP, die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Kommentar

86 Finanzkommentar

Konzernrechnung Emmi Gruppe

96 Konsolidierte Erfolgsrechnung

97 Konsolidierte Bilanz

98 Konsolidierte Geldflussrechnung

99 Konsolidierter
Eigenkapitalnachweis

100 Anhang der konsolidierten
Jahresrechnung

107 Erläuterungen zur
Konzernrechnung

136 Bericht der Revisionsstelle

Emmi AG

142 Jahresrechnung Emmi AG

143 Erfolgsrechnung

144 Bilanz

145 Eigenkapitalnachweis

146 Anhang zur Jahresrechnung

151 Antrag über die Verwendung des
Bilanzgewinns

152 Bericht der Revisionsstelle

155 Aktieninformationen Emmi AG

Erfolgsrechnung

Umsatz

Die Emmi Gruppe konnte die kontinuierliche Wachstumsdynamik aus den Vorjahren fortsetzen und erzielte im Geschäftsjahr 2025 in einem herausfordernden Marktumfeld ein starkes, regional breit abgestütztes organisches Wachstum von 4.3 %. Die im August 2025 bereits angehobene Prognose von 2 % bis 3 % wurde damit übertroffen. Das gute, volumengetriebene organische Wachstum war von einem erneut starken Heimmarkt Schweiz sowie von den wichtigen Wachstumsmärkten Brasilien, Chile und Mexiko getragen. Die strategischen und innovationsstarken Nischen Ready-to-drink-Kaffee mit Emmi Caffè Latte, Premium-Desserts und Spezialitätenkäse erzielten sehr erfreuliche Wachstumsraten.

Insgesamt konnte die Emmi Gruppe ihren Umsatz um 9.1 % auf CHF 4'745.7 Millionen (Vorjahr: CHF 4'348.8 Millionen) steigern. Neben dem sehr guten organischen Wachstum steuerten positive Akquisitionseffekte zusätzlich 7.9 % zum Wachstum bei. Demgegenüber standen negative Währungseinflüsse in Höhe von 3.1 %. Diese positive Umsatzentwicklung unterstreicht den Erfolg der konsequent umgesetzten Wachstumsstrategie der Emmi Gruppe und ihre hohe Innovationskraft. Der Fokus liegt auf einer ausgewogenen geografischen Präsenz in dynamischen Wachstumsmärkten sowie auf einer starken Positionierung in attraktiven Nischen mit innovativen Konzepten, die auf relevante Kunden- und Konsumentenbedürfnisse ausgerichtet sind.

Das organische Wachstum im Heimmarkt Schweiz betrug hohe 3.4 % und lag damit über den eigenen Erwartungen (0 % bis 1 %). Dieses überwiegend volumengetriebene Wachstum reiht sich in eine über die letzten zwei Jahre kontinuierlich beschleunigte Wachstumsdynamik ein. Neben der erfreulichen Entwicklung von bewährten Markenkonzepten wie Emmi Caffè Latte, Emmi Energy Milk oder Luzerner Rahmkäse vermochten Innovationen wie Emmi I'm your meal oder das Emmi High Protein Water positive Akzente zu setzen. Auch der in der Gesamtjahresbetrachtung höhere Milchpreis stützte die Umsatzentwicklung. Zudem führte ein zeitlich limitierter Auftrag zu einem positiven Einmaleffekt im zweiten Halbjahr 2025. Doch auch ohne diesen erreichte die Division Schweiz ein starkes organisches Wachstum von rund 1.8 % und übertraf damit die eigene Prognose.

Die Division Americas erzielte mit 6.4 % ebenfalls ein über den eigenen Erwartungen (4 % bis 6 %) liegendes organisches Wachstum, wozu insbesondere die dynamischen Wachstumsmärkte Brasilien, Chile und Mexiko beitrugen. Aber auch das Käsehandelsgeschäft in Kanada, das Geschäft mit lokal produzierten Käsespezialitäten in den USA und die Normalisierung des Milchaufkommens in Tunesien vermochten wesentliche Beiträge zum Divisionswachstum zu leisten.

Das organische Wachstum der Division Europa lag mit 1.4 % im Rahmen der eigenen Erwartungen (1 % bis 3 %). Positiv hervorzuheben sind die Umsätze mit Premium-Desserts aus Italien und Frankreich sowie die Umsätze mit Emmi Caffè Latte.

Die Akquisitionseffekte sind auf die folgenden Faktoren zurückzuführen:

- Akquisition der Laticínios Verde Campo S.A. (Brasilien, 31. Mai 2024)
- Akquisition der Hochstrasser (Schweiz, 1. Oktober 2024)
- Akquisition der Mademoiselle Desserts Gruppe (Frankreich, 3. Oktober 2024)
- Akquisition von The English Cheesecake Company Ltd. (Grossbritannien, 25. November 2025)

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

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

Umsatzentwicklung Schweiz

in Millionen CHF	Umsatz 2025	Umsatz 2024	Differenz 2025/2024	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Molkereiprodukte	694.4	686.7	1.1 %	–	–	1.1 %
Käse	447.7	413.5	8.3 %	–	–	8.3 %
Frischprodukte	409.5	387.8	5.6 %	–	–	5.6 %
Frischkäse	118.1	112.5	5.0 %	–	–	5.0 %
Pulver/Konzentrate	85.3	89.3	-4.4 %	–	–	-4.4 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	90.4	81.6	10.7 %	16.3 %	–	-5.6 %
Total	1'845.4	1'771.4	4.2 %	0.8 %	–	3.4 %

Die Division **Schweiz** erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von CHF 1'845.4 Millionen (Vorjahr: CHF 1'771.4 Millionen), was einem Zuwachs von insgesamt 4.2 % entspricht. Unter Berücksichtigung des Akquisitionseffekts von Hochstrasser resultierte ein hauptsächlich volumengetriebenes organisches Wachstum von 3.4 %, was damit über den eigenen Erwartungen (0 % bis 1 %) lag. Neben der erfreulichen Entwicklung von bewährten Markenkonzepten wie Emmi Caffè Latte, Emmi Energy Milk oder Luzerner Rahmkäse wurde das Wachstum von einem positiven Einmaleffekt getrieben. Aber auch ohne diesen Effekt erreichte die Division ein starkes organisches Wachstum von rund 1.8 % und übertraf damit die eigene Prognose. Der Anteil der Division Schweiz am Konzernumsatz betrug 38.9 % (Vorjahr: 40.7 %).

Im grössten Segment **Molkereiprodukte** (Milch, Rahm, Butter) stieg der Umsatz um 1.1 %. Wachstumstreiber waren vor allem der höhere Absatz von Butter im Industriekundengeschäft und der in der Gesamtjahresbetrachtung höhere Milchpreis. Auch die Umsätze mit der laktosefreien Milch der innovativen Marke Emmi good day konnte in diesem Segment erneut kräftig zulegen.

Das Segment **Käse** verzeichnete mit einem Umsatzwachstum von 8.3 % den stärksten Zuwachs. Der Anstieg ist in erster Linie auf den erwähnten Einmaleffekt im zweiten Halbjahr zurückzuführen. Aber auch ohne diesen Einmaleffekt und trotz weiterhin herausfordernder Rahmenbedingungen mit steigenden Käseimporten, konnte das Segment Käse ein Wachstum erzielen. Getragen wurde dieses von etablierten Markenkonzepten wie Kaltbach, Luzerner Rahmkäse und Scharfer Maxx.

Auch das Segment **Frischprodukte** konnte mit einem Wachstum von 5.6 % deutlich zulegen. Besonders erfreulich entwickelten sich dabei etablierte Markenkonzepte wie Emmi Caffè Latte und Emmi Energy Milk. Auch die im Vorjahr lancierte Trinkmahlzeit Emmi I'm your meal sowie die innovative Neuheit Emmi High Protein Water trugen zum hohen Wachstum in diesem Segment bei.

Der Umsatz im Segment **Frischkäse** stieg um 5.0 %, wobei vor allem Mozzarella sowie der proteinreiche Hüttenkäse zum Wachstum in diesem Segment beitrugen. Der Umsatzrückgang von 4.4 % im Segment **Pulver/Konzentrate** widerspiegelt die tieferen Umsätze mit Milchpulver im Industriekundengeschäft. Im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** stieg der Umsatz dank des akquisitorischen Beitrags aus dem Kaffeegeschäft von Hochstrasser um insgesamt 10.7 %. Organisch ging der Umsatz hingegen um 5.6 % zurück, was vor allem auf die Aufgabe bestimmter Aktivitäten ausserhalb des Kerngeschäfts zurückzuführen ist – insbesondere auf die Einstellung der Saftabfüllung.

Umsatzentwicklung Americas

in Millionen CHF	Umsatz 2025	Umsatz 2024	Differenz 2025/2024	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	657.5	660.2	-0.4 %	1.0 %	-7.1 %	5.7 %
Molkereiprodukte	411.5	416.4	-1.2 %	0.7 %	-5.5 %	3.6 %
Frischprodukte	384.2	374.1	2.7 %	3.1 %	-5.2 %	4.8 %
Frischkäse	105.8	93.8	12.7 %	3.4 %	-11.6 %	20.9 %
Pulver/Konzentrate	52.6	44.1	19.2 %	–	-11.9 %	31.1 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	115.6	119.1	-3.0 %	–	-8.0 %	5.0 %
Total	1'727.2	1'707.7	1.1 %	1.4 %	-6.7 %	6.4 %

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

Der Umsatz in der Division Americas stieg im Geschäftsjahr 2025 um 1.1 % von CHF 1'707.7 Millionen auf CHF 1'727.2 Millionen. Während der positive Akquisitionseffekt aus dem Erwerb von Verde Campo im Vorjahr die Umsatzentwicklung stützte, wirkten die sehr deutlich negativen Währungseffekte umsatzmindernd. Nach Berücksichtigung dieser Effekte resultierte ein gutes organisches Wachstum von 6.4 %, welches damit über der eigenen Prognose von 4 % bis 6 % lag. Als wesentliche Treiber konnten sich erneut die dynamischen Wachstumsmärkte Brasilien, Chile und Mexiko auszeichnen. Der Anteil der Division Americas am Konzernumsatz betrug 36.4 % (Vorjahr: 39.3 %).

Im umsatzmässig grössten Segment **Käse** resultierte ein gutes organisches Wachstum von 5.7 %. Ein starkes Wachstum verzeichneten Chile und Brasilien mit lokal hergestelltem Käse sowie das Handelsgeschäft in Mexiko und Kanada. Das Geschäft in den USA verzeichnete ebenfalls ein Umsatzwachstum, unter anderem dank der Nummer-1-Feta-Marke Athenos sowie anderer lokal produzierter Käsespezialitäten. Das Geschäft mit aus der Schweiz importierten Käsespezialitäten verzeichnete infolge der zoll- und wechselkursbedingt zwingend notwendigen Preiserhöhungen erwartungsgemäss rückläufige Volumen und hemmte somit das Wachstum in diesem Segment.

Das Segment **Molkereiprodukte** wuchs organisch um 3.6 %. Zu den wichtigsten Wachstumstreibern zählten Chile mit einem Volumenwachstum bei Milch der Marke Surlat und Tunesien, wo sich die Milchmenge normalisierte. Darüber hinaus verzeichnete Darey Brands in Kalifornien ein Wachstum mit Ziegenmilch der national führenden Marke Meyenberg. Hingegen hemmten tiefere Umsätze mit UHT-Milch in Brasilien die Umsatzentwicklung in diesem Segment.

Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein gutes organisches Wachstum von 4.8 %. Die stärksten Wachstumsimpulse kamen aus Brasilien und Chile mit Joghurts und Joghurt drinks sowie aus Spanien, wo insbesondere Emmi Caffè Latte und Kefir-Produkte ein erfreuliches Wachstum verzeichneten.

Die weiteren Segmente sind für die Division gemessen am Umsatz zwar von geringerer Bedeutung, generierten aber ebenfalls alle ein organisches Umsatzwachstum. Im Segment **Frischkäse** resultierte ein hohes organisches Wachstum von 20.9 %, welches hauptsächlich auf höhere Umsätze mit Mozzarella in Brasilien zurückzuführen ist. Aber auch das Handelsgeschäft von Mexideli trug zum organischen Wachstum in diesem Segment bei. Im Segment **Pulver/Konzentrate** wurde ein starkes organisches Wachstum von 31.1 % erzielt, getragen durch die Entwicklung im Milchpulvergeschäft in Brasilien. Das organische Wachstum von 5.0 % im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** ist unter anderem auf die erfreuliche Entwicklung des Handelswarengeschäfts von Mexideli zurückzuführen.

Umsatzentwicklung Europa

in Millionen CHF	Umsatz 2025	Umsatz 2024	Differenz 2025/2024	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Frischprodukte	796.8	483.4	64.8 %	62.9 %	-3.1 %	5.0 %
Käse	134.7	126.3	6.7 %	3.4 %	-1.9 %	5.2 %
Pulver/Konzentrate	42.3	43.6	-3.0 %	–	-1.6 %	-1.4 %
Frischkäse	35.9	50.0	-28.2 %	-0.4 %	-1.2 %	-26.6 %
Molkereiprodukte	6.7	9.6	-30.4 %	-0.2 %	-1.2 %	-29.0 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	30.8	34.8	-11.5 %	0.1 %	-1.5 %	-10.1 %
Total	1'047.2	747.7	40.1 %	41.2 %	-2.5 %	1.4 %

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

Die Division Europa erzielte in der Berichtsperiode einen Umsatz von CHF 1'047.2 Millionen, was im Vergleich zum Vorjahr (CHF 747.7 Millionen) einem Wachstum von insgesamt 40.1 % entspricht. Dies ist grösstenteils auf die im Oktober 2024 akquirierte Mademoiselle Desserts Gruppe zurückzuführen ist. Bereinigt um weitere Akquisitionseffekte und negative Währungseffekte resultierte ein organisches Wachstum von 1.4 %, das damit im Rahmen der eigenen Erwartungen (1 % bis 3 %) liegt. Die grössten Treiber des organischen Wachstums sind Dessertspezialitäten aus Italien und Frankreich sowie Emmi Caffè Latte, was sich in einem starken organischen Wachstum im Segment Frischprodukte niederschlägt. Der Anteil der Division Europa am Konzernumsatz betrug 22.1 % (Vorjahr: 17.2 %).

Im grössten Segment **Frischprodukte** resultierte ein starkes organisches Wachstum von 5.0 %. Erneut erwiesen sich die innovationsstarken Dessertspezialitäten aus Italien als wichtiger Wachstumstreiber. Zudem leisteten ab dem vierten Quartal des Berichtsjahres auch die Dessertspezialitäten der im Vorjahr übernommenen Mademoiselle Desserts Gruppe einen Beitrag zum organischen Wachstum in diesem Segment. Darüber hinaus konnte Emmi Caffè Latte den Wachstumspfad trotz des herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds erfolgreich fortsetzen. Insbesondere in den Niederlanden und in Grossbritannien resultierte ein erfreuliches Wachstum.

Das Segment **Käse** verzeichnete mit einem organischen Wachstum von 5.2 % ebenfalls eine erfreuliche Entwicklung. Wesentlicher Treiber waren höhere Umsätze in den Niederlanden, insbesondere mit aus der Schweiz importierten Käsespezialitäten wie Kaltbach. Auch in Deutschland entwickelten sich die Umsätze positiv, getragen ebenfalls von Schweizer Käsespezialitäten wie Scharfer Maxx, Raclette und Fondue.

Im Segment **Frischkäse** resultierte ein organischer Umsatzrückgang von 26.6 %. Hauptgrund dafür war der rückläufige internationale Absatz von Ziegenmilchfrischkäse und Ziegenkäsebruch aus den Niederlanden, der unter anderem durch die US-Zollpolitik negativ beeinflusst wurde.

Der mit **Pulver/Konzentraten** erwirtschaftete Umsatz sank organisch um 1.4 %. Dies war vor allem auf rückläufige Umsätze mit Ziegenmilchpulver aus den Niederlanden aufgrund von Verzögerungen in der Lieferkette im asiatischen Markt zurückzuführen. Das Segment **Molkereiprodukte** verzeichnete durch den tieferen Absatz von Ziegenmilch in den Niederlanden einen organischen Umsatzrückgang von 29.0 %. Der organische Umsatzrückgang von 10.1 % im Segment **Übrige Produkte/Dienstleistungen** widerspiegelt vor allem rückläufige Umsätze infolge der Portfoliobereinigung nicht strategischer Dienstleistungen in Österreich.

Umsatzentwicklung Global Trade

in Millionen CHF	Umsatz 2025	Umsatz 2024	Differenz 2025/2024	Akquisiti- onseffekt	Währungs- effekt	Wachstum organisch
Käse	59.2	61.9	-4.5 %	-7.0 %	–	2.5 %
Frischprodukte	41.2	40.3	2.2 %	2.5 %	-0.2 %	-0.1 %
Pulver/Konzentrate	12.7	15.8	-19.6 %	–	–	-19.6 %
Molkereiprodukte	7.8	0.9	820.6 %	2.4 %	–	818.2 %
Frischkäse	1.2	0.7	72.6 %	29.1 %	–	43.5 %
Übrige Produkte/Dienstleistungen	3.8	2.4	59.8 %	9.1 %	0.1 %	50.6 %
Total	125.9	122.0	3.2 %	-2.3 %	-0.1 %	5.6 %

Die Division **Global Trade** beinhaltet primär Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in Ländern, in denen Emmi keine eigenen Gesellschaften hat. Dazu gehören die asiatischen und osteuropäischen Märkte, die meisten südamerikanischen Länder und die Arabische Halbinsel. Der Anteil der Division Global Trade am Konzernumsatz betrug 2.6 % (Vorjahr: 2.8 %).

Der Umsatz der Division Global Trade belief sich auf CHF 125.9 Millionen. Verglichen mit CHF 122.0 Millionen im Vorjahr kommt dies einem Umsatzwachstum von 3.2 % gleich. Bereinigt um den Akquisitionseffekt aus der Verschiebung von Distributionskanälen von der und in die Division Europa resultierte ein organisches Umsatzwachstum von 5.6 %. Dieses betrifft zu einem Grossteil Entlastungsexporte von Magermilchpulver, Käse, Butter und Rahm aus der Schweiz.

Das organische Umsatzwachstum von 2.5 % im Segment **Käse** widerspiegelt höhere Entlastungsexporte von Industriekäse, welche den leichten Umsatzrückgang bei Sortenkäse überkompensierten. Im Segment **Frischprodukte** resultierte ein leichter organischer Umsatzrückgang von 0.1 %, der vor allem auf die rückläufige Entwicklung von Joghurts im asiatischen Raum zurückzuführen ist. Der Rückgang von 19.6 % im Segment **Pulver/Konzentrate** widerspiegelt die tieferen Entlastungsexporte von Magermilchpulver aus der Schweiz. Der Anstieg im Segment **Molkereiprodukte** ist auf höhere Entlastungsexporte zurückzuführen, insbesondere von Butter und Rahm.

Bruttogewinn

Der **Bruttogewinn** stieg im Berichtsjahr um CHF 213.2 Millionen respektive 12.8 % auf CHF 1'878.1 Millionen (Vorjahr: CHF 1'664.9 Millionen). Die Zunahme ist primär akquisitionsgetrieben und stammt hauptsächlich aus der im Vorjahr akquirierten Mademoiselle Desserts Gruppe. Der Bruttogewinn verzeichnete auch aus organischer Sicht eine erfreuliche Zunahme, welche durch die im Berichtsjahr ausserordentlich hohen negativen Währungseinflüsse jedoch gemindert wurde. Die **Bruttogewinnmarge** liegt mit 39.6 % deutlich über dem Vorjahreswert von 38.3 %, was hauptsächlich auf die höhere Bruttogewinnmarge der Mademoiselle Desserts Gruppe zurückzuführen ist, welche zum ersten Mal für ein ganzes Geschäftsjahr berücksichtigt wurde. Der erfreuliche Anstieg der Bruttogewinnmarge widerspiegelt neben positiven Akquisitionseffekten insbesondere die kontinuierliche Portfoliotransformation entlang der strategischen Nischen. Unterstützend wirkten zudem wiederum Massnahmen zur Produktivitäts- und Effizienzsteigerung sowie in der Beschaffung.

Sondereffekte im Konzernabschluss

Im Berichtsjahr wie auch im Vorjahr waren keine wesentlichen Sondereffekte zu verzeichnen. Emmi verzichtet deshalb auf den Ausweis bereinigter Ergebnisse.

Betriebsergebnis

Der **Betriebsaufwand** betrug im Berichtsjahr insgesamt CHF 1'397.5 Millionen, was im Vergleich zum Vorjahr (CHF 1'241.9 Millionen) einem Anstieg von CHF 155.6 Millionen entspricht. Die absolute Erhöhung resultiert hauptsächlich aus den im Vorjahr getätigten Akquisitionen. Im Vergleich zur Umsatzentwicklung ist der Betriebsaufwand mit 12.5% überproportional angestiegen, was den erfreulichen Margenzuwachs auf Stufe Bruttogewinn entsprechend minderte.

Der **Personalaufwand** stieg von CHF 625.6 Millionen im Vorjahr auf CHF 742.5 Millionen im Berichtsjahr. Der Anstieg von CHF 116.9 Millionen ist zu einem wesentlichen Teil auf die im Vorjahr getätigten Akquisitionen zurückzuführen. Diese erhöhten den Personalaufwand nicht nur absolut, sondern weisen aus Gruppensicht auch einen überdurchschnittlichen Anteil im Verhältnis zum Umsatz auf. Entsprechend stieg der Personalaufwand im Verhältnis zum Umsatz von 14.4 % im Vorjahr auf 15.6 % im Berichtsjahr. Darüber hinaus blieb der Druck auf die Lohnkosten insgesamt hoch. Sekundäreffekte der hohen Inflationsraten der vergangenen Jahre führten aufgrund der Angleichung der Reallöhne vielerorts zu höheren Lohnkosten, was durch Effizienzmassnahmen im Personalbereich jedoch weitgehend kompensiert werden konnte.

Der **Sonstige Betriebsaufwand** belief sich im Berichtsjahr auf CHF 655.0 Millionen (Vorjahr: CHF 616.3 Millionen), was einer Zunahme von CHF 38.7 Millionen entspricht. Der absolute Anstieg ist im Wesentlichen wiederum auf akquisitionsbedingte Effekte zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz reduzierte sich der Sonstige Betriebsaufwand jedoch von 14.2 % im Vorjahr auf 13.8 % im Berichtsjahr. Ausschlaggebend hierfür waren insbesondere tiefere Marketing- und Verkaufsaufwendungen – einerseits aufgrund des geringen relativen Kostenanteils bei der Mademoiselle Desserts Gruppe, andererseits wegen höherer Aufwendungen im Vorjahr, etwa für die Emmi Caffè Latte Jubiläumskampagne 2024. Aber auch die Kosten für Energie und Betriebsmaterialien, Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen entwickelten sich im Verhältnis zum Umsatz rückläufig. Demgegenüber stiegen die Logistikkosten und Verwaltungsaufwendungen, ebenfalls getrieben durch die im Vorjahr getätigten Akquisitionen.

Die **Anderen betrieblichen Erträge** beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 11.6 Millionen (Vorjahr: CHF 7.6 Millionen). Der Anstieg betrifft verschiedene betriebliche Erträge wie unter anderem erhaltene oder zugesagte Versicherungsleistungen aus Schadenfällen.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)** belief sich im Berichtsjahr auf CHF 492.3 Millionen. Gegenüber dem Vorjahr (CHF 430.6 Millionen) kommt dies einem Anstieg um CHF 61.7 Millionen gleich. Die **EBITDA-Marge** stieg von 9.9 % im Vorjahr auf 10.4 % im Berichtsjahr.

Der erwartungsgemäss deutliche Anstieg der **Abschreibungen und Amortisationen** von CHF 127.9 Millionen im Vorjahr auf CHF 157.6 Millionen resultiert aus den im Vorjahr getätigten Akquisitionen und betrifft insbesondere die Abschreibungen der neu bewerteten Sachanlagen sowie die Amortisationen der Kundenbeziehungen aus der Akquisition von Mademoiselle Desserts im vierten Quartal des Vorjahres.

Das **Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)** betrug im Berichtsjahr CHF 334.6 Millionen und lag damit innerhalb der eigenen Prognose von CHF 330 bis 350 Millionen. Verglichen mit dem Vorjahreswert von CHF 302.7 Millionen resultierte ein Anstieg von CHF 31.9 Millionen, welcher sowohl auf organische Verbesserungen wie auch auf die im Vorjahr getätigten Akquisitionen zurückzuführen ist. Ohne die substanziellen negativen Fremdwährungseffekte aufgrund der Stärkung des Schweizer Frankens und die negativen Effekte aus den zusätzlichen US-Zöllen wäre das Ergebnis auf Stufe EBIT deutlich höher beziehungsweise über dem oberen Ende der eigenen Prognose ausgefallen. Die resultierende **EBIT-Marge** von 7.1 % liegt leicht über der EBIT-Marge des Vorjahres (7.0 %).

Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Finanzergebnis und Ertragssteuern

Beim **Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen** resultierte ein Verlust von CHF 0.2 Millionen im Vergleich zu einem Verlust von CHF 0.6 Millionen im Vorjahr.

Das **Finanzergebnis** (Nettofinanzaufwand) belief sich auf CHF 38.3 Millionen gegenüber CHF 21.4 Millionen im Vorjahr. Die um CHF 7.5 Millionen höheren Zinsaufwendungen resultierten vor allem aus der Finanzierung der Akquisition von Mademoiselle Desserts im Vorjahr. In Kombination mit den tieferen Zinserträgen resultierte im Berichtsjahr ein Anstieg des Nettozinsaufwands um CHF 10.1 Millionen auf CHF 26.8 Millionen (Vorjahr: CHF 16.7 Millionen). Das Fremdwährungsergebnis fiel mit einem Aufwand von CHF 9.3 Millionen infolge der ausserordentlichen Verwerfungen im Berichtsjahr um CHF 7.1 Millionen schlechter aus als im Vorjahr (CHF 2.2 Millionen).

Die **Ertragssteuern** betrugen im Berichtsjahr CHF 48.6 Millionen, verglichen mit CHF 42.6 Millionen im Vorjahr. Die Steuerquote erhöhte sich auf 16.4 % (Vorjahr: 15.2 %) was auf den höheren Ergebnisanteil von ausländischen Gesellschaften mit jeweils höheren lokalen Steuersätzen zurückzuführen ist.

Reingewinn

Der **Gewinn einschliesslich Minderheitsanteile** betrug CHF 247.5 Millionen. Gegenüber den CHF 238.1 Millionen im Vorjahr entspricht dies einer Zunahme um CHF 9.4 Millionen.

Die Erhöhung der **Minderheitsanteile** am Unternehmensgewinn von CHF 17.8 Millionen im Vorjahr auf CHF 20.5 Millionen im Berichtsjahr ist – obwohl sie den Reingewinn schmälert – ein positives Zeichen. Dies zeigt, dass die Gesellschaften mit Minderheitsanteilen ihre Profitabilität im Berichtsjahr insgesamt steigern konnten.

Der entsprechend resultierende **Reingewinn** von CHF 227.1 Millionen lag um CHF 6.8 Millionen beziehungsweise 3.1 % über dem Vorjahr (CHF 220.3 Millionen). Die **Reingewinnmarge** belief sich auf 4.8 % gegenüber 5.1 % im Vorjahr, womit diese ebenfalls im Rahmen der eigenen Prognose von 4.8 % bis 5.3 % zu liegen kam.

Vermögenslage, Finanzierung und Geldfluss

Die **Bilanzsumme** per 31. Dezember 2025 erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 121.7 Millionen beziehungsweise 3.6 % auf CHF 3'481.2 Millionen (Vorjahr: CHF 3'359.5 Millionen). Diese Zunahme ist hauptsächlich auf den höheren Bestand an flüssigen Mitteln als Folge des erfreulichen Geldflusses sowie auf leicht höhere Lagerbestände zurückzuführen.

Das **operative Nettoumlaufvermögen** (bestehend aus Vorräten sowie Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) betrug CHF 722.3 Millionen. Die Erhöhung um CHF 13.4 Millionen beziehungsweise 1.9 % gegenüber dem Bestand per Ende des Vorjahres (CHF 708.9 Millionen) ist auf leicht höhere Lagerbestände zurückzuführen, was jedoch durch höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen teilweise kompensiert wurde. Im Verhältnis zum Umsatz hat sich das operative Nettoumlaufvermögen von 16.3 % im Vorjahr auf 15.2 % im Berichtsjahr reduziert. Dieser Rückgang resultiert jedoch hauptsächlich aus der Berücksichtigung des Ganzjahresumsatzes der im Vorjahr akquirierten Gesellschaften, während deren Umsätze im Vorjahr erst ab dem Akquisitionszeitpunkt berücksichtigt wurden.

Das **Anlagevermögen** reduzierte sich leicht um CHF 26.4 Millionen beziehungsweise 1.5 % von CHF 1'807.0 Millionen im Vorjahr auf CHF 1'780.6 Millionen. Die Sachanlagen machen mit CHF 1'285.8 Millionen (Vorjahr: CHF 1'283.3 Millionen) den Grossteil des Anlagevermögens aus und haben aufgrund leicht über den Abschreibungen liegender Investitionen und trotz negativer Währungseffekte um insgesamt CHF 2.5 Millionen zugenommen. Die immateriellen Anlagen haben hingegen um CHF 29.6 Millionen abgenommen, was hauptsächlich auf die planmässigen Amortisationen der Kundenbeziehungen aus der Akquisition von Mademoiselle Desserts sowie ebenfalls auf negative Währungseffekte zurückzuführen ist.

Das **Fremdkapital** per 31. Dezember 2025 betrug insgesamt CHF 2'257.2 Millionen gegenüber CHF 2'229.7 Millionen per Ende des Vorjahres. Für den leichten Anstieg von CHF 27.5 Millionen hauptverantwortlich ist die Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen Verbindlichkeiten, während die Bankschulden und Leasingverbindlichkeiten durch Amortisationen und Fremdwährungseffekte insgesamt abgenommen haben. Die **Eigenkapitalquote** ist daher von 33.6 % per 31. Dezember 2024 auf 35.2 % angestiegen. Der Rückgang der Finanzverbindlichkeiten in Kombination mit den höheren flüssigen Mitteln führte zudem zu einem erfreulichen Rückgang der Nettoverschuldung auf CHF 882.6 Millionen per 31. Dezember 2025 (Vorjahr: CHF 1'003.7 Millionen). Im Verhältnis zum EBITDA sank die **Nettoverschuldung** deutlich von 2.13 im Vorjahr auf 1.79 per Ende des Berichtsjahres.

Die **Kapitalrendite (ROIC)** belief sich im Berichtsjahr auf 7.6 % gegenüber 8.6 % im Vorjahr. Die tiefere Rendite widerspiegelt den der Erwartung entsprechenden kurzfristigen Verwässerungseffekt der jüngsten Akquisitionen.

Der **Geldzufluss aus der Betriebstätigkeit** betrug im Berichtsjahr CHF 397.0 Millionen, was gegenüber dem Rekordwert im Vorjahr (CHF 406.9 Millionen) einem leichten Rückgang von CHF 9.9 Millionen entspricht. Während die Zunahme von CHF 71.7 Millionen beim Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern im Wesentlichen die Zunahme auf Stufe EBITDA widerspiegelt, ist der leicht tiefere Geldfluss aus der Betriebstätigkeit in erster Linie auf die Zunahme des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen. Dieses hatte im Berichtsjahr insgesamt einen negativen Einfluss von CHF 30.6 Millionen auf den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit. Gegenüber dem positiven Einfluss von CHF 37.7 Millionen im Vorjahr resultierte somit eine negative Vorjahresabweichung von insgesamt CHF 68.3 Millionen. Bezahlte Zinsen und Steuern belasteten den Geldfluss aus der Betriebstätigkeit zudem um insgesamt CHF 13.3 Millionen stärker als im Vorjahr, was primär auf die im vierten Quartal des Vorjahres getätigten Akquisitionen zurückzuführen ist, welche nun erstmalig für 12 Monate enthalten sind.

Der **Geldabfluss aus der Investitionstätigkeit** belief sich im Berichtsjahr auf CHF 202.9 Millionen gegenüber infolge der Akquisitionstätigkeit hohen CHF 962.9 Millionen im Vorjahr. Aus der Akquisition von The English Cheesecake Company sowie dem Erwerb von Minderheitsanteilen resultierten im Berichtsjahr Geldabflüsse aus der Akquisitionstätigkeit von insgesamt CHF 49.6 Millionen, verglichen mit einem Abfluss von CHF 844.9 Millionen im Vorjahr. Für Investitionen in das Sachanlagevermögen flossen im Berichtsjahr netto CHF 149.7 Millionen ab, gegenüber CHF 111.3 Millionen im Vorjahr.

Ohne Berücksichtigung des Geldflusses aus der Akquisitionstätigkeit wurde im Berichtsjahr ein **Free Cashflow** von CHF 243.8 Millionen erwirtschaftet. Die Reduktion gegenüber dem Vorjahreswert von CHF 288.8 Millionen ist auf den leicht tieferen Geldfluss aus der Betriebstätigkeit und die gleichzeitig höheren Investitionen in das Anlagevermögen zurückzuführen.

Im Berichtsjahr resultierte ein **Geldabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** von insgesamt CHF 112.0 Millionen, verglichen mit einem Geldzufluss von CHF 508.0 Millionen im Vorjahr. Der Grossteil der Vorjahresdifferenz betrifft die Ausgabe von Anleiheobligationen zur Finanzierung der Akquisition von Mademoiselle Desserts im Vorjahr (Zufluss von CHF 624.2 Millionen). Im Vorjahresvergleich höhere Geldabflüsse resultierten aus der gestiegenen Dividende an die Aktionäre der Emmi AG, während im Berichtsjahr weniger Geld für die Rückzahlung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten sowie für Dividendenzahlungen an Minderheitsaktionäre abfloss.

Als Konsequenz der beschriebenen Geldflüsse stieg der Bestand an **Flüssigen Mitteln** im Geschäftsjahr 2025 um CHF 72.9 Millionen von CHF 303.7 Millionen im Vorjahr auf CHF 376.5 Millionen per 31. Dezember 2025.

Ausblick 2026

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bleiben auch im Jahr 2026 und darüber hinaus anspruchsvoll. Geopolitische Spannungen sorgen weltweit für Unsicherheit und belasten das globale Wachstum. In vielen für Emmi relevanten Märkten wird für das laufende Jahr nur eine moderate Wachstumsdynamik und entsprechend eine weiterhin verhaltene Konsumstimmung erwartet.

Beim Betriebsaufwand bleibt der Druck auf die Personalkosten hoch, bedingt durch inflationsgetriebene Lohnanpassungen und den anhaltenden Fachkräftemangel. Auch die Volatilität auf Beschaffungsmärkten und in globalen Lieferketten dürfte bestehen bleiben, sodass Emmi auch im Jahr 2026 mit hohen Inputkosten rechnet. Der Schweizer Franken dürfte sich insbesondere gegenüber den für Emmi wichtigen Währungen US-Dollar und Euro weiter aufwerten, was Umsatz und Ergebnis in Schweizer Franken belastet und die Wettbewerbsfähigkeit des Exportgeschäfts aus der Schweiz mindert. Die grössten Schritte des aktuellen Zinssenkungszyklus sind voraussichtlich erfolgt, sodass sich das Zinsumfeld im Jahresverlauf auf tiefem Niveau stabilisieren dürfte.

Emmi ist in strukturell wachsenden Märkten und in strategischen Nischen gut aufgestellt. Dank der ausgewogenen geografischen Präsenz, ihrer hohen Innovationskraft und der starken Markenkonzeppte bleibt Emmi agil, um auch in Zeiten grosser Unsicherheit und verhaltener Konsumstimmung Chancen aus den aktuellen Verwerfungen zu realisieren. Emmi wird daher weiterhin diszipliniert und umsichtig agieren und dem Margendruck mit Effizienz- und Kostensenkungsinitiativen sowie einer kontinuierlichen Portfoliotransformation entlang strategischer Prioritäten und Konsumententrends begegnen.

Märkte

In der Division **Schweiz** bleiben die Rahmenbedingungen herausfordernd. Der Importdruck sowie der Einkaufstourismus im grenznahen Ausland dürften aufgrund des starken Schweizer Frankens anhalten. Die ausserordentlich hohen produzierten Milchmengen erzeugen in Kombination mit den ohnehin bereits erhöhten Lagerbeständen zusätzlichen Preisdruck. Der ab Februar 2026 tiefere Milchrichtpreis wird das Umsatzwachstum in der Schweiz deutlich belasten, seine Wirkung auf die produzierten Milchmengen jedoch erst im Verlaufe des Jahres entfalten. Emmi begegnet diesen negativen Einflüssen mit starken Marken, trendorientierten Innovationen, konsequenter Kunden- und Konsumentenorientierung sowie Produkten von gewohnt hoher Qualität. Trotz der erwähnten Herausforderungen erwartet Emmi im Heimmarkt Schweiz deshalb grundsätzlich eine Fortsetzung der positiven Volumenentwicklung der vergangenen Jahre.

In der Division **Americas** rechnet Emmi auch im Jahr 2026 mit einer dynamischen Entwicklung in den Wachstumsmärkten Brasilien, Chile und Mexiko. Auch im Schlüsselmarkt USA erwartet Emmi weitere Wachstumsimpulse, auch wenn sich die gedämpfte Konsumstimmung nur zaghaft erholen dürfte.

Innovationsstarke Premium-Desserts und Emmi Caffè Latte bleiben die zentralen Wachstumstreiber der Division **Europa**. Die Mademoiselle Desserts Gruppe wird 2026 erstmalig für das gesamte Geschäftsjahr zum organischen Wachstum beitragen. Umsatzsteigernd sollte zudem auch das Ziegenmilchpulvergeschäft in den Niederlanden wirken, wo sich erste positive Signale im Exportgeschäft nach Asien abzeichnen.

Umsatz- und Gewinnentwicklung

Für das Geschäftsjahr 2026 rechnet Emmi auf Gruppenstufe mit einer anhaltenden Wachstumsdynamik und einem organischen Wachstum von 1.0 % bis 3.0 %. Im Heimmarkt Schweiz erwartet Emmi grundsätzlich eine Fortsetzung der positiven Volumenentwicklung der vergangenen Jahre. Der deutlich tiefere Milchpreis und der Wegfall des positiven Einmaleffekts des zweiten Halbjahres 2025 belasten das organische Wachstum der Schweiz jedoch mit rund 2.5 Prozentpunkten und jenes der Gruppe mit rund einem Prozentpunkt. Für die Schweiz erwarten wir daher einen organischen Umsatzrückgang von -2.0 % bis 0.0 %. Für die internationalen Divisionen rechnen wir hingegen mit einem organischen Wachstum von 4.0 % bis 6.0 % für Americas und von 2.0 % bis 4.0 % für Europa. Auf EBIT-Stufe beläuft sich die Prognose auf ein steigendes Ergebnis von CHF 335 Millionen bis CHF 355 Millionen. Auch bei der Reingewinnmarge erwartet Emmi eine Verbesserung im Rahmen einer Bandbreite von 4.8 % bis 5.3 %.

Die Mittelfristprognose zum organischen Wachstum (Gruppe 2 % bis 3 %, Schweiz 0 % bis 1 %, Americas 4 % bis 6 %, Europa 1 % bis 3 %) und zur Reingewinnmarge (5.5 % bis 6.0 %) bleibt unverändert. Hinsichtlich des ROIC wird das bisherige Ziel (Trend zur Verbesserung) konkretisiert und ein mittelfristiger Zielwert von 10 % angestrebt. Dies reflektiert die grosse Bedeutung, die dem ROIC in der finanziellen Steuerung der Gruppe auch intern beigemessen wird. Die mittelfristige Dividendenpolitik sieht unverändert eine Ausschüttungsquote von 35 % bis 45 % des Reingewinns vor, wird aber um das Ziel eines jährlichen Anstiegs der Dividende in Schweizer Franken ergänzt.

Konsolidierte Erfolgsrechnung

in Tausend CHF

	Erläuterungen	2025	%	2024	%
Umsatz aus Verkäufen von Produkten		4'709'876		4'314'316	
Umsatz aus Dienstleistungen		35'814		34'496	
Nettoumsatz	1	4'745'690	100.0	4'348'812	100.0
Bestandesveränderungen Halb- und Fertigfabrikate		8'901	-0.2	-27'401	0.6
Warenaufwand und Fremdleistungen		-2'876'523	60.6	-2'656'477	61.1
Bruttogewinn		1'878'068	39.6	1'664'934	38.3
Andere betriebliche Erträge	2	11'643	0.2	7'574	0.2
Personalaufwand		-742'461	15.6	-625'599	14.4
Sonstiger Betriebsaufwand	3	-654'999	13.8	-616'285	14.2
Total Betriebsaufwand		-1'397'460	29.4	-1'241'884	28.6
Betriebsergebnis vor Zinsen¹⁾, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)		492'251	10.4	430'624	9.9
Abschreibungen auf Sachanlagen	4	-126'691	2.7	-111'272	2.5
Amortisationen auf immateriellen Anlagen	4	-30'938	0.6	-16'663	0.4
Betriebsergebnis vor Zinsen¹⁾ und Steuern (EBIT)		334'622	7.1	302'689	7.0
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen		-183		-580	
Finanzergebnis	5	-38'319		-21'420	
Ergebnis vor Ertragssteuern (EBT)		296'120	6.2	280'689	6.5
Ertragssteuern	6	-48'597		-42'566	
Gewinn inkl. Minderheitsanteile		247'523	5.2	238'123	5.5
Minderheitsanteile		-20'467		-17'835	
Reingewinn		227'056	4.8	220'288	5.1
Reingewinn pro Aktie (verwässert/unverwässert in CHF)	7	42.44		41.18	

¹⁾ Inkl. Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen und weiteren Finanzpositionen, die im Finanzergebnis ausgewiesen werden.

Konsolidierte Bilanz

in Tausend CHF

Aktiven

	Erläuterungen	31.12.2025	%	31.12.2024	%
Flüssige Mittel		376'535		303'661	
Wertschriften		29'028		3'088	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	542'006		539'793	
Sonstige Forderungen	9	70'017		73'963	
Vorräte	10	599'915		562'299	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	83'156		69'725	
Umlaufvermögen		1'700'657	48.9	1'552'529	46.2
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	32	11'723		11'760	
Darlehen und sonstige Forderungen	12	19'153		19'855	
Wertschriften		9'790		10'487	
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	20	2'092		2'150	
Aktive latente Ertragssteuern	6	18'741		16'305	
Finanzanlagen		61'499		60'557	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	11	5'624		5'864	
Sachanlagen	13	1'285'765		1'283'324	
Immaterielle Anlagen	14	427'669		457'253	
Anlagevermögen		1'780'557	51.1	1'806'998	53.8
Aktiven		3'481'214	100.0	3'359'527	100.0

Passiven

Bankschulden	18	57'389		63'118	
Leasingverbindlichkeiten	18	1'217		2'102	
Darlehen	18	32		–	
Anleiheobligationen	18	150'000		–	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	419'644		393'235	
Sonstige Verbindlichkeiten	16	104'730		65'707	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	253'495		251'570	
Rückstellungen	19	9'077		7'946	
Kurzfristiges Fremdkapital		995'584	28.6	783'678	23.3
Bankschulden	18	114'759		129'693	
Leasingverbindlichkeiten	18	8'786		10'187	
Darlehen	18	601		710	
Anleiheobligationen	18	974'520		1'124'520	
Passive Rechnungsabgrenzungen	17	3'544		3'873	
Rückstellungen	19	159'439		177'065	
Langfristiges Fremdkapital		1'261'649	36.2	1'446'048	43.1
Fremdkapital		2'257'233	64.8	2'229'726	66.4
Aktienkapital		53'498		53'498	
Kapitalreserven		2'088		2'088	
Gewinnreserven		1'025'948		938'467	
Eigenkapital exkl. Minderheitsanteile		1'081'534	31.1	994'053	29.6
Minderheitsanteile		142'447	4.1	135'748	4.0
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile		1'223'981	35.2	1'129'801	33.6
Passiven		3'481'214	100.0	3'359'527	100.0

Konsolidierte Geldflussrechnung

in Tausend CHF

	2025	2024
Gewinn inkl. Minderheitsanteile	247'523	238'123
Nettozinsaufwand	26'835	16'665
Ertragssteuern	48'597	42'566
Erfolg aus Verkauf von Anlagevermögen	-431	-585
Abschreibungen und Amortisationen planmässig	156'567	125'730
Abschreibungen und Amortisationen ausserplanmässig	1'062	2'205
Veränderung Rückstellungen	-1'560	3'141
Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	183	580
Andere nicht liquiditätswirksame Positionen	17'928	-3'443
Geldfluss vor Veränderung Nettoumlaufvermögen, Zinsen und Steuern	496'704	424'982
Veränderung Vorräte	-51'143	6'432
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-12'366	-24'049
Veränderung sonstige Forderungen und aktive Abgrenzungen	-10'386	1'503
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23'389	40'039
Veränderung sonstige Verbindlichkeiten und passive Abgrenzungen	19'914	13'755
Bezahlte Zinsen	-28'820	-20'617
Bezahlte Steuern	-40'283	-35'168
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	397'009	406'877
Investitionen in Sachanlagen	-155'922	-114'393
Vermögenswertbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand	815	1'573
Devestitionen von Sachanlagen	5'397	1'505
Investitionen in immaterielle Anlagen	-6'601	-9'488
Kapitalerhöhung von assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen	-562	-595
Erwerb von vollkonsolidierten Beteiligungen/Betrieben	-18'094	-841'944
Erwerb von Minderheitsanteilen	-31'554	-2'933
Veränderung Aktivdarlehen	490	-2'422
Erhaltene Dividenden	442	404
Erhaltene Zinsen	2'719	5'359
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-202'870	-962'934
Veränderung sonstige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-6'173	-30'638
Veränderung sonstige langfristige Finanzverbindlichkeiten	-15'021	622
Einzahlungen aus Aufnahme von Anleihen	-	624'205
Dividendenzahlungen an Aktionäre Emmi AG	-88'272	-82'922
Dividendenzahlungen an Minderheitsaktionäre	-2'530	-3'314
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-111'996	507'953
Währungsumrechnungsdifferenzen	-9'269	2'650
Nettoveränderung der Flüssigen Mittel	72'874	-45'454
Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode	303'661	349'115
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode	376'535	303'661

Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

in Tausend CHF

	Aktien- kapital	Kapital- reserven (Agio)	Einbehaltene Gewinne	Verrechneter Goodwill	Währungs- umrechnungs- differenzen	Total Gewinn- reserven	Eigenkapital exkl. Minderheits- anteile	Minder- heits- anteile	Eigenkapital inkl. Minderheits- anteile
Stand									
1. Januar 2024	53'498	2'088	2'255'916	-1'018'539	–	1'237'377	1'292'963	121'921	1'414'884
Veränderung									
Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–	–	–	10'720	10'720
Verrechnung Goodwill/ negativer Goodwill	–	–	–	-424'369	–	-424'369	-424'369	–	-424'369
Übernahme									
Minderheitsanteile	–	–	–	–	–	–	–	-1'639	-1'639
Gewinn	–	–	220'288	–	–	220'288	220'288	17'835	238'123
Währungs- umrechnungs- differenzen	–	–	–	–	-11'907	-11'907	-11'907	-9'775	-21'682
Dividenden	–	–	-82'922	–	–	-82'922	-82'922	-3'314	-86'236
Stand									
31. Dezember 2024	53'498	2'088	2'393'282	-1'442'908	-11'907	938'467	994'053	135'748	1'129'801
Verrechnung Goodwill	–	–	–	-31'613	–	-31'613	-31'613	–	-31'613
Übernahme									
Minderheitsanteile	–	–	–	–	–	–	–	-7'785	-7'785
Gewinn	–	–	227'056	–	–	227'056	227'056	20'467	247'523
Währungs- umrechnungs- differenzen	–	–	–	–	-19'690	-19'690	-19'690	-3'453	-23'143
Dividenden	–	–	-88'272	–	–	-88'272	-88'272	-2'530	-90'802
Stand									
31. Dezember 2025	53'498	2'088	2'532'066	-1'474'521	-31'597	1'025'948	1'081'534	142'447	1'223'981

Per 31. Dezember 2025 sind 5'349'810 Namenaktien zu nominal CHF 10 ausgegeben (unverändert zum Vorjahr).
Bezüglich der mit den Aktien verbundenen Rechte verweisen wir auf [Kapitel 2](#) im Corporate-Governance-Bericht.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren Reserven beträgt kumuliert CHF 38.5 Millionen (Vorjahr: CHF 37.9 Millionen).

Anhang der konsolidierten Jahresrechnung

Konsolidierungsgrundsätze

Allgemeine Informationen

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat die vorliegende Konzernrechnung am 25. Februar 2026 gutgeheissen. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre.

Grundlagen der Rechnungslegung

Die konsolidierte Jahresrechnung basiert auf den nach einheitlichen Grundsätzen erstellten Jahresabschlüssen der Konzerngesellschaften per 31. Dezember 2025. Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung ([Swiss GAAP FER](#)) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes.

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

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

Konsolidierungskreis

Die konsolidierte Jahresrechnung umfasst die Jahresabschlüsse der Emmi AG sowie der Konzerngesellschaften, an denen die Emmi AG direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte hält oder durch vertragliche Vereinbarung die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik ausübt. Beteiligungen an Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) sowie an assoziierten Gesellschaften, bei denen Emmi über einen massgeblichen Einfluss verfügt (dieser Einfluss ist generell daran erkennbar, dass der Konzern über einen Stimmrechtsanteil von 20 % bis 50 % des Aktienkapitals einer Gesellschaft verfügt), sind nach der Equity-Methode einbezogen. Zur Bestimmung des anteiligen Eigenkapitals werden Abschlüsse oder Überleitungen auf [Swiss GAAP FER](#) herangezogen. Minderheitsbeteiligungen an Gesellschaften, bei denen Emmi über keinen massgeblichen Einfluss verfügt, werden zum Anschaffungswert abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertbeeinträchtigungen bilanziert. Die Gesellschaften, die den Konsolidierungskreis bilden, sind in der [Erläuterung 32](#) zur Konzernrechnung aufgeführt.

Veränderung im Konsolidierungskreis

Im Berichtsjahr hat die folgende Veränderung im Konsolidierungskreis stattgefunden. Für Veränderungen in der Beteiligungsstruktur ohne Auswirkung auf den Konsolidierungskreis oder die Konsolidierungsmethode vergleiche [Erläuterung 32](#).

		Währung	Aktienkapital in Tausend	Kapitalanteil 31.12.2025	Kapitalanteil 31.12.2024
The English Cheesecake Company Ltd., UK – London	Kauf per 25.11.2025	GBP	0	99 %	–

Konsolidierungsmethode

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

Im Laufe des Jahres erworbene Gesellschaften und Betriebe werden ab dem Erwerbsdatum konsolidiert. Die bei einer Akquisition übernommenen Nettoaktiven werden per Erwerbsdatum zu aktuellen Werten neu bewertet. Das übernommene Anlagevermögen wird zu Bruttowerten erfasst.

Goodwill aus der Akquisition von Gesellschaften und Betrieben entspricht der Differenz zwischen dem Kaufpreis und den anteiligen, neu bewerteten Nettoaktiven des übernommenen Unternehmens. Dieser wird per Erwerbszeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechnet. Im Anhang zur Konzernrechnung werden die Auswirkungen einer theoretischen Aktivierung und Amortisation des Goodwills respektive der theoretischen Passivierung und Auflösung des negativen Goodwills offengelegt. Bei einem schrittweisen Anteilserwerb wird der positive beziehungsweise negative Goodwill für jeden einzelnen Akquisitionsschritt gesondert ermittelt.

Bei Zukäufen von Minderheitsanteilen wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem proportionalen Buchwert der Minderheiten als Goodwill beziehungsweise negativer Goodwill mit den Gewinnreserven verrechnet.

Beim Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften oder Gemeinschaftsorganisationen werden die Nettoaktiven per Erwerbszeitpunkt zu aktuellen Werten neu bewertet. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem neu bewerteten anteiligem Eigenkapital wird als Goodwill oder negativer Goodwill mit den Gewinnreserven verrechnet.

Im Laufe des Jahres veräußerte Gesellschaften und Betriebe werden ab dem Verkaufsdatum von der konsolidierten Jahresrechnung ausgeschlossen. Bei Veräußerung von Anteilen an vollkonsolidierten oder nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften wird ein zu einem früheren Zeitpunkt mit den Gewinnreserven verrechneter erworbener Goodwill zu den ursprünglichen Kosten erfolgswirksam bei der Berechnung des Gewinns beziehungsweise Verlusts aus dem Verkauf berücksichtigt.

Währungsumrechnung

Fremdwährungstransaktionen in Gruppengesellschaften

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

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

Umrechnung von zu konsolidierenden Jahresrechnungen

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

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

Währungsumrechnungskurse in CHF

	Jahresdurchschnittskurse		Jahresendkurse	
	2025	2024	31.12.2025	31.12.2024
1 BRL	0.15	0.16	0.14	0.15
1 CAD	0.59	0.64	0.58	0.63
1 EUR	0.94	0.95	0.93	0.94
1 GBP	1.09	1.13	1.07	1.14
1 MXN	0.04	0.05	0.04	0.04
1 TND	0.28	0.28	0.27	0.29
1 USD	0.83	0.88	0.79	0.91
100 CLP	0.09	0.09	0.09	0.09

Geldflussrechnung

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

Bewertungsgrundsätze

Flüssige Mittel

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

Wertschriften (kurzfristig)

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

Vorräte

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

Finanzanlagen

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

Sachanlagen

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

Diese wurde wie folgt festgelegt:

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

Immaterielle Anlagen

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

Wertbeeinträchtigungen (Impairment)

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

Staatliche Zuwendungen

Vermögenswertbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden vom Buchwert der Vermögenswerte abgezogen, sobald eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt sind und der Wert verlässlich schätzbar ist. Die Zuwendungen wirken sich entsprechend linear über die erwartete Nutzungsdauer der betreffenden Vermögenswerte in der Erfolgsrechnung aus. Erfolgsbezogene Zuwendungen werden in derselben Periode als Minderung der entsprechenden Aufwendungen, für deren Kompensation sie gewährt werden, verbucht.

Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten in der Gruppe werden zu Nominalwerten erfasst.

Leasing

Bei Leasinggeschäften wird zwischen Finanzierungsleasing und operativem Leasing unterschieden. Ein Finanzierungsleasing liegt vor, wenn im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen eines Vermögenswerts übertragen werden. Die Vermögenswerte sowie Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden bilanziert. Leasingverpflichtungen aus operativem Leasing, die nicht innerhalb eines Jahres gekündigt werden können, werden in der [Erläuterung 26](#) zur Konzernrechnung ausgewiesen.

Rückstellungen

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

Personalvorsorgeverpflichtungen

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

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

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

Latente Ertragssteuern

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

Derivative Finanzinstrumente

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

Nettoumsatz- und Ertragsrealisation

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

Forschung und Entwicklung

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

Eventualverpflichtungen

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

Erläuterungen zur Konzernrechnung

in Tausend CHF

1. Segmentberichterstattung

Nettoumsatz nach Produktgruppen und Divisionen	Schweiz		Americas		Europa		Global Trade		Gruppe	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Frischprodukte	409'513	387'784	384'166	374'082	796'814	483'415	41'208	40'322	1'631'701	1'285'603
in % vom Nettoumsatz	22.2	21.9	22.2	21.9	76.1	64.6	32.7	33.0	34.4	29.6
Naturkäse	391'245	356'636	617'023	622'722	119'438	111'802	55'677	56'878	1'183'383	1'148'038
Schmelzkäse	56'453	56'871	40'472	37'458	15'313	14'462	3'528	5'085	115'766	113'876
Käse	447'698	413'507	657'495	660'180	134'751	126'264	59'205	61'963	1'299'149	1'261'914
in % vom Nettoumsatz	24.3	23.3	38.1	38.6	12.9	16.9	47.0	50.8	27.4	29.0
Milch	248'650	252'454	330'584	333'405	3'395	7'340	754	777	583'383	593'976
Butter und Margarine	257'713	247'434	43'593	42'978	519	438	5'133	–	306'958	290'850
Rahm	188'007	186'789	37'360	40'015	2'801	1'869	1'888	67	230'056	228'740
Molkereiprodukte	694'370	686'677	411'537	416'398	6'715	9'647	7'775	844	1'120'397	1'113'566
in % vom Nettoumsatz	37.6	38.8	23.8	24.4	0.6	1.3	6.2	0.7	23.6	25.6
Frischkäse	118'057	112'466	105'818	93'878	35'896	49'993	1'217	705	260'988	257'042
in % vom Nettoumsatz	6.4	6.4	6.1	5.5	3.4	6.7	1.0	0.6	5.5	5.9
Pulver/ Konzentrate	85'341	89'304	52'606	44'126	42'227	43'554	12'712	15'815	192'886	192'799
in % vom Nettoumsatz	4.6	5.0	3.1	2.6	4.0	5.8	10.1	12.9	4.1	4.4
Übrige Produkte	60'436	52'981	111'651	115'085	29'189	33'281	3'479	2'045	204'755	203'392
Umsatz aus Dienstleistungen	29'948	28'638	3'893	3'977	1'623	1'530	350	351	35'814	34'496
Übrige Produkte/ Dienstleistungen	90'384	81'619	115'544	119'062	30'812	34'811	3'829	2'396	240'569	237'888
in % vom Nettoumsatz	4.9	4.6	6.7	7.0	3.0	4.7	3.0	2.0	5.0	5.5
Nettoumsatz	1'845'363	1'771'357	1'727'166	1'707'726	1'047'215	747'684	125'946	122'045	4'745'690	4'348'812
in % vom Konzern	38.9	40.7	36.4	39.3	22.1	17.2	2.6	2.8	100.0	100.0

Nettoumsatz nach Ländergruppen				
	2025	in %	2024	in %
Schweiz	1'843'108	38.8	1'765'949	40.6
Nord- und Südamerika	1'431'207	30.2	1'410'225	32.4
Europa ohne Schweiz	1'236'766	26.1	939'777	21.6
Afrika	147'683	3.1	143'319	3.3
Asien/Pazifik	86'926	1.8	89'542	2.1
Total	4'745'690	100.0	4'348'812	100.0

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

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

2. Andere betriebliche Erträge

	2025	2024
Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen	603	948
Sonstige betriebliche Erträge	11'040	6'626
Total	11'643	7'574

3. Sonstiger Betriebsaufwand

	2025	2024
Marketing- und Verkaufsaufwand	144'248	149'739
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	112'552	105'342
Sachversicherungen, Gebühren, LSVÄ	25'216	19'689
Energie und Betriebsmaterialien	129'301	125'094
Verwaltungsaufwand	64'207	52'820
Logistikaufwand	167'589	144'085
Anderer Betriebsaufwand	11'886	19'516
Total	654'999	616'285

4. Abschreibungen und Amortisationen

	2025	2024
Abschreibungen Sachanlagen planmässig	125'637	109'067
Abschreibungen Sachanlagen ausserplanmässig	1'054	2'205
Amortisation immaterielle Anlagen planmässig	30'930	16'663
Amortisation immaterielle Anlagen ausserplanmässig	8	–
Total	157'629	127'935

5. Finanzergebnis

	2025	2024
Zinsertrag	2'718	5'359
Übriger Finanzertrag	460	322
Total Finanzertrag	3'178	5'681
Zinsaufwand	-29'553	-22'024
Übriger Finanzaufwand	-2'686	-2'849
Total Finanzaufwand	-32'239	-24'873
Total vor Währungsergebnis	-29'061	-19'192
Währungsergebnis	-9'258	-2'228
Total	-38'319	-21'420

6. Ertragssteuern

	2025	2024
Laufende Ertragssteuern	59'196	50'404
Latente Ertragssteuern	-10'599	-7'838
Total	48'597	42'566
Durchschnittlicher Steuersatz	16.4 %	15.2 %

Der effektive durchschnittliche Steuersatz des Berichtsjahres betrug 16.4 % (Vorjahr: 15.2 %).

Die Nettoabgrenzungen für laufende Ertragssteuern nahmen gegenüber dem Vorjahr von CHF 32.8 Millionen auf CHF 26.5 Millionen ab. Latente Ertragssteuern werden in jeder Gesellschaft mit dem tatsächlich zu erwartenden Steuersatz berechnet. Per 31. Dezember 2025 ergab sich daraus ein gewichteter Durchschnittssatz von 18.7 %. Im Vorjahr betrug der gewichtete Durchschnittssatz 19.6 %. Die bilanzierten latenten Ertragssteuern beinhalten Steueransprüche aus Verlustvorträgen im Umfang von CHF 8.8 Millionen (Vorjahr: CHF 11.5 Millionen).

Die Emmi Gruppe fällt in den Anwendungsbereich der OECD-Steuerreform, die eine globale Mindestbesteuerung (Pillar II) von 15 % vorsieht. In der Schweiz und auch in anderen Ländern, in denen die Emmi Gruppe eine Präsenz hat, sind die Pillar-II-Regelungen im Geschäftsjahr 2024 in Kraft getreten. Auf Basis der durchgeführten Analysen hat die Umsetzung dieser Regelungen keinen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss der Emmi Gruppe.

Details zur Veränderung der Steueransprüche auf Verlustvorträgen	2025	2024
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	8'788	11'503
Nicht bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen	23'569	26'222
Total Steueransprüche auf Verlustvorträgen	32'357	37'725
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen 1. Januar	11'503	5'405
Veränderung Konsolidierungskreis	–	3'726
Entstehungen	895	3'046
Verwendungen	-5'213	-4'361
Neueinschätzungen	1'738	3'346
Sonstige Effekte	-135	341
Bilanzierte Steueransprüche auf Verlustvorträgen 31. Dezember	8'788	11'503

Die Nettoveränderung der aktivierten Steueransprüche auf Verlustvorträgen erhöhte den Ertragssteueraufwand der Berichtsperiode um CHF 2.7 Millionen (Vorjahr: Reduktion um CHF 2.4 Millionen).

7. Reingewinn pro Aktie

	2025	2024
Aktienbestand 1. Januar	5'349'810	5'349'810
Aktienbestand 31. Dezember	5'349'810	5'349'810
Durchschnittlicher Aktienbestand	5'349'810	5'349'810
Reingewinn in Tausend CHF	227'056	220'288
Reingewinn pro Aktie (in CHF)	42.44	41.18

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

8. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2025	2024
Dritte	552'771	550'384
Assoziierte	1'003	1'084
Aktionäre	648	321
Delkredere	-12'416	-11'996
Total	542'006	539'793

9. Sonstige Forderungen

	2025	2024
Mehrwertsteuern	34'758	27'872
Ertragssteuern	2'325	7'294
Übrige gegenüber Dritten	32'853	38'759
Übrige gegenüber Assoziierten	81	38
Total	70'017	73'963

10. Vorräte

	2025	2024
Fertigprodukte	222'010	185'762
Handelswaren	44'867	46'215
Rohstoffe, Halbfabrikate und Verpackungsmaterial	355'394	353'037
Übrige Vorräte	4'736	4'793
Wertberichtigungen auf Vorräten	-27'092	-27'508
Total	599'915	562'299

11. Aktive Rechnungsabgrenzungen

	2025	2024
Mehrwertsteuern	27'279	23'067
Ertragssteuern	25'343	18'931
Sozialversicherungen	3'433	1'531
Übrige gegenüber Dritten	32'320	31'758
Übrige gegenüber Assoziierten	397	302
Übrige gegenüber Aktionären	8	–
Total	88'780	75'589
Davon kurzfristig	83'156	69'725
Davon langfristig	5'624	5'864

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

12. Darlehen und sonstige Forderungen

	2025	2024
Dritte	16'685	17'494
Assoziierte	2'468	2'361
Total	19'153	19'855

Im Buchwert der Darlehen und sonstigen Forderungen gegenüber Dritten sind Wertberichtigungen im Betrag von CHF 1.3 Millionen enthalten (Vorjahr: CHF 1.4 Millionen).

13. Sachanlagen

2025	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1. Januar 2025	20'734	1'007'476	1'980'695	98'862	105'022	3'212'789
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	877	–	–	877
Zugänge	–	1'158	12'609	144'674	1'907	160'348
Abgänge	-26	-661	-41'773	–	-6'113	-48'573
Umgliederung	–	6'514	95'441	-112'449	8'190	-2'304
Währungsumrechnungsdifferenzen	-24	-15'259	-28'952	-1'512	-2'204	-47'951
Anschaffungswerte 31. Dezember 2025	20'684	999'228	2'018'897	129'575	106'802	3'275'186
Kumulierte Abschreibungen 1. Januar 2025	1'052	478'893	1'377'223	–	72'297	1'929'465
Abschreibungen planmässig	–	26'040	91'818	–	7'779	125'637
Abschreibungen ausserplanmässig	–	81	969	–	4	1'054
Abgänge	–	-1'097	-37'841	–	-4'808	-43'746
Umgliederung	–	-1'677	222	–	-130	-1'585
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	-3'953	-16'217	–	-1'234	-21'404
Kumulierte Abschreibungen 31. Dezember 2025	1'052	498'287	1'416'174	–	73'908	1'989'421
Nettobuchwert	19'632	500'941	602'723	129'575	32'894	1'285'765
Davon Finanzierungsleasing	–	–	–	–	468	468

2024	Unbebaute Grundstücke	Immobilien/ Bauten	Anlagen/ Einrichtungen	Sachanlagen im Bau	Übrige Sachanlagen	Total
Anschaffungswerte 1. Januar 2024	20'693	842'161	1'694'647	124'881	94'015	2'776'397
Veränderung Konsolidierungskreis	–	126'897	228'204	8'337	7'737	371'175
Zugänge	–	1'319	9'919	111'244	1'532	124'014
Abgänge	–	-1'229	-47'462	–	-5'529	-54'220
Umgliederung	–	42'295	95'363	-148'471	7'301	-3'512
Währungsumrechnungsdifferenzen	41	-3'967	24	2'871	-34	-1'065
Anschaffungswerte 31. Dezember 2024	20'734	1'007'476	1'980'695	98'862	105'022	3'212'789
Kumulierte Abschreibungen 1. Januar 2024	1'051	409'968	1'195'097	–	64'876	1'670'992
Veränderung Konsolidierungskreis	–	47'720	147'527	–	5'647	200'894
Abschreibungen planmässig	–	22'590	79'025	–	7'452	109'067
Abschreibungen ausserplanmässig	–	5	2'200	–	–	2'205
Abgänge	–	-1'023	-46'952	–	-5'370	-53'345
Umgliederung	–	-56	-1'588	–	71	-1'573
Währungsumrechnungsdifferenzen	1	-311	1'914	–	-379	1'225
Kumulierte Abschreibungen 31. Dezember 2024	1'052	478'893	1'377'223	–	72'297	1'929'465
Nettobuchwert	19'682	528'583	603'472	98'862	32'725	1'283'324
Davon Finanzierungsleasing	–	–	–	–	956	956

14. Immaterielle Anlagen

	Kundenbe- ziehungen	Marken	Software	Übrige immat. Anlagen	Total
2025					
Anschaffungswerte 1. Januar 2025	341'395	152'019	108'726	13'527	615'667
Veränderung Konsolidierungskreis	4'976	1'021	–	–	5'997
Zugänge	–	–	7'653	231	7'884
Abgänge	–	–	-5'458	–	-5'458
Umgliederung	–	–	719	–	719
Währungsumrechnungsdifferenzen	-2'997	-12'700	-1'642	-577	-17'916
Anschaffungswerte 31. Dezember 2025	343'374	140'340	109'998	13'181	606'893
Kumulierte Amortisationen 1. Januar 2025	4'268	57'162	85'858	11'126	158'414
Amortisationen planmässig	17'053	7'107	6'410	360	30'930
Amortisationen ausserplanmässig	–	–	8	–	8
Abgänge	–	–	-5'318	–	-5'318
Währungsumrechnungsdifferenzen	-140	-3'144	-1'105	-421	-4'810
Kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2025	21'181	61'125	85'853	11'065	179'224
Nettobuchwert	322'193	79'215	24'145	2'116	427'669
2024					
Anschaffungswerte 1. Januar 2024	–	142'363	85'354	11'598	239'315
Veränderung Konsolidierungskreis	342'085	1'730	15'018	916	359'749
Zugänge	–	–	7'288	686	7'974
Abgänge	–	–	-1'136	-13	-1'149
Umgliederung	–	–	1'840	93	1'933
Währungsumrechnungsdifferenzen	-690	7'926	362	247	7'845
Anschaffungswerte 31. Dezember 2024	341'395	152'019	108'726	13'527	615'667
Kumulierte Amortisationen 1. Januar 2024	–	47'972	75'747	9'946	133'665
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	6'235	713	6'948
Amortisationen planmässig	4'327	7'387	4'655	294	16'663
Abgänge	–	–	-1'092	-13	-1'105
Währungsumrechnungsdifferenzen	-59	1'803	313	186	2'243
Kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2024	4'268	57'162	85'858	11'126	158'414
Nettobuchwert	337'127	94'857	22'868	2'401	457'253

Alle immateriellen Anlagen wurden erworben.

15. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

	2025	2024
Dritte	389'700	366'618
Assoziierte	4'263	3'928
Aktionäre	25'681	22'656
Übrige Nahestehende	–	33
Total	419'644	393'235

16. Sonstige Verbindlichkeiten

	2025	2024
Mehrwertsteuern	10'197	6'504
Sozialversicherungen	16'490	13'886
Übrige gegenüber Dritten	74'451	41'863
Übrige gegenüber übrigen Nahestehenden	3'592	3'454
Total	104'730	65'707

17. Passive Rechnungsabgrenzungen

	2025	2024
Vertragliche Rabatte	60'373	63'768
Ferien, Überzeit, Bonus	55'321	50'287
Ertragssteuern	51'839	51'701
Zinsen	5'807	4'826
Sozialversicherungen	6'101	4'876
Übrige gegenüber Dritten	76'245	78'858
Übrige gegenüber Assoziierten	1'261	1'017
Übrige gegenüber Aktionären	92	110
Total	257'039	255'443
Davon kurzfristig	253'495	251'570
Davon langfristig	3'544	3'873

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

18. Finanzverbindlichkeiten

18.1 Anlehensobligationen

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 150 Millionen
Valorennummer	138001128 / ISIN CH1380011283
Zinssatz	1.1 %
Laufzeit	30. Oktober 2024 bis 28. August 2026
Rückzahlung	28. August 2026 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.3 Millionen wurden per 30. Oktober 2024 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.029 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.04 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 1.1 % auf 1.21 % pro Jahr.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	128965711 / ISIN CH1289657111
Zinssatz	2.0 %
Laufzeit	22. September 2023 bis 22. September 2028
Rückzahlung	22. September 2028 zum Nennwert

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

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

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.4 Millionen wurden per 21. Juni 2017 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.4 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.4 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 0.5 % auf 0.51 % pro Jahr.

Im Jahr 2020 wurden von dieser Anleihe Titel mit einem Nominalwert von CHF 0.5 Millionen zu Anlagezwecken an der Börse zurückgekauft.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 200 Millionen
Valorennummer	138001129 / ISIN CH1380011291
Zinssatz	1.35 %
Laufzeit	30. Oktober 2024 bis 30. Oktober 2030
Rückzahlung	30. Oktober 2030 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.4 Millionen wurden per 30. Oktober 2024 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.014 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.03 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 1.35 % auf 1.4 % pro Jahr.

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

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

Die Mittel aus der Anleihe dienten der Finanzierung der Akquisition des Athenos-Geschäfts in den USA. Zur langfristigen Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken hat Emmi einen Cross Currency Swap abgeschlossen. Unter Berücksichtigung dieses Absicherungsgeschäfts resultiert netto ein Zinssatz von 2.3 % auf dem USD-Nominalwert von USD 215.6 Millionen anstelle der 0.375 % auf dem CHF-Nominalwert von CHF 200.0 Millionen.

Art der Anleihe	Anleihe mit Aufstockungsmöglichkeit
Nominalbetrag	CHF 275 Millionen
Valorennummer	138001130 / ISIN CH1380011309
Zinssatz	1.6 %
Laufzeit	30. Oktober 2024 bis 30. Oktober 2034
Rückzahlung	30. Oktober 2034 zum Nennwert

Die im Zusammenhang mit der Ausgabe der Anleihe angefallenen Emissionskosten im Umfang von CHF 0.7 Millionen wurden per 30. Oktober 2024 unter den aktiven Rechnungsabgrenzungen aktiviert. Die entsprechende Abgrenzung wird über die Laufzeit der Anleihe aufgelöst. Der Ausgabepreis von 100.207 % führte zu einer Agio-Einnahme von CHF 0.6 Millionen. Der effektive Zinssatz der Anleihe erhöhte sich damit von 1.6 % auf 1.62 % pro Jahr.

18.2 Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten

	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
2025						
Bankschulden	57'389	104'724	10'035	172'148	9'942	0.0 – 16.7
Leasingverbindlichkeiten	1'217	4'529	4'257	10'003	–	2.3 – 13.8
Darlehen von Dritten	32	394	207	633	–	0.0 – 8.0
Anleiensobligationen	150'000	499'520	475'000	1'124'520	–	0.5 – 2.3
Total	208'638	609'167	489'499	1'307'304	9'942	–

Alle Anleiensobligationen und die überwiegende Mehrheit der Bankschulden werden zu fixen Sätzen verzinst. Für die im Dezember 2021 ausgegebene Anleihe wurde der Zinssatz nach Berücksichtigung der Zahlungsströme aus dem Cross Currency Swap berücksichtigt. Es bestehen keine Finanzierungen mit finanziellen Covenants.

Im Berichtsjahr reduzierten sich die Finanzverbindlichkeiten um CHF 23.0 Millionen auf CHF 1'307.3 Millionen. Lokale Finanzierungen in Euro, britischen Pfund, brasilianischen Real und tunesischen Dinar nahmen ab, hingegen erhöhten sich die Finanzierungen in chilenischen Peso. Per Ende des Berichtsjahres beträgt der Anteil der Finanzierungen in Schweizer Franken 86.4 % (Vorjahr: 85.1 %), hauptsächlich aufgrund der sechs Anleiensobligationen. 9.6 % (Vorjahr: 10.6 %) der Finanzverbindlichkeiten lauten auf Euro und 0.1 % (Vorjahr: 0.1 %) auf britische Pfund. CHF 51.5 Millionen (Vorjahr: CHF 55.8 Millionen) beziehungsweise 3.9 % (Vorjahr: 4.2 %) der Finanzierungen werden lokal in Schwellenländerwährungen wie brasilianischem Real, tunesischem Dinar und chilenischem Peso aufgenommen.

	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeiten ab 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeiten länger als 5 Jahre	Total	Davon mit Grund- pfandrechten gesichert	Zinssatz in %
2024						
Bankschulden	63'118	118'717	10'976	192'811	13'801	0.0 – 14.6
Leasingverbindlichkeiten	2'102	4'741	5'446	12'289	–	2.3 – 13.8
Darlehen von Dritten	–	506	204	710	–	0.0 – 8.0
Anleiensobligationen	–	449'520	675'000	1'124'520	–	0.5 – 2.3
Total	65'220	573'484	691'626	1'330'330	13'801	–

19. Rückstellungen

	Laufende Restruktu- rierung	Übrige Rückstel- lungen	Latente Ertrags- steuern	Total
2025				
Stand 1. Januar 2025	3'700	26'781	154'530	185'011
Veränderung Konsolidierungskreis	–	1'303	-3'986	-2'683
Bildung	3'700	9'020	–	12'720
Verwendung	-1'950	-5'814	–	-7'764
Auflösung	-700	-5'854	-9'134	-15'688
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	-390	-2'690	-3'080
Stand 31. Dezember 2025	4'750	25'046	138'720	168'516
Davon kurzfristig	4'750	4'327	–	9'077
Davon langfristig	–	20'719	138'720	159'439

Die Abnahme der latenten Ertragssteuern aufgrund der Veränderung des Konsolidierungskreises beinhaltet eine Reduktion um CHF 5.2 Millionen aus der Finalisierung der Kaufpreisallokation der Mademoiselle Desserts Gruppe.

Die übrigen Rückstellungen beinhalten unter anderem gesetzliche Verpflichtungen gegenüber Personal im Ausland (Berichtsjahr: CHF 9.4 Millionen, Vorjahr: CHF 8.9 Millionen) sowie Abgrenzungen für pendente Rechtsfälle und Streitigkeiten (Berichtsjahr: CHF 2.7 Millionen, Vorjahr: CHF 2.4 Millionen). In allen Fällen wird die Eintretenswahrscheinlichkeit auf über 50 % eingeschätzt.

	Laufende Restruktu- rierung	Übrige Rückstel- lungen	Latente Ertrags- steuern	Total
2024				
Stand 1. Januar 2024	2'400	21'502	50'228	74'130
Veränderung Konsolidierungskreis	–	3'321	105'099	108'420
Bildung	3'700	5'210	–	8'910
Verwendung	-2'000	-1'946	–	-3'946
Auflösung	-400	-1'422	-1'801	-3'623
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	116	1'004	1'120
Stand 31. Dezember 2024	3'700	26'781	154'530	185'011
Davon kurzfristig	1'700	6'246	–	7'946
Davon langfristig	2'000	20'535	154'530	177'065

20. Personalvorsorgeeinrichtungen

	Nominalwert AGBR	Verwendungs- verzicht	Andere Wertberichti- gungen	Bilanz	Bilanz	Ergebnis aus AGBR im Personalaufwand	
Arbeitgeberbeitragsreserve (AGBR)	31.12.2025	31.12.2025	31.12.2025	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
Einrichtungen ohne							
Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	2'150	–	60
Einrichtungen mit Überdeckung							
(Schweiz)	2'092	–	–	2'092	–	58	–
Total	2'092	–	–	2'092	2'150	58	60

Wirtschaftlicher Nutzen / wirtschaftliche Verpflichtung und Vorsorgeaufwand	Über-/ Unterdeckung gemäss Swiss GAAP FER 26	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens	Veränderung zum VJ bzw. erfolgswirksam im GJ	Auf die Periode abgegrenzte Beiträge ¹⁾	Vorsorgeaufwand im Personalaufwand	
	31.12.2025	31.12.2025	31.12.2024		2025	2024
Patronale Fonds	32'500	–	–	–	–	–
Einrichtungen ohne						
Über-/Unterdeckungen (Schweiz)	–	–	–	–	–	22'430
Einrichtungen ohne						
Über-/Unterdeckungen (Ausland)	–	–	–	–	5'793	5'254
Einrichtungen mit Überdeckung						
(Schweiz)	4'700	–	–	–	23'143	–
Total	37'200	–	–	–	28'936	27'684

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

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2025	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	23'085	5'793	28'878
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	58	–	58
Total Beiträge	23'143	5'793	28'936
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	23'143	5'793	28'936
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	–	–	–
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	23'143	5'793	28'936

Zusammenfassung Vorsorgeaufwand 2024	Schweiz	Ausland	Total
Beiträge an Vorsorgepläne zulasten der Unternehmen	22'370	5'254	27'624
Beiträge an Vorsorgepläne, geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	60	–	60
Total Beiträge	22'430	5'254	27'684
Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigungen usw.	–	–	–
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	22'430	5'254	27'684
Zunahme wirtschaftlicher Nutzen Unternehmen an Überdeckungen	–	–	–
Reduktion wirtschaftliche Verpflichtung Unternehmung an Unterdeckungen	–	–	–
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	–	–	–
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	22'430	5'254	27'684

21. Kauf von Gesellschaften

Die im Berichtsjahr übernommene The English Cheesecake Company Ltd. wies zum Erwerbszeitpunkt die folgenden wesentlichen Bilanzpositionen auf und wird vollkonsolidiert.

	The English Cheesecake Company Ltd.	Laticínios Verde Campo S.A.	Hoch- strasser	Mademoiselle Desserts Gruppe
	2025		2024	
Flüssige Mittel und Wertschriften	964	1'879	4'176	24'222
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4'958	5'717	1'696	37'383
Vorräte	2'262	4'396	2'214	80'142
Übriges Umlaufvermögen	565	4'696	144	25'930
Anlagevermögen	6'874	23'222	26'686	478'557
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4'068	5'837	733	39'285
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	2'914	5'473	3'549	64'605
Langfristiges Fremdkapital	3'151	1'315	6'566	136'778
Nettoaktiven	5'490	27'285	24'068	405'566

Infolge von per Stichtag ausstehenden Informationen sind die oben dargestellten Kaufpreisallokationen provisorisch. Die Kaufpreisallokationen der im Vorjahr akquirierten Gesellschaften wurden im Berichtsjahr finalisiert. Dabei wurden die latenten Steuerverbindlichkeiten sowie der Goodwill der Mademoiselle Desserts Gruppe um EUR 5.5 Millionen (CHF 5.2 Millionen) reduziert. Bei den übrigen Akquisitionen wurden keine Anpassungen vorgenommen.

Am 25. November 2025 hat Mademoiselle Desserts Corby Ltd., an der Emmi 99 % der Aktien hält, The English Cheesecake Company Ltd. übernommen. Somit ist Emmi zu 99 % an The English Cheesecake Company beteiligt. The English Cheesecake Company erzielte im Geschäftsjahr 2025 bis zum Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatz von GBP 26 Millionen (CHF 26 Millionen) und trug seit der Konzernzugehörigkeit per 25. November 2025 mit GBP 3 Millionen (CHF 3 Millionen) zum Konzernumsatz bei.

Am 31. Mai 2024 hat Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A. (LPA), eine Emmi Tochtergesellschaft mit Sitz in Ponte Nova, Brasilien, 70 % der Anteile an Laticínios Verde Campo S.A., Brasilien, erworben. Emmi, die 70 % der Aktien von LPA hält, ist folglich zu 49 % an Verde Campo beteiligt. Verde Campo erzielte im Geschäftsjahr 2024 bis zum Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatz von BRL 128 Millionen (CHF 23 Millionen) und trug seit der Konzernzugehörigkeit per 31. Mai 2024 mit BRL 178 Millionen (CHF 29 Millionen) zum Konzernumsatz bei.

Am 1. Oktober 2024 hat Emmi die Luzerner Kaffeerösterei Hochstrasser (bestehend aus den Gesellschaften Hochstrasser AG Littau, caffè Don George Gourmetrösterei AG und Mediato AG) übernommen. Hochstrasser erzielte im Geschäftsjahr 2024 bis zum Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatz von CHF 13 Millionen und trug seit der Konzernzugehörigkeit per 1. Oktober 2024 mit CHF 5 Millionen zum Konzernumsatz bei.

Am 3. Oktober 2024 hat Emmi die französische, auf innovative Premium-Pâtisserie spezialisierte Mademoiselle Desserts Gruppe übernommen. Die Mademoiselle Desserts Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2024 bis zum Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatz von EUR 308 Millionen (CHF 293 Millionen) und trug seit der Konzernzugehörigkeit per 3. Oktober 2024 mit EUR 128 Millionen (CHF 122 Millionen) zum Konzernumsatz bei.

22. Goodwill aus Akquisitionen

Goodwill aus Akquisitionen von Gesellschaften oder dem Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen wird im Zeitpunkt des Erwerbs mit den Gewinnreserven verrechnet. Die theoretische Aktivierung des Goodwills und dessen Amortisation über die erwartete Nutzungsdauer von mehrheitlich 20 Jahren sowie die theoretische Passivierung von negativem Goodwill über die erwartete Nutzungsdauer von 5 Jahren hätten folgende Auswirkungen auf den konsolidierten Abschluss:

Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

	Goodwill Gruppen- gesellschaften	Goodwill assoziierte Gesellschaften	Total
2025			
Anschaffungswerte 1. Januar 2025	1'354'785	5'866	1'360'651
Zugänge	31'613	–	31'613
Währungsumrechnungsdifferenzen	-70'693	-4	-70'697
Anschaffungswerte 31. Dezember 2025	1'315'705	5'862	1'321'567
Theoretische kumulierte Amortisationen 1. Januar 2025	371'212	5'796	377'008
Amortisationen planmässig	64'552	23	64'575
Währungsumrechnungsdifferenzen	-20'476	-3	-20'479
Theoretische kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2025	415'288	5'816	421'104
Theoretischer Nettobuchwert	900'417	46	900'463
2024			
Anschaffungswerte 1. Januar 2024	898'188	5'859	904'047
Zugänge	432'816	–	432'816
Währungsumrechnungsdifferenzen	23'781	7	23'788
Anschaffungswerte 31. Dezember 2024	1'354'785	5'866	1'360'651
Theoretische kumulierte Amortisationen 1. Januar 2024	315'860	5'767	321'627
Amortisationen planmässig	49'208	24	49'232
Währungsumrechnungsdifferenzen	6'144	5	6'149
Theoretische kumulierte Amortisationen 31. Dezember 2024	371'212	5'796	377'008
Theoretischer Nettobuchwert	983'573	70	983'643

Theoretische Passivierung negativer Goodwill

	Negativer Goodwill Gruppen- gesellschaften
2025	
Stand 1. Januar 2025	6'355
Auflösungen	-1'456
Währungsumrechnungsdifferenzen	-50
Stand 31. Dezember 2025	4'849

	Negativer Goodwill Gruppen- gesellschaften
2024	
Stand 1. Januar 2024	–
Zugänge	8'447
Auflösungen	-938
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1'154
Stand 31. Dezember 2024	6'355

Theoretische Auswirkung auf Eigenkapital

	31.12.2025	31.12.2024
Eigenkapital gemäss Bilanz	1'223'981	1'129'801
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	950'681	966'004
Theoretische Passivierung negativer Goodwill	-4'899	-7'509
Währungsumrechnungsdifferenzen	-50'268	16'485
Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill	2'119'495	2'104'781
Theoretische Eigenkapitalquote	48.4 %	48.5 %

Theoretische Auswirkung auf Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)

	2025	2024
Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) gemäss Erfolgsrechnung	334'622	302'689
Theoretische planmässige Amortisationen auf Goodwill	-64'552	-49'208
Theoretische planmässige Auflösungen negativer Goodwill	1'456	938
Theoretisches Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) nach Goodwill-Amortisationen und Auflösungen negativer Goodwill	271'526	254'419

Theoretische Auswirkung auf Reingewinn

	2025	2024
Reingewinn gemäss Erfolgsrechnung	227'056	220'288
Theoretische planmässige Amortisationen auf Goodwill	-64'575	-49'232
Theoretische planmässige Auflösungen negativer Goodwill	1'456	938
Theoretischer Reingewinn nach Goodwill-Amortisationen und Auflösungen negativer Goodwill	163'937	171'994

23. Offene derivative Finanzinstrumente

	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck	Aktive Werte	Passive Werte	Zweck
	31.12.2025			31.12.2024		
Devisentermingeschäfte	29'605	1'941	Absicherung	4'396	2'758	Absicherung
Zinsswaps	12'208	687	Absicherung	24'406	93	Absicherung
Übrige Termingeschäfte	–	606	Absicherung	–	–	Absicherung
Total Termingeschäfte	41'813	3'234	–	28'802	2'851	–
Davon zur Absicherung künftiger Cashflows	12'345	1'521	–	24'462	627	–
Total bilanzierte Werte	29'468	1'713	–	4'340	2'224	–

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

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

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

24. Zuwendungen der öffentlichen Hand

Im Jahr 2025 wurden vermögenswertbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von CHF 1.2 Millionen (Vorjahr: CHF 1.6 Millionen) erfasst, die direkt von den Anschaffungskosten in Abzug gebracht wurden. Die im Berichtsjahr erfassten Zuwendungen stehen im Zusammenhang mit der Förderung energieeffizienter Sanierungen in Frankreich sowie der Optimierung der Wasser- und Energieeffizienz einer Anlage in Spanien. Die Zuwendungen des Vorjahres betreffen die Installation einer Solaranlage in den USA.

Im Jahr 2025 erhielt Emmi erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von CHF 1.0 Millionen (Vorjahr: CHF 1.1 Millionen), welche mehrheitlich aus Exportbeiträgen in der Schweiz stammen und als Warenaufwandsminderung erfasst wurden.

25. Eventualforderungen und -verbindlichkeiten

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

26. Verpfändete Aktiven und nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten

Verpfändete Aktiven	31.12.2025	31.12.2024
Grundpfandbestellungen, Grundpfandrechte nominell	267'517	271'369
Übrige verpfändete Aktiven	19	5
Davon beansprucht zugunsten eigener Verpflichtungen	9'942	13'806
Nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten		
Unter 2 Jahre	25'845	25'023
3 bis 5 Jahre	20'405	18'360
Über 5 Jahre	15'936	20'932
Total	62'186	64'315

27. Investitionsverpflichtungen und weitere nicht zu bilanzierende Verpflichtungen

	31.12.2025	31.12.2024
Investitionsverpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Verträgen	29'742	38'308
Überjährige Einkaufsverpflichtungen von Rohstoffen	3'350	672

Zusätzlich bestehen auch Milchabnahmeverträge, die nicht quantifizierbar sind.

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

28. Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften

Die geschäftlichen Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften basieren auf handelsüblichen Vertragsformen und Konditionen. Sämtliche Transaktionen sind in den konsolidierten Jahresrechnungen 2025 und 2024 enthalten. Es handelt sich dabei um Waren- und Rohstofflieferungen, Darlehen sowie Dienstleistungen von nahestehenden Personen und an nahestehende Personen und Gesellschaften. Die entsprechenden Saldi aus Forderungen und Verbindlichkeiten werden in der vorliegenden Jahresrechnung separat ausgewiesen (siehe Erläuterungen 8, 9, 11, 12, 15, 16 und 17).

Transaktionen mit assoziierten Gesellschaften	2025	2024
Nettoumsatz	9'756	10'817
Warenaufwand und Fremdleistungen	25'451	25'259
Sonstiger Aufwand	2'177	1'986
Finanzertrag	–	28

Transaktionen mit Aktionären	2025	2024
Nettoumsatz	6'143	5'936
Warenaufwand und Fremdleistungen	281'065	263'841
Sonstiger Aufwand	86	97

Transaktionen mit übrigen Nahestehenden	2025	2024
Nettoumsatz	52	48
Sonstiger Aufwand	115	102

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

Übrige Transaktionen

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

29. Aktionariat

Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bildeten im Sinne von [Art. 121 FinfraG](#) eine Gruppe (nachfolgend die «Aktionärsgruppe») und waren per 31. Dezember 2024 im Besitz von 60.4 % der Stimmrechte der Emmi AG. Per 7. November 2025 meldete die Aktionärsgruppe ihre Auflösung. Im Weiteren meldete ZMP Invest AG, Luzern, einen Bestand von 2'854'361 Namenaktien beziehungsweise 53.4 % der Stimmrechte (31. Dezember 2024: 2'848'861 Aktien beziehungsweise 53.3 %). Die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, meldete per 7. November 2025 einen Bestand von 215'000 Namenaktien beziehungsweise 4.0 % (unverändert zum Bestand per 31. Dezember 2024). Die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), fiel durch die Auflösung der Aktionärsgruppe unter eine Gesamtbeteiligung von 3 % und ist deshalb nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG (31. Dezember 2024: 167'656 Aktien beziehungsweise 3.1 %).

Die [Capital Group Companies Inc.](#), Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.0 %). Am 13. Januar 2025 wurde durch die Capital Group Companies, Inc. ein Bestand von 162'882 Namenaktien (3.0 %) gemeldet. Mit Datum vom 5. August 2025 folgte eine weitere Meldung dieser Gesellschaft über die Veräusserung von Aktien, womit die Gesamtbeteiligung an der Emmi AG unter 3 % fiel. Die Capital Group Companies, Inc. ist somit nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG.

Am 4. Mai 2024 wurde durch die [UBS Fund Management](#) (Switzerland) AG, Basel, ein Bestand von 177'731 Namenaktien (3.3 %) gemeldet.

Weitere Offenlegungsmeldungen sind nicht eingegangen.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2025 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

30. Risikomanagement und interne Kontrollen

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

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

- Milchpreisdifferenz international: Die negative Auswirkung der Milchpreisdifferenz zwischen der Schweiz und anderen Ländern auf die Umsätze der im Inland produzierten Waren hält sowohl im Inland, bedingt durch stetig steigende Importe von Milchprodukten, als auch im Ausland an. Dieses Risiko wird durch ein gezieltes und nachhaltiges Wachstum im Ausland aufgefangen. Risiken, die im Zusammenhang mit dem internationalen Wachstum der Emmi Gruppe stehen, werden durch eine konsequente Orientierung an der Strategie und deren Umsetzung minimiert.
- Arbeits- und Fachkräftemangel: In einigen für die Emmi Gruppe relevanten Märkten steigt der Mangel an Arbeits- und Fachkräften zunehmend. Dieser Umstand kann dazu führen, dass offene Stellen länger unbesetzt bleiben und der Druck auf die Personalkosten zunimmt. Ein konsequentes Verbessern bestehender Prozesse, eine Erhöhung der

Automatisierung, ein gezieltes Anpassen von Anstellungsbedingungen und die Förderung einer einzigartigen Unternehmenskultur helfen, dieses Risiko zu mitigieren.

- Inflation: Obwohl sich die Inflation in der jüngeren Vergangenheit normalisiert hat, verharrt sie in vielen für Emmi wichtigen Märkten weiterhin auf einem erhöhten Niveau. Dadurch haben sich zahlreiche Inputkosten in den vergangenen Jahren erheblich verteuert. Die hohen Inflationsraten führten als Sekundäreffekt auch zu einer Angleichung der Reallöhne und somit zu deutlich höheren Lohnkosten. Falls es Emmi zukünftig nicht oder nur mit Verzögerung gelingen sollte, weiter steigende Kosten über Effizienzgewinne oder höhere Verkaufspreise zu kompensieren, kann dies zu einem Margenverlust führen.
- Währungsrisiko: Währungsbewegungen stellen ein wesentliches Risiko für die Emmi Gruppe dar, welches sich durch die fortlaufende Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten tendenziell erhöht. Durch Einkäufe in Fremdwährungen wird eine weitgehend natürliche Absicherung angestrebt. Ferner werden, entsprechend der Emmi Strategie, Ausgaben und Produktionsumfang im Fremdwährungsraum durch Investitionen und Akquisitionen ausgeweitet.
- Preisdruck: Durch nationale und internationale Produktausschreibungen droht mittelfristig ein Preiszerfall, der vor allem bei generischen Produkten zu einem Margenverlust führen kann. Bleiben die Preise der Emmi Produkte in den Fremdwährungen stabil, kann dies zu einem Margenverlust führen, bei steigenden Preisen könnten Marktanteile verloren gehen. Die erfolgreichen Markenkonzepte und das gut diversifizierte Portfolio, das auf wachsende Märkte und strategische Nischen ausgerichtet ist, bieten langfristige Wertschöpfungspotenziale.
- Handelsverträge: Die Ausgestaltung von Handelsverträgen mit Ländern, in welchen Emmi Geschäfte betreibt, birgt für Emmi sowohl Chancen als auch Risiken. Derzeit kommen diverse Verhandlungen der Schweiz über neue oder über die Weiterentwicklung bestehender Handelsabkommen nur schleppend voran. Dadurch gerät die Schweizer Milchwirtschaft auf dem internationalen Absatzmarkt gegenüber den Mitbewerbern, insbesondere solchen aus der Europäischen Union, bezüglich Marktzugangsbedingungen zunehmend ins Hintertreffen. Für Emmi ungünstige Verhandlungsergebnisse könnten unter Umständen auch zu einem starken Importdruck in die Schweiz führen. Ein erhebliches Risiko bestünde auch bei einer Aussetzung der bilateralen Verträge mit der Europäischen Union und einer daraus allenfalls resultierenden Erschwerung des Marktzugangs für Schweizer Exportprodukte (zum Beispiel Wiedereinführung von Zöllen auf Käse). Auch die im Jahr 2025 eingeführten beziehungsweise erhöhten US-Zölle stellen ein erhebliches Risiko dar, da Schweizer Exportprodukte wesentlich verteuert wurden und damit an Wettbewerbsfähigkeit eingebüsst haben. Mit dem Wachstum und der lokalen Verankerung unserer ausländischen Tochtergesellschaften wird dieses Risiko in der Auswirkung kleiner.
- Ausfall IT: Mit der Durchgängigkeit von Prozessen und einer zunehmenden Durchdringung und Vereinheitlichung der IT-Systeme steigt das Schadensausmass eines Ausfalls. Stillstände von ganzen Werken können sehr schnell zu hohen Verlusten führen. Mittels steigender Investitionen in die IT-Sicherheit wird dieses Risiko fortwährend analysiert und bekämpft; ein Restrisiko bleibt aber bestehen.
- Rohstoffverfügbarkeit: Kurzfristig und mittelfristig können Umwelteinflüsse wie Tierseuchen, schlechte Ernten, Wasserknappheit oder hohe Temperaturen die Verfügbarkeit von Rohstoffen wie Milch, Butter, Eiern, Kaffee oder Kakao beeinträchtigen. Zudem kann die aus ökonomischen Gründen rückläufige Milchproduktion zu einer Knappheit milchbasierter Rohstoffe führen. Die möglichen Auswirkungen reichen von sinkenden Absatzvolumen über erodierende Margen bis hin zu Betriebsunterbrüchen. Durch ein professionelles Beschaffungswesen, Effizienzgewinne in der Produktion sowie Produktinnovationen kann diesen Effekten jedoch entgegengewirkt werden.

Durch ihre Geschäftstätigkeit ist die Emmi Gruppe verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Dazu gehören Kredit-, Liquiditäts- und andere Marktrisiken. Im Bereich der Kreditrisiken erfolgt das Risikomanagement durch eine laufende Überwachung des Tagesgeschäfts sowie durch eine entsprechende Risikobeurteilung bei Abschluss einer Transaktion. Bei der Liquidität wird das Risiko durch das zentrale Cash-Management bewirtschaftet, indem sichergestellt wird, dass der geplante Liquiditätsbedarf durch entsprechende Finanzierungsvereinbarungen abgedeckt ist. Andere Marktrisiken wie Fremdwährungs- und Zinssatzrisiken werden partiell durch den Einsatz von derivativen

Instrumenten abgesichert. Der nicht abgesicherte Teil wird bewusst als Risiko getragen. Für die Emmi Gruppe sind dabei insbesondere die Währungen Euro, US-Dollar und britisches Pfund relevant.

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

31. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Konzernrechnung durch den Verwaltungsrat am 25. Februar 2026 sind keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der konsolidierten Jahresrechnung 2025 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

32. Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Aktienkapital in Tausend 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2024
Schweiz					
Emmi AG	Luzern	CHF	53'498	100 %	100 %
Baumann Käse AG	Münchenbuchsee	CHF	100	100 %	100 %
caffè Don George Gourmetrösterei AG	Untervaz	CHF	100	100 %	100 %
Emmi Finanz AG	Luzern	CHF	100	100 %	100 %
Emmi International AG	Luzern	CHF	5'000	100 %	100 %
Emmi Langnau AG	Langnau i.E.	CHF	3'000	100 %	100 %
Emmi Management AG	Luzern	CHF	500	100 %	100 %
Emmi Schweiz AG	Luzern	CHF	5'700	100 %	100 %
Hochstrasser AG Littau	Luzern	CHF	480	100 %	100 %
Käserei Studer AG	Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Mediato AG	Luzern	CHF	100	100 %	100 %
Mittelland Molkerei AG	Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
MOPRO Luzern AG	Luzern	CHF	120	100 %	100 %
Emmi Dessert International SA in Liquidation	Lugano	CHF	250	100 %	100 %
FDS Fromagerie de Saignelégier SA	Saignelégier	CHF	1'050	86 %	86 %
Lesa Lataria Engiadinaisa SA	Bever	CHF	2'000	80 %	80 %
Regio Molkerei beider Basel AG	Frenkendorf	CHF	3'000	80 %	80 %
Swissexport, Aktiengesellschaft					
Schweizerischer Käseexporteure	Bern	CHF	100	79 %	79 %
Fromco S.A. Moudon	Moudon	CHF	2'100	60 %	60 %
Frankreich					
Distribution Frais Disfrais SAS	Avignon	EUR	192	100 %	100 %
EF Immo 84 SCI	Nizza	EUR	270	100 %	100 %
Emmi France SAS	Nizza	EUR	6'000	100 %	100 %
Ets Schoepfer SAS	Avignon	EUR	1'252	100 %	100 %
Groupe Mademoiselle Desserts SAS	Montigny-le-Bretonneux	EUR	276'776	99 %	99 %
Holding Mademoiselle Desserts SAS	Montigny-le-Bretonneux	EUR	249'416	99 %	99 %
Indulgent Moments SAS	Montigny-le-Bretonneux	EUR	36'699	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Argenton SAS	Argenton-sur-Creuse	EUR	142	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Broons SAS	Broons	EUR	1'000	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts France SAS	Montigny-le-Bretonneux	EUR	500	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Renaison SAS	Renaison	EUR	500	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Saint Renan SAS	Saint-Renan	EUR	62	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Tincques SAS	Tincques	EUR	1'619	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Valade SAS	Champagnac-de-Belair	EUR	542	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts International SAS ¹⁾	Montigny-le-Bretonneux	EUR	–	–	99 %

¹⁾ Die Mademoiselle Desserts International SAS wurde am 31. Dezember 2025 in die Group Mademoiselle Desserts SAS fusioniert.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Aktienkapital in Tausend 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2024
Spanien					
Admilac Servicios Profesionales, S.L.	San Sebastián	EUR	3	73 %	73 %
Altamira Alimentaria, S.L.	Renedo	EUR	3	73 %	73 %
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L.	San Sebastián	EUR	82'110	73 %	73 %
Kaiku Internacional, S.L.	San Sebastián	EUR	77'877	73 %	73 %
Kaiku Km0, S.L.	Bilbao	EUR	625	73 %	73 %
Lácteos de Navarra, S.L.	Pamplona	EUR	9'647	73 %	73 %
Servicios Logísticos Jundiz, S.L.	Vitoria	EUR	102	73 %	73 %
Soc. Servicios Logísticos SDA Central, S.L.	Bilbao	EUR	3	73 %	73 %
Tecnología y Calidad Láctea, S.L.	San Sebastián	EUR	3	73 %	73 %
SDA Catalunya, S.L.	Barcelona	EUR	3	53 %	53 %
Llet Nostra Alimentaria, S.L.	Barcelona	EUR	2'764	33 %	33 %
Lecherías de Madrid, S.L.	Madrid	EUR	3	29 %	29 %
Grossbritannien					
Emmi UK Limited	London	GBP	4'717	100 %	100 %
Cake and Bake Club Limited	Taunton	GBP	0	99 %	99 %
Case Topco Limited	Taunton	GBP	113	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Corby Ltd.	Corby	GBP	13'000	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Taunton Ltd.	Taunton	GBP	5	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts UK Ltd.	Taunton	GBP	0	99 %	99 %
The Handmade Cake Company Ltd.	Taunton	GBP	399	99 %	99 %
The English Cheesecake Company Ltd. ²⁾	London	GBP	0	99 %	–
Italien					
Emmi Dessert Italia S.p.A.	Mailand	EUR	1'000	100 %	100 %
Emmi Holding Italia S.r.l.	Mailand	EUR	1'714	100 %	100 %
Emmi Italia S.p.A.	Mailand	EUR	500	100 %	100 %
Pasticceria Quadrifoglio S.r.l.	Piumazzo	EUR	104	100 %	100 %
Niederlande					
Emmi Bettine B.V.	Tiel	EUR	525	100 %	100 %
Emmi Finance Netherlands B.V.	Tiel	EUR	0	100 %	100 %
Goat Milk Powder B.V.	Etten-Leur	EUR	1	100 %	100 %
Mademoiselle Desserts Weert B.V.	Weert	EUR	20	99 %	99 %
Deutschland					
Emmi Deutschland GmbH	Essen	EUR	75	100 %	100 %
Molkerei Biedermann GmbH in Liquidation	Konstanz	EUR	25	100 %	100 %
Österreich					
Emmi Österreich GmbH	Nüziders	EUR	2'800	100 %	100 %
Leeb Biomilch GmbH	Wartberg	EUR	106	100 %	100 %
Belgien					
B.R. Holding B.V.	Waregem	EUR	6'628	99 %	99 %
Mademoiselle Desserts Waregem NV	Waregem	EUR	500	99 %	99 %
Tunesien					
Centrale Laitière de Mahdia, S.A.	Mahdia	TND	43'300	47 %	47 %
Société tunisienne d'engraissement des veaux S.A.R.L. in Liquidation	Mahdia	TND	140	47 %	47 %

²⁾ Die The English Cheesecake Company Ltd. wurde am 25. November 2025 akquiriert.

Konsolidierte Gesellschaften	Sitz	Währung	Aktienkapital in Tausend 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2025	Kapital- anteil 31.12.2024
Vereinigte Staaten von Amerika					
Cypress Grove Chèvre, Inc.	Arcata	USD	202	100 %	100 %
Emmental Cheese Corp.	Orangeburg	USD	6	100 %	100 %
Emmi Dessert Intermediate Holdings (USA) LLC	New York	USD	0	100 %	100 %
Emmi Dessert Participations (USA) Corp.	Delaware	USD	0	100 %	100 %
Emmi Holding (USA), Inc.	Stoughton	USD	1	100 %	100 %
Emmi Resume LLC	Delaware	USD	0	100 %	100 %
Emmi Roth USA, Inc.	Monroe	USD	2	100 %	100 %
Emmi USA Inc.	Orangeburg	USD	800	100 %	100 %
Jackson-Mitchell, Inc.	Turlock	USD	27	100 %	100 %
Redwood Hill Farm & Creamery, Inc.	Sebastopol	USD	835	100 %	100 %
Tomales Bay Foods, Inc.	Petaluma	USD	895	100 %	100 %
Zingg + Co. Inc.	Orangeburg	USD	1	100 %	100 %
Bello LLC ³⁾	Delaware	USD	0	100 %	88 %
Classe Foods LLC ³⁾	Delaware	USD	0	100 %	88 %
Emmi Dessert USA LLC ³⁾	Delaware	USD	0	100 %	88 %
Luce Foods LLC ³⁾	New Jersey	USD	0	100 %	88 %
Luna Foods LLC ³⁾	Delaware	USD	0	100 %	88 %
Vivi Foods LLC ³⁾	New York	USD	0	100 %	88 %
Mademoiselle Desserts USA LLC	Miami	USD	0	99 %	99 %
Switzerland Cheese Marketing (USA) Inc.	Orangeburg	USD	1	79 %	79 %
Emmi Equator RTD Coffee LLC	Delaware	USD	0	70 %	70 %
Mexiko					
Alimentos Finos del Sureste, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	100	51 %	51 %
Comalca 2000, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	14'960	51 %	51 %
Comalca Gourmet, S.A. de C.V.	Cancun, Qroo	MXN	12'623	51 %	51 %
Distribuidora Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	100	51 %	51 %
Mexideli 2000 Holding S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	101'759	51 %	51 %
Mexideli, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	68'350	51 %	51 %
Tecnologías Narcisco, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	60	51 %	51 %
Distribuidora Internacional de Lacteos, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MXN	50	38 %	38 %
Chile					
Eurolac Chile S.p.A.	Santiago	CLP	47'040'582	73 %	73 %
Surlat Corporación S.p.A.	Santiago	CLP	47'008'983	73 %	73 %
Chevrita S.p.A.	Santiago	CLP	676'077	38 %	38 %
Distribuidora de Alimentos Chile S.p.A.	Santiago	CLP	798'271	38 %	38 %
Quillayes Peteroa S.p.A.	Santiago	CLP	12'222'584	38 %	38 %
Quillayes Surlat S.p.A.	Santiago	CLP	54'392'884	38 %	38 %
Quillayes Surlat Comercial S.p.A.	Santiago	CLP	7'934'483	38 %	38 %
Surlat Industrial S.p.A.	Pitrufrquen	CLP	31'310'389	38 %	38 %
Brasilien					
Emmi do Brasil Holding Ltda.	Sao Paulo	BRL	891'000	100 %	100 %
Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A.	Ponte Nova	BRL	563'312	70 %	70 %
Laticínios Verde Campo S.A.	Lavras	BRL	484'082	49 %	49 %
Kanada					
Emmi Canada Inc.	Saint-Hubert	CAD	15'150	100 %	100 %
9314–8591 Québec Inc.	Saint-Hubert	CAD	3'137	100 %	100 %
Switzerland Cheese Marketing Inc.	Saint-Hubert	CAD	1	79 %	79 %

³⁾ Am 28. Februar 2025 hat die Emmi Holding (USA), Inc., an der Emmi 100 % der Anteile hält, ihre Beteiligung an der Emmi Dessert USA LLC von 88 % auf 100 % erhöht. Dadurch erhöhte sich für Emmi auch der Anteil der vollständig von der Emmi Dessert USA LLC gehaltenen Bello LLC, Classe Foods LLC, Luce Foods LLC, Luna Foods LLC und Vivi Foods LLC.

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

Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen	Sitz	Währung	Aktienkapital	Kapital-	Kapital-
			in Tausend	anteil	anteil
			31.12.2025	31.12.2025	31.12.2024
Schweiz					
Cetra Holding SA	Mezzovico-Vira	CHF	250	34 %	34 %
BO Butter GmbH	Bern	CHF	500	33 %	33 %
Floralp Butter GmbH	Bern	CHF	125	33 %	33 %
FDC Fromagerie de Courgenay SA	Courgenay	CHF	990	25 %	25 %
Thurgauische Käse-Reifungs AG	Weinfelden	CHF	2'000	25 %	25 %
Sbrinz Käse GmbH	Sursee	CHF	180	24 %	24 %
Switzerland Cheese Marketing AG	Bern	CHF	290	23 %	23 %
Spanien					
Batiovo I.A.E.	Madrid	EUR	12	37 %	37 %
Serkolat Bide, S.L.	San Sebastián	EUR	8	37 %	37 %
NaturAll BBVV-2018, S.L.	Corella	EUR	2'617	18 %	18 %
Deutschland					
Carl Fr. Scheer GmbH + Co. KG	Willstätt	EUR	500	25 %	25 %
Scheer Verwaltungs u. Beteiligungs GmbH	Willstätt	EUR	26	25 %	25 %
Vereinigte Staaten von Amerika					
Emmi Meister LLC	Fitchburg	USD	2	50 %	50 %
Kindred Creamery LLC	Fitchburg	USD	1	30 %	30 %
Italien					
Sepa S.r.l.	Pieve Porto Morone	EUR	100	40 %	40 %

Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Emmi AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der konsolidierten Bilanz zum 31. Dezember 2025, der konsolidierten Erfolgsrechnung, dem konsolidierten Eigenkapitalnachweis und der konsolidierten Geldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 96 bis 135) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der konsolidierten Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2025 sowie dessen konsolidierter Ertragslage und Geldflüsse für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind vom Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den für Abschlussprüfungen von Gesellschaften des öffentlichen Interesses relevanten Anforderungen des Berufsstands. Wir haben auch unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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



Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

UMSATZERFASSUNG AUS VERKÄUFEN VON PRODUKTEN

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



UMSATZERFASSUNG AUS VERKÄUFEN VON PRODUKTEN

Prüfungssachverhalt

Der konsolidierte Nettoumsatz aus Verkäufen von Produkten betrug im Geschäftsjahr 2025 CHF 4,709.9 Mio.

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

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

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

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

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

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

Unsere Vorgehensweise

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

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

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

Unser Vorgehen beinhaltete unter anderem folgende Prüfungshandlungen:

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

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

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

- Bewertungsgrundsätze, Seiten 103 bis 106
- Segmentberichterstattung, Seiten 107 bis 108



Sonstige Informationen

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

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

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

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

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats für die Konzernrechnung

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

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

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

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

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

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



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

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

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

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



Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und PS-CH 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrats ausgestaltetes Internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 25. Februar 2026

KPMG AG, Pilatusstrasse 41, CH-6003 Luzern

© 2026 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP, die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Jahresrechnung Emmi AG

143 Erfolgsrechnung

144 Bilanz

145 Eigenkapitalnachweis

146 Anhang zur Jahresrechnung

151 Antrag über die Verwendung des
Bilanzgewinns

152 Bericht der Revisionsstelle

Aktieninformationen Emmi AG

155 Aktieninformationen Emmi AG

Erfolgsrechnung

in Tausend CHF

	Erläuterungen	2025	2024
Beteiligungsertrag	2.1	146'133	140'931
Sonstiger Finanzertrag	2.2	7'195	9'397
Übrige Erträge		7'699	7'630
Total Ertrag		161'027	157'958
Finanzaufwand	2.3	-12'817	-9'708
Personalaufwand		-1'745	-1'448
Übriger betrieblicher Aufwand		-8'101	-8'807
Direkte Steuern		-	-109
Total Aufwand		-22'663	-20'072
Jahresgewinn		138'364	137'886

Bilanz

in Tausend CHF

Aktiven

	Erläuterungen	31.12.2025	%	31.12.2024	%
Flüssige Mittel		582		393	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten		54		68	
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Beteiligungen		–		987	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		495		169	
Umlaufvermögen		1'131	0.1	1'617	0.1
Darlehen gegenüber Beteiligungen		93'125		93'955	
Beteiligungen	2.4	1'872'235		1'855'998	
Finanzanlagen		1'965'360		1'949'953	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		40		62	
Anlagevermögen		1'965'400	99.9	1'950'015	99.9
Aktiven		1'966'531	100.0	1'951'632	100.0

Passiven

Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		515		1'719	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Beteiligungen		300'941		333'321	
Passive Rechnungsabgrenzungen		1'978		2'557	
Rückstellungen		–		200	
Kurzfristiges Fremdkapital		303'434	15.4	337'797	17.3
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		93'125		93'955	
Langfristiges Fremdkapital		93'125	4.8	93'955	4.8
Fremdkapital		396'559	20.2	431'752	22.1
Aktienkapital	2.5	53'498		53'498	
Gesetzliche Kapitalreserve					
– Reserve aus Kapitaleinlagen	2.6	8'294		8'294	
Gesetzliche Gewinnreserve		2'886		2'886	
Freiwillige Gewinnreserven		1'360'000		1'315'000	
Bilanzgewinn					
– Gewinnvortrag		6'930		2'316	
– Jahresgewinn		138'364		137'886	
Eigenkapital		1'569'972	79.8	1'519'880	77.9
Passiven		1'966'531	100.0	1'951'632	100.0

Eigenkapitalnachweis

in Tausend CHF

	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserve	Gesetzliche Gewinnreserve	Freiwillige Gewinnreserven	Bilanzgewinn	Total
Eigenkapital 1. Januar 2022	53'498	8'294	2'886	1'175'000	126'804	1'366'482
Zuweisung	–	–	–	50'000	-50'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-74'897	-74'897
Jahresgewinn	–	–	–	–	124'756	124'756
Eigenkapital 31. Dezember 2022	53'498	8'294	2'886	1'225'000	126'663	1'416'341
Zuweisung	–	–	–	45'000	-45'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-77'572	-77'572
Jahresgewinn	–	–	–	–	126'147	126'147
Eigenkapital 31. Dezember 2023	53'498	8'294	2'886	1'270'000	130'238	1'464'916
Zuweisung	–	–	–	45'000	-45'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-82'922	-82'922
Jahresgewinn	–	–	–	–	137'886	137'886
Eigenkapital 31. Dezember 2024	53'498	8'294	2'886	1'315'000	140'202	1'519'880
Zuweisung	–	–	–	45'000	-45'000	–
Dividenden	–	–	–	–	-88'272	-88'272
Jahresgewinn	–	–	–	–	138'364	138'364
Eigenkapital 31. Dezember 2025	53'498	8'294	2'886	1'360'000	145'294	1'569'972

Anhang der Jahresrechnung

1. Grundsätze

1.1 Allgemein

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

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

1.2 Wertschriften mit Börsenkurs

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

1.3 Finanzanlagen

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

1.4 Kurzfristige und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bilanziert.

1.5 Verzicht auf Geldflussrechnung und zusätzliche Angaben im Anhang

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

2. Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

2.1 Beteiligungsertrag

Diese Position enthält Dividenden von Beteiligungen.

2.2 Sonstiger Finanzertrag

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

2.3 Finanzaufwand

Der Finanzaufwand beinhaltet im Wesentlichen Fremdwährungsverluste sowie Zinsaufwand.

2.4 Beteiligungen

	Währung	Aktienkapital in Tausend 31.12.2025	Kapitalanteil 31.12.2025	Kapitalanteil 31.12.2024
Schweiz				
Baumann Käse AG, Münchenbuchsee	CHF	100	100 %	100 %
Emmi Finanz AG, Luzern	CHF	100	100 %	100 %
Emmi International AG, Luzern	CHF	5'000	100 %	100 %
Emmi Langnau AG, Langnau i.E.	CHF	3'000	100 %	100 %
Emmi Management AG, Luzern	CHF	500	100 %	100 %
Emmi Schweiz AG, Luzern	CHF	5'700	100 %	100 %
Hochstrasser AG Littau, Luzern	CHF	480	100 %	100 %
Käserei Studer AG, Hefenhofen	CHF	720	100 %	100 %
Mittelland Molkerei AG, Suhr	CHF	20'000	100 %	100 %
MOPRO Luzern AG, Luzern	CHF	120	100 %	100 %
Fromco S.A. Moudon, Moudon	CHF	2'100	60 %	60 %
Cetra Holding SA, Mezzovico-Vira	CHF	250	34 %	34 %
Switzerland Cheese Marketing AG, Bern	CHF	290	23 %	23 %
Deutschland				
Emmi Deutschland GmbH, Essen	EUR	75	100 %	100 %
Österreich				
Leeb Biomilch GmbH, Wartberg	EUR	106	100 %	100 %
Grossbritannien				
Emmi UK Limited, London	GBP	4'717	100 %	100 %
Niederlande				
Emmi Finance Netherlands B.V., Tiel	EUR	0	100 %	100 %
Kanada				
Emmi Canada Inc., Saint-Hubert	CAD	15'150	100 %	100 %
Vereinigte Staaten von Amerika				
Emmi Holding (USA), Inc., Stoughton	USD	1	100 %	100 %
Frankreich				
Indulgent Moments SAS, Montigny-le-Bretonneux	EUR	36'699	99 %	99 %
Spanien				
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L., San Sebastián	EUR	82'110	73 %	73 %
Italien				
Emmi Holding Italia S.r.l., Mailand	EUR	1'714	70 %	70 %

Oben stehende Beteiligungen werden durch die Emmi AG direkt gehalten. Die indirekt gehaltenen Beteiligungen sind in der [Erläuterung 32](#) der konsolidierten Jahresrechnung enthalten.

2.5 Aktienkapital und bedeutende Aktionäre

Das Aktienkapital von Tausend CHF 53'498 besteht per 31. Dezember 2025 aus 5'349'810 Namenaktien zu nominal CHF 10 (unverändert zum Vorjahr).

993'057 Namenaktien beziehungsweise 18.6 % waren per 31. Dezember 2025 (Vorjahr: 1'038'846 Namenaktien beziehungsweise 19.4 %) nicht im Aktienbuch eingetragen (Dispobestand).

Die ZMP Invest AG, Luzern, die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, und die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), bildeten im Sinne von [Art. 121 FinfraG](#) eine Gruppe (nachfolgend die «Aktionärsgruppe») und waren per 31. Dezember 2024 im Besitz von 60.4 % der Stimmrechte der Emmi AG. Per 7. November 2025 meldete die Aktionärsgruppe ihre Auflösung. Im Weiteren meldete ZMP Invest AG, Luzern, einen Bestand von 2'854'361 Namenaktien beziehungsweise 53.4 % der Stimmrechte (31. Dezember 2024: 2'848'861 Aktien beziehungsweise 53.3 %). Die Zentralschweizer Käsermeister Genossenschaft, Sursee, meldete per 7. November 2025 einen Bestand von 215'000 Namenaktien beziehungsweise 4.0 % (unverändert zum Bestand per 31. Dezember 2024). Die MIBA Genossenschaft, Aesch (BL), fiel durch die Auflösung der Aktionärsgruppe unter eine Gesamtbeteiligung von 3 % und ist deshalb nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG (31. Dezember 2024: 167'656 Aktien beziehungsweise 3.1 %).

Die [Capital Group Companies Inc.](#), Los Angeles (USA), meldete per 7. Juni 2016 einen Bestand von 268'500 Namenaktien (5.0 %). Am 13. Januar 2025 wurde durch die Capital Group Companies Inc. ein Bestand von 162'882 Namenaktien (3.0 %) gemeldet. Mit Datum vom 5. August 2025 folgte eine weitere Meldung dieser Gesellschaft über die Veräusserung von Aktien, womit die Gesamtbeteiligung an der Emmi AG unter 3 % fiel. Die Capital Group Companies, Inc. ist somit nicht mehr bedeutende Aktionärin der Emmi AG.

Am 4. Mai 2024 wurde durch die [UBS Fund Management](#) (Switzerland) AG, Basel, ein Bestand von 177'731 Namenaktien (3.3 %) gemeldet.

Weitere Offenlegungsmeldungen sind nicht eingegangen.

Der Emmi Wohlfahrtsfonds (patronale Stiftung) besass per 31. Dezember 2025 6'000 Aktien der Emmi AG (unverändert zum Vorjahr).

2.6 Reserve aus Kapitaleinlagen

	31.12.2025	31.12.2024
Von der Steuerbehörde anerkannt	2'522	2'522
Von der Steuerbehörde nicht anerkannt	5'772	5'772
Total	8'294	8'294

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

3. Weitere Angaben

3.1 Vollzeitstellen

Im Berichtsjahr sowie im Vorjahr waren im Jahresdurchschnitt weniger als 10 Mitarbeitende bei der Emmi AG angestellt.

3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

	31.12.2025	31.12.2024
Garantien und solidarische Haftung für Kredite zugunsten Gruppengesellschaften	1'339'397	1'384'875
Davon von Gruppengesellschaften beansprucht	1'131'795	1'127'227
Übrige Garantien zugunsten Gruppengesellschaften	1'594	1'339

3.3 Eventualverpflichtungen

Im Rahmen der Mehrwertsteuer-Gruppenbesteuerung haftet die Emmi AG solidarisch für die entsprechenden Verbindlichkeiten der anderen Emmi Gesellschaften mit Schweizer Domizil (Hochstrasser ab 1. Januar 2025) sowie für die Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP und die ZMP Invest AG.

3.4 Nettoauflösung stiller Reserven

Im Berichtsjahr sowie im Vorjahr wurden keine stillen Reserven aufgelöst.

3.5 Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat am 25. Februar 2026 sind keine anderen wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2025 beeinträchtigen könnten beziehungsweise an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

in Tausend CHF

Bilanzgewinn	31.12.2025	31.12.2024
Gewinnvortrag	6'930	2'316
Jahresgewinn	138'364	137'886
Zur Verfügung der Generalversammlung	145'294	140'202

Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Ausschüttung einer Dividende von CHF 17.50 (Vorjahr: CHF 16.50) brutto je Namenaktie für das Geschäftsjahr 2025 aus den Gewinnreserven (verrechnungssteuerpflichtig).

	31.12.2025	31.12.2024
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	145'294	140'202
Dividende	-93'622	-88'272
Zuweisung an freiwillige Gewinnreserven	-45'000	-45'000
Vortrag auf neue Rechnung	6'672	6'930
Total Ausschüttung	93'622	88'272
Davon Anteil übriger Bilanzgewinn	-93'622	-88'272

Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Emmi AG, Luzern

Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Emmi AG (die Gesellschaft) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2025, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr, dem Eigenkapitalnachweis sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 143 bis 150) dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den für Abschlussprüfungen von Gesellschaften des öffentlichen Interesses relevanten Anforderungen des Berufsstands. Wir haben auch unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

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

Sonstige Informationen

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

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

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

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



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats für die Jahresrechnung

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

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

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

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

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

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



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

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

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

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und PS-CH 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrats ausgestaltetes Internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Aufgrund unserer Prüfung gemäss Art. 728a Abs. 1 Ziff. 2 OR bestätigen wir, dass der Antrag des Verwaltungsrates dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 25. Februar 2026

Aktieninformationen Emmi AG

Börseninformationen		2025	2024	2023	2022	2021
Kurs der Aktien am 31. Dezember	in CHF	735.00	736.00	911.00	783.00	1'076.00
Jahreshöchst (Tagesendstand)	in CHF	845.00	955.00	968.00	1'138.00	1'101.00
Jahrestiefst (Tagesendstand)	in CHF	680.00	733.00	798.00	737.00	896.50
Börsenkapitalisierung am 31. Dezember	in Millionen CHF	3'932	3'937	4'874	4'189	5'756
Durchschnittliches Handelsvolumen	Anzahl	5'538	2'762	2'224	3'643	3'086

Titelkennzahlen						
Reingewinn je Aktie	in CHF	42.44	41.18	34.82	34.12	40.51
Bereinigter Reingewinn je Aktie	in CHF	42.44	41.18	39.70	36.31	40.51
Eigenkapital je Aktie	in CHF	202.16	185.81	241.68	218.58	202.07
Rentabilität je Aktie ¹⁾	in %	2.11	-17.51	18.20	-25.93	19.47
Ausschüttung je Aktie	in CHF	17.50	16.50	15.50	14.50	14.00
Ausschüttungsquote ²⁾	in %	41.23	40.07	44.52	42.49	34.56
Bereinigte Ausschüttungsquote ³⁾	in %	41.23	40.07	39.04	39.93	34.56
Dividendenrendite ⁴⁾	in %	2.38	2.24	1.70	1.85	1.30

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

2) Ausschüttung je Aktie/Reingewinn je Aktie

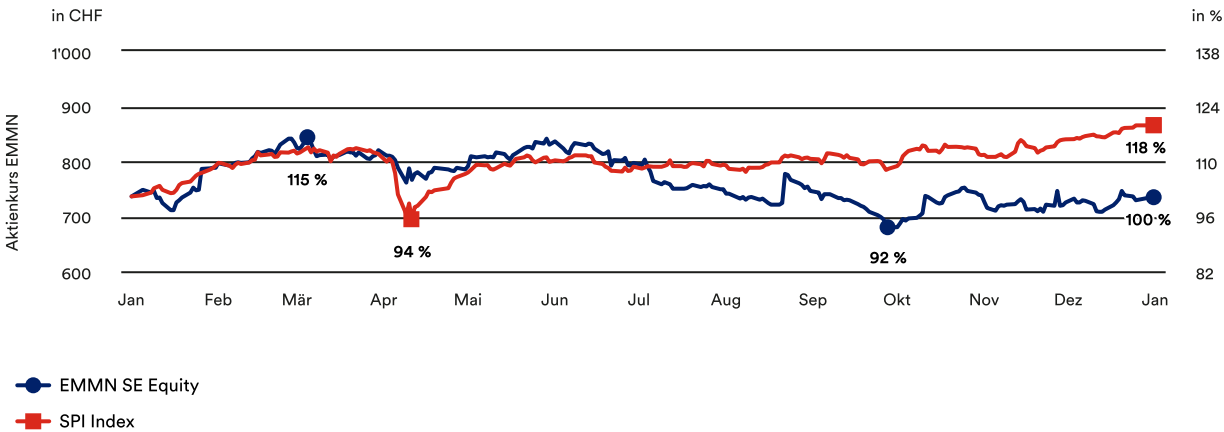
3) Ausschüttung je Aktie/bereinigter Reingewinn je Aktie

4) Ausschüttung je Aktie/Jahresschlusskurs

Kapitalstruktur am 31. Dezember						
Aktienkapital	in Tausend CHF	53'498	53'498	53'498	53'498	53'498
Eingeteilt in Anzahl Namenaktien	Anzahl	5'349'810	5'349'810	5'349'810	5'349'810	5'349'810
Nominalwert je Namenaktie	in CHF	10	10	10	10	10

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

Aktienkurs 2025



Inhalt

Nachhaltigkeitsbericht

158	Nachhaltigkeitsstrategie und -modell
164	Herleitung der wesentlichen Berichterstattungsthemen
167	Wirtschaftliche Leistung
170	Nachhaltige Milchwirtschaft
178	Ernährung, Produktqualität und -sicherheit
184	Mitarbeitende entwickeln
193	Treibhausgase reduzieren
214	Wasserverbrauch reduzieren
218	Verpackung
223	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
228	Verantwortungsvolle Beschaffung
232	Food Waste
235	Verantwortung im Geschäftsverhalten
241	Abfall
245	Über diesen Bericht
250	Erklärung des Verwaltungsrats
251	OR-Index
252	GRI-Index
261	TCFD-Index
262	Prüfbericht KPMG

1. Nachhaltigkeitsstrategie und -modell

1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die Nachhaltigkeit ist bei der Emmi Gruppe – anknüpfend an ihre Tradition – als integraler Bestandteil im Geschäftsmodell und als eines der fünf Kernelemente der Gruppenstrategie verankert. Die Emmi Gruppe strebt ein langfristiges, profitables Wachstum sowie Mehrwert für alle ihre Anspruchsgruppen an.

Strategie der Emmi Gruppe

1.2 Das Emmi Nachhaltigkeitsmodell

Die Emmi Gruppe will ihr Geschäft entlang ihres Nachhaltigkeitsmodells ressourceneffizient, ökologisch sowie sozial verträglich betreiben. Um ihre ambitionierten Nachhaltigkeitsziele in den fünf Themenbereichen zu erreichen, die im Fokus ihrer Nachhaltigkeitsstrategie stehen, ist Nachhaltigkeit gruppenweit in den zentralen Geschäftsprozessen eingebunden. Mit den Massnahmen zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt die Emmi Gruppe die [Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#) und trägt dazu bei, die globalen Herausforderungen wie Klimawandel oder faires Wachstum anzugehen.

Die fünf Themen im Emmi Nachhaltigkeitsmodell



Mitarbeitende entwickeln

Die Fähigkeiten und das Wissen ihrer Mitarbeitenden sind für die Emmi Gruppe zentral. In einem Umfeld des gesellschaftlichen Wandels und des rasanten technologischen Fortschritts will die Emmi Gruppe dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden die heutigen und zukünftigen Anforderungen ihrer Arbeit erfüllen können. Deshalb sollen sie alle bis 2027 über einen Entwicklungsplan verfügen und stetig weiterentwickelt werden. Ausserdem soll bis 2027 die Hälfte der offenen Stellen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden. Als Unternehmen will die Emmi Gruppe dadurch ihren Bedarf an Fach- und Führungskräften sichern und gleichzeitig die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärken.

Mitarbeitende entwickeln



Nachhaltige Milchwirtschaft

Regional, natürlich und nährstoffreich – Milch ist ein zentrales Element eines nachhaltigen Ernährungssystems und einer gesunden Ernährung. Die Emmi Gruppe will für Produkte aus nachhaltiger Milch stehen – und zwar in allen Märkten, in denen sie aktiv ist. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle Milchlieferanten bis 2027 lokal überdurchschnittliche Standards erfüllen. Dies bewertet die Emmi Gruppe mithilfe eines wissenschaftsbasierten Kriterienkatalogs. In ihrem Heimmarkt Schweiz setzt sich Emmi für die Weiterentwicklung des seit 2024 verpflichtend geltenden Branchenstandards «Nachhaltige Schweizer Milch» ein – ein Standard, den Emmi massgeblich mitgestaltet und zur Norm gemacht hat.

Nachhaltige Milchwirtschaft



Treibhausgase reduzieren

2025 wurden die folgenden neuen wissenschaftsbasierten und kurzfristigen Emissionsreduktionsziele der Emmi Gruppe durch die Science Based Targets initiative (SBTi) validiert: Die absoluten Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2) wie auch die absoluten Treibhausgasemissionen (Scope 3) ausserhalb der Forst-, Land- und Agrarwirtschaft (Non-FLAG) sollen neu bis 2031 gegenüber dem Basisjahr 2023 um 46.2 % reduziert werden. Die Scope-1- und Scope-2-Zielvorgabe umfasst auch landbezogene Emissionen und den Abbau von Bioenergie-Rohstoffen. Die absoluten FLAG-Treibhausgasemissionen (Scope 3) sollen bis 2031 gegenüber dem Basisjahr 2023 um 33.3 % reduziert werden. Diese Ziele wurden in Übereinstimmung mit dem Greenhouse Gas Protocol sowie dem Pariser Abkommen und dem 1,5 °C-Pfad formuliert. Langfristige, validierte Ziele bis 2050, die von SBTi als Teil des «netZERO-Commitment» verlangt werden, bestehen noch nicht. Bis 2050 «netZERO» zu erreichen, bleibt jedoch die langfristige Vision der Emmi Gruppe. Ausserdem hat sich die Emmi Gruppe verpflichtet, bis Ende 2025 bei relevanten Rohstoffen mit Abholzungsrisiko nur noch Rohstoffe zu beschaffen, die ohne Abholzung gewonnen wurden ([No-Deforestation-Erklärung](#)). Zusätzlich verpflichtet sich die Emmi Gruppe, ab Anwendungsbeginn der EUDR-Verordnung sicherzustellen, dass alle in der Richtlinie genannten Rohstoffe aus Lieferketten stammen, die seit dem 31.12.2020 entwaldungsfrei sind.

Treibhausgase reduzieren



Verschwendung vermeiden

Bis 2027 will die Emmi Gruppe die Kreislaufwirtschaft stärken: In den eigenen Betrieben will sie Abfall und Food Waste halbieren (ggü. 2017) und der verbleibende Abfall darf nicht mehr auf Deponien entsorgt werden. Die Verpackungen sollen zu 100 % recyclingfähig sein und mindestens zu 30 % aus recycelbarem Material bestehen.

Verpackung

Food Waste

Abfall



Wasserverbrauch reduzieren

Die Emmi Gruppe verpflichtet sich, den Frischwasserverbrauch ihrer Betriebe in Risikogebieten bis 2027 um 50 % (ggü. 2019) zu reduzieren. In den restlichen Ländern strebt die Gruppe eine Reduktion um 15 % (ggü. 2019) an.

Wasserverbrauch reduzieren



1.3 Nachhaltigkeits-Governance-Modell

Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Emmi Gruppe beispielsweise betreffend Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung. Die Umsetzung hat er an die CEO und die Konzernleitung delegiert. Diese haben einen Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit für die weiterführende Umsetzung eingesetzt. Der Ausschuss agiert als Entscheidungs- und Genehmigungsgremium unter Berücksichtigung von Kosten, Effizienz sowie lokalen Gegebenheiten und überprüft regelmässig den Fortschritt bzw. die Zielerreichung. Er setzt sich zusammen aus Chief Supply Chain Officer (CSCO), Chief Human Resources Officer (CHRO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Marketing Officer (CMO), Executive Vice President der Division Schweiz, Executive Vice President der Division Americas und Executive Vice President der Division Europa, Head Corporate Communications und Head Group Sustainability.

Das globale Nachhaltigkeitsteam entwickelt, implementiert und überwacht die Nachhaltigkeitsstrategie. Es übernimmt die Führung und bietet konzernweit Orientierung und Unterstützung. Das Team gestaltet die interne und externe Kommunikation, um Transparenz und Informationsfluss zu gewährleisten. Der Wissenstransfer und das Networking mit internen und externen Stakeholdern spielen eine zentrale Rolle, um Synergien zu schaffen und Best Practices zu teilen. Gesellschaften innerhalb der Emmi Gruppe werden durch Coaching, Beratung und Vernetzung befähigt, Massnahmen zu definieren und ihre Ziele zu erreichen.

Im engen Austausch mit den Leiterinnen und Leitern Nachhaltigkeit der einzelnen Divisionen und den Ansprechpersonen in den Gruppenfunktionen (HR, Marketing, Kommunikation, Einkauf etc.) bewertet das Nachhaltigkeitsteam kontinuierlich die Entwicklungen und passt bei Bedarf die Vorgehensweise an. Wichtige Bestandteile dieser Bemühungen ist das Sicherstellen der Datenqualität, der Wirkung der laufenden und zukünftigen Projekte sowie des Einhaltens des Zeitplans und der Kapital- und Betriebsausgaben. Das Nachhaltigkeitsteam ist bestrebt, ein klares Verständnis für bestehende Lücken zu den gesetzten Zielen zu gewinnen, wobei Grösse, Standort, Art und Zeitplan berücksichtigt werden. Auf dieser Grundlage werden Prioritäten festgelegt, sei es auf Ebene der einzelnen Divisionen oder spezifischer Projekte.

[Emmi Nachhaltigkeits-Governance-Modell](#)

[Corporate Governance der Emmi Gruppe](#)

1.4 Unternehmenskultur und Geschäftsethik

Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden

Die Unternehmenswerte und Handlungsrichtlinien sind im [Verhaltenskodex für Mitarbeitende](#) festgehalten. Dazu gehören neben der Einhaltung der Gesetze und Richtlinien ein klares Bekenntnis zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, ein ökologisches Engagement, faire Arbeitsbedingungen, Gleichstellung und Integrität. Ausserdem betont der Verhaltenskodex die faire Behandlung aller Anspruchsgruppen, die Achtung der Menschenrechte im Sinne der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die festgelegte Qualität ihrer Produkte. Der Verhaltenskodex gilt für alle Mitarbeitenden der Emmi Gruppe weltweit und ergänzt sowie konkretisiert die jeweils gültigen allgemeinen Anstellungsbedingungen durch ethische und unternehmensspezifische Verhaltensgrundsätze.

Auf operativer Stufe ist der Verhaltenskodex durch gruppenweit gültige interne Richtlinien – beispielsweise zu Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit, Sicherheit von Personen und Infrastruktur, Umwelt und Nachhaltigkeit sowie in der Schweiz zum Umgang mit Rohstoffen aus kritischen Herkunftsländern – konkretisiert.

Verhaltenskodex für Lieferanten

Zur Verankerung ihrer Unternehmenskultur und Geschäftsethik in der Lieferkette hat die Emmi Gruppe 2022 einen [Verhaltenskodex für ihre Lieferanten](#) formuliert. Dieser beinhaltet die Erwartungen an die Unternehmensethik, an Menschen und Arbeit, die Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, die Produktqualität sowie die Governance und die Managementsysteme der Lieferanten.

Im Bereich des Umweltschutzes sind die Lieferanten aufgefordert, alle lokal geltenden Umwelt- und Sicherheitsanforderungen einzuhalten und eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.

Im Bereich Menschen und Arbeit hält der Kodex fest, dass jeder Lieferant, der mit der Emmi Gruppe zusammenarbeitet, die Grundrechte einzuhalten hat sowie die international geltenden Arbeitsnormen anerkennt und unterstützt. Der Kodex hält fest, dass die Lieferanten verpflichtet sind, Diskriminierung, Ungleichbehandlung, Belästigung sowie jeder unangemessenen oder unzumutbaren Beeinträchtigung der Arbeitsleistung – etwa aufgrund von Nationalität, Rasse, Behinderung oder Geschlecht, einschliesslich Geschlechtsidentität oder sexueller, religiöser oder politischer Orientierung sowie ethnischer oder sozialer Herkunft – aktiv entgegenzuwirken. In Bezug auf die Einhaltung der Menschenrechte enthält der Kodex Vorgaben zur Vermeidung von Zwangs- und Kinderarbeit, zur Respektierung der Versammlungsfreiheit sowie zur Einhaltung fairer Arbeitsbedingungen.

Achtung der Menschenrechte

Die Emmi Gruppe anerkennt die globale Relevanz und die Einhaltung von Menschenrechten und betrachtet deren Schutz als grundlegend für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Dies ist in den beiden Verhaltenskodexen für Mitarbeitende und Lieferanten verankert (siehe oben). Die Emmi Gruppe setzt sich dafür ein, dass weder sie selbst noch Partner ihrer Lieferkette in Sklaverei oder Menschenhandel verwickelt sind. Dieses Engagement dokumentiert die Emmi Gruppe in ihrem [UK Modern Slavery Act Statement](#), das Massnahmen zur Verhinderung von moderner Sklaverei und Menschenhandel in der eigenen Geschäftstätigkeit und entlang der Lieferkette beschreibt. Die Emmi Gruppe kooperiert unter anderem mit über 20 Labels, mit dem Ziel, soziale, ethische und ökologische Standards entlang der Wertschöpfungskette nachhaltig zu fördern. (Sub-)Lieferanten verpflichtet die Emmi Gruppe zur Anerkennung und Einhaltung des Verhaltenskodexes (siehe Kapitel [3.9 Verantwortungsvolle Beschaffung](#)). Weiter gewährleisten bei der Emmi Gruppe klar definierte Regeln und Prozesse ein faires und ethisches Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden (siehe Kapitel [3.11 Verantwortung im Geschäftsverhalten](#)).

1.5 Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen

Die Emmi Gruppe ist sich bewusst, dass langfristiger Erfolg von nachhaltigem Wachstum, kollektivem Handeln sowie breiten Koalitionen und starken Partnerschaften abhängt. Das Unternehmen pflegt den Dialog mit zahlreichen Anspruchsgruppen und engagiert sich im Verbund mit anderen innovativen Unternehmen, Organisationen und Partnern.

Wichtige Mitgliedschaften der Emmi Gruppe:

- Branchenorganisationen Milch, Schweiz (BOM): Vorstand
- Kommission Agrar- und Wirtschaftspolitik der Föderation der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien, Schweiz (fia): Vorstand
- Interessensgemeinschaft Agrarstandort Schweiz, Schweiz (IGAS): Vorstand
- Vereinigung Schweizerische Milchindustrie, Schweiz (VMI): Vorstand
- KlimaStaR, Schweiz: Teil der Trägerschaft
- Promarca, Schweiz: Vorstand
- Swiss Cheese Marketing, Schweiz (SCM): Vorstand
- RecyPac, Schweiz: Vorstand
- Nationaler Verband der Lebensmittelindustrie, Frankreich (ANIA): Vorstand
- Verband der Bäckereiunternehmen, Frankreich (FEB): Vorstand

In der Schweiz wie auch international ist das Unternehmen Mitglied von weiteren Verbänden und Interessengruppen.

[Initiativen & Partnerschaften](#)

2. Herleitung der wesentlichen Berichterstattungsthemen

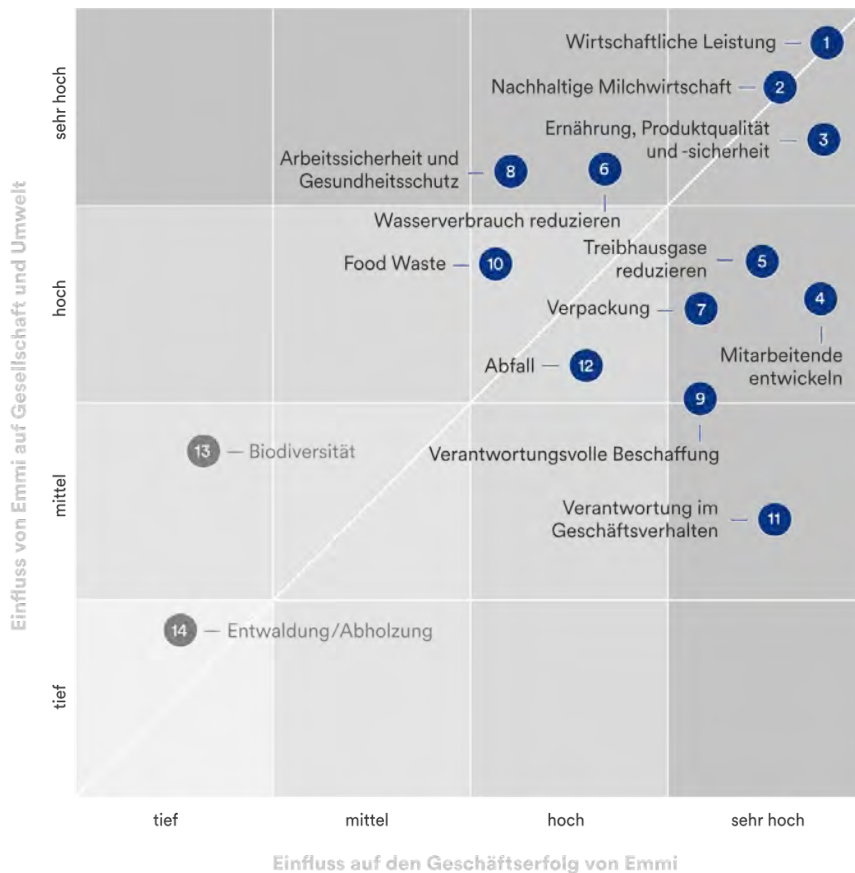
Die wesentlichen Themen der Emmi Gruppe wurden erstmals im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2021/22 durch eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse ermittelt, bei der die Geschäftsrelevanz («financial materiality») und die Auswirkungsrelevanz («impact materiality») durch interne Fachexperten und Fachexpertinnen bewertet wurden. Auf dieser Grundlage und ergänzt um eine Auswahl der daraus abgeleiteten wesentlichen Themen validierte der Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit abschliessend die Wesentlichkeitsmatrix und bestimmte die damaligen wesentlichen Themen.

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2024 wurden die wesentlichen Themen durch interne Fachexperten nach Rücksprache mit externen Experten kritisch überprüft und gemäss den Vorgaben der GRI-Standards 2021 anhand ihrer Position in der Matrix priorisiert. Die Überprüfung führte zu Anpassungen an den berücksichtigten Themen bzw. an der Einstufung ihrer Wesentlichkeit (siehe [Geschäftsbericht 2024, Seite 175](#)).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2025 erfolgt unverändert auf dieser Basis.

2.1 Liste der wesentlichen Themen

Die doppelte Wesentlichkeitsmatrix der Emmi Gruppe



Die wesentlichen Themen nach absteigender Priorität sind:

1. Wirtschaftliche Leistung
2. Nachhaltige Milchwirtschaft
3. Ernährung, Produktqualität und -sicherheit
4. Mitarbeitende entwickeln
5. Treibhausgase reduzieren
6. Wasserverbrauch reduzieren
7. Verpackung
8. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
9. Verantwortungsvolle Beschaffung
10. Food Waste
11. Verantwortung im Geschäftsverhalten
12. Abfall
13. Biodiversität
14. Entwaldung/Abholzung

In diesem Bericht werden analog Vorjahr die ersten zwölf wesentlichen Themen in Übereinstimmung mit den GRI-Standards 2021 umfassend behandelt.

Als Wesentlichkeitsschwelle wurde ein hoher oder sehr hoher Einfluss auf die Gesellschaft und Umwelt und/oder den Geschäftserfolg der Emmi Gruppe definiert. Die beiden zuletzt aufgeführten Themen, Biodiversität und Entwaldung/Abholzung, wurden als nicht wesentlich eingestuft. Die Emmi Gruppe berücksichtigt die Relevanz dieser beiden Themen für die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen «Nachhaltige Milchwirtschaft», «Treibhausgase reduzieren» sowie «Verantwortungsvolle Beschaffung» und hat entsprechende Aspekte in den jeweiligen Kapiteln integriert.

2.2 Ausblick

Die Emmi Gruppe geht nach dem aktuellen Stand der rechtlichen Vorgaben davon aus, dass sie spätestens ab dem Berichtsjahr 2028 eine konsolidierte Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ESRS (European Sustainability Reporting Standards) vorlegen muss. Entsprechend laufen derzeit verschiedene Vorbereitungsarbeiten, beispielsweise eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse nach ESRS. Die aktuell laufenden Projekte zur Verbesserung der gruppenweiten Datenerhebung und -konsolidierung, inkl. der Prozess- und IT-Systemanpassungen, werden deshalb nicht mehr nach den Anforderungen von GRI-Standards, sondern nach den Anforderungen von ESRS ausgerichtet. Datenlücken, die nur nach GRI-Standards, nicht aber nach den Anforderungen von ESRS bestehen, werden nicht mehr geschlossen.

3. Wesentliche Themen

3.1 Wirtschaftliche Leistung

Die Emmi Gruppe versteht unter «wirtschaftlicher Leistung» die Schaffung von Wert im ökonomischen und gesellschaftlichen Kontext. Neben den gesetzten Wachstums- und Profitabilitätszielen ist die Art und Weise zentral, wie die Unternehmensziele entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt werden (siehe Kapitel [3.11 Verantwortung im Geschäftsverhalten](#)). Die Emmi Gruppe verfolgt ihre unternehmerischen Ziele im Rahmen ihrer Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie. Die wirtschaftliche Leistung umfasst direkte und indirekte ökonomischen Auswirkungen, etwa durch die Beschaffung, die Steuerzahlungen oder die Einkommen ihrer Mitarbeitenden.

3.1.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Die globale Milchwirtschaft ist ein wichtiges Element der Wertschöpfung in der Agrarwirtschaft und hat gesamtwirtschaftliche Relevanz. Weltweit werden jährlich gut 982 Millionen Tonnen (t) Milch produziert ([Dairy Market Review, 2025](#)). Rund eine Milliarde Menschen leben direkt oder indirekt von der Milchwirtschaft. Die zahlreichen Arbeitsplätze in der Landwirtschaft und in der verarbeitenden Industrie, die aufgrund der rund 108 Millionen landwirtschaftlichen Betriebe vor allem in ländlichen Regionen bestehen, sind ein wichtiger sozioökonomischer Faktor ([IFCN Annual Sector Database with Long Term Dairy Outlook, 2024](#)). Allein die grössten 20 Milchverarbeiter der Welt erwirtschaften zusammen einen Umsatz von rund CHF 220 Milliarden ([RaboResearch, 2024](#)). Weltweit lag der Umsatz im Jahr 2024 bei rund CHF 870 Milliarden ([Global Dairy Market Report, 2024](#)). Mit rund CHF 4.7 Milliarden Umsatz (2025) sind die Auswirkungen der Emmi Gruppe auf globaler Ebene zwar weniger bedeutend, im direkten Unternehmensumfeld – das heisst für die Mitarbeitenden, die Milchlieferanten und die Aktionäre sowie die Gemeinden an den Produktionsstandorten – ist der sozioökonomische Beitrag hingegen durchaus relevant.

Ein Wegfall der Arbeitsplätze und standortfördernden Wirtschaftsfaktoren, insbesondere in ländlichen Regionen, könnte erhebliche wirtschaftliche und soziale Auswirkungen haben. Viele Menschen sind dort direkt oder indirekt von einer erfolgreichen Milchvermarktung abhängig. Die Stärkung ländlicher Räume durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und den Erhalt der Versorgungssicherheit ist zentral für die wirtschaftliche Stabilität und die Verbesserung der Lebensqualität.

Ein Rückgang der wirtschaftlichen Leistung der Milchindustrie könnte ausserdem die globale Ernährungssicherheit beeinträchtigen. Ein Rückgang der Produktion könnte zu Engpässen und höheren Preisen führen. Die Kontinuität, aber auch die Innovationsleistung der Emmi Gruppe, die sich an den Konsumentenbedürfnissen und aktuellen Ernährungstrends orientiert, sind wichtig, um sowohl den Marktanforderungen gerecht zu werden als auch zur Gesundheit und Zufriedenheit der Verbraucherinnen und Verbraucher beizutragen.

3.1.2 Managementansatz und Ziele

Die wirtschaftliche Leistung der Emmi Gruppe steht unter der strategischen Kontrolle des Verwaltungsrats und der operativen Führung der Konzernleitung. Das Steuerungsmodell von Emmi ist mittel- bis langfristig ausgelegt, mit dem Ziel eines nachhaltigen und profitablen Wachstums sowie Mehrwerts für ihre Anspruchsgruppen.

Die strategischen Ziele und Schwerpunkte

Langfristige strategische Ziele und finanzielle «Nordsterne» (Wachstum, Profitabilität und Kapitalrentabilität) bilden die Basis des Emmi Steuerungsmodells. Diese langfristigen Ziele werden in Jahresziele übersetzt und durch die gesamte Organisation kaskadiert. Die Überprüfung des (strategischen) Fortschritts erfolgt anhand rollierender Forecasts und einer qualitativen Beurteilung drei Mal jährlich. Wichtige Grundsätze im Steuerungsmodell sind Vorausschau und Anpassungsfähigkeit.

Während die Emmi Gruppe ihre Führungsposition als Milchverarbeiterin auf dem Schweizer Heimmarkt weiter stärkt, setzt sie gleichzeitig auf ein internationales Wachstum in den strategischen Märkten USA, Chile und Brasilien. Die Emmi Gruppe verfolgt eine kontinuierliche Optimierung des Marken-, Produkt- und Unternehmensportfolios und setzt auf Innovationen in den strategischen Nischen, wie Ready-to-drink-Kaffee, Spezialitätenkäse, Premium-Desserts und pflanzenbasierte Milchalternativen, sowie auf starke Markenkonzepte, die den aktuellen Konsumentenbedürfnissen und Markttrends entsprechen. Das Unternehmen strebt nach bereichsübergreifender Exzellenz sowie danach, ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit zu sein.

Strategie der Emmi Gruppe

Kurz- und mittelfristige Zielsetzungen

Für den wirtschaftlichen Erfolg setzt sich die Emmi Gruppe kurz- und mittelfristige Ziele. Diese beinhalten Bandbreiten für die organische Umsatzentwicklung in den Divisionen und für die Gruppe als Ganzes sowie eine Bandbreite für das operative Ergebnis (EBIT) und die Reingewinnmarge aus Gruppensicht. Weitere mittelfristige Zielsetzungen im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg bestehen bezüglich der Rentabilität des investierten Kapitals (ROIC, Return on Invested Capital) und der Ausschüttungsquote.

Die kurzfristigen Ziele für das folgende bzw. laufende Geschäftsjahr und die mittelfristigen Ziele sind Teil des Ausblicks im [Finanzkommentar](#).

Die Emmi Gruppe schafft für Investoren in mehrfacher Hinsicht Wert: Für das Aktionariat erfolgt dies über die nachhaltige Steigerung des Aktienkurses und eine kontinuierliche Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote zwischen 35 % und 45 %. Der Grundstein dafür liegt in der verlässlichen Erfüllung von angekündigten Zielgrössen. Auch für Fremdkapitalgeber ist die Emmi Gruppe eine sichere und zuverlässige Investition, indem die Verschuldung in einem eng definierten Rahmen gehalten wird.

Mehrwert für weitere Anspruchsgruppen

Auch für die Akteure in der vorgelagerten Wertschöpfungskette will die Emmi Gruppe ihre Verantwortung wahrnehmen und im Rahmen des nachhaltigen und profitablen Wachstums Mehrwert schaffen. Gesellschaftlich sind neben der Achtung der Menschenrechte die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen und einer existenzsichernden Entlohnung der in der Rohstoffproduktion und in der Logistik tätigen Menschen relevant.

Fachexpertengruppe zur Beobachtung agrarpolitischer und milchwirtschaftlicher Entwicklungen

Um die aktuellen und zukünftigen agrarpolitischen und allgemeinen milchwirtschaftlichen Entwicklungen in der Schweiz zu verfolgen, hat der Verwaltungsrat eine Fachexpertengruppe Agrarrat gebildet. Dieser bestand im Berichtsjahr aus fünf Mitgliedern des Verwaltungsrats und den fünf folgenden externen Fachpersonen: Geschäftsführer der regionalen, an Emmi beteiligten Milchproduzentenorganisation ZMP, Direktor der nationalen Milchproduzentenorganisation SMP, Präsident der nationalen Branchenorganisation Milch BOM, Präsidentin der Milchproduzentenorganisation Mittelland Milch und Geschäftsführer der Milchproduzentenorganisation mooh. Die externen Mitglieder des Agrarrats erhalten eine jährliche Vergütung von je CHF 5'000 zuzüglich Sitzungsentschädigung (in der Regel zwei Sitzungen pro Jahr) und Fahrspesen. Bei den fünf Mitgliedern des Verwaltungsrats ist die Tätigkeit im Agrarrat in den im Vergütungsbericht unter [Ziffer 6 ausgewiesenen Vergütungen](#) enthalten.

Informationen zum Managementansatz im Bereich der nachhaltigen Milchwirtschaft bzw. der verantwortungsvollen Beschaffung finden sich in diesen beiden Kapiteln.

Nachhaltige Milchwirtschaft

Verantwortungsvolle Beschaffung

3.1.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Aufteilung der wirtschaftlichen Leistung

Die Emmi Gruppe wendet pro Jahr über eine halbe Milliarde Schweizer Franken für Mitarbeitende auf, beschafft Waren und Dienstleistungen im Wert von über CHF 3 Milliarden bei ihren Lieferanten, bezahlt rund CHF 40 Millionen an Ertragssteuern und schüttet über CHF 80 Millionen als Dividenden an ihre Aktionäre aus, was im Rahmen der angestrebten Ausschüttungsquote von 35 % bis 45 % des Reingewinns ist. Ein bedeutender Teil der Dividende geht an den Mehrheitsaktionär (Zentralschweizer Milchproduzenten [ZMP]) und letztlich somit grösstenteils an über 2'800 Milchlieferanten sowie an zahlreiche Mitglieder von anderen Verbandsaktionären. Weitere Aktionäre zahlen die Dividende an Milchlieferanten oder Käsereien aus.

Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert^{a)}

		2025	2024	2023
Nettoumsatz	TCHF	4'745'690	4'348'812	4'242'407
Andere betriebliche Erträge	TCHF	11'643	7'574	6'744
Zinsertrag	TCHF	2'718	5'359	2'515
Übriger Finanzertrag	TCHF	460	322	170
Erhaltene Dividenden	TCHF	442	404	425
Total	TCHF	4'760'953	4'362'471	4'252'261

Ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert^{a)}

		2025	2024	2023
Warenaufwand und Fremdleistungen	TCHF	2'876'523	2'656'477	2'640'964
Marketing- und Verkaufsaufwand	TCHF	144'248	149'739	140'738
Raumkosten, Unterhalt und Reparaturen, Leasing	TCHF	112'552	105'342	99'760
Sachversicherungen, Gebühren, LSV	TCHF	25'216	19'689	18'468
Energie und Betriebsmaterialien	TCHF	129'301	125'094	118'571
Verwaltungsaufwand	TCHF	64'207	52'819	47'738
Logistikaufwand	TCHF	167'589	144'085	139'572
Anderer Betriebsaufwand inkl. Zuwendungen und Spenden	TCHF	11'886	19'516	17'951
Löhne und Leistungen für Angestellte	TCHF	742'461	625'599	566'126
Dividenden an Aktionäre	TCHF	88'272	82'922	77'572
Dividenden an Minderheitsaktionäre	TCHF	2'530	3'314	3'613
Zinsaufwand	TCHF	29'553	22'024	18'987
Zahlungen an den Staat	TCHF	40'283	35'168	42'945
Total	TCHF	4'434'621	4'041'788	3'933'005

Beibehaltener wirtschaftlicher Wert^{a)}

		2025	2024	2023
Total	TCHF	326'332	320'683	319'256

^{a)} Der Konsolidierungskreis der Zahlen entspricht dem Finanzbericht, siehe «Anhang der konsolidierten Jahresrechnung».

3.1.4 Ausblick

Informationen zum Ausblick auf das Geschäftsjahr 2026 finden sich im [Finanzkommentar](#).

3.2 Nachhaltige Milchwirtschaft

Milch ist der wichtigste Rohstoff für die Emmi Gruppe. Unter nachhaltiger Milchwirtschaft versteht die Emmi Gruppe alle Belange rund um die Menschen, die Tiere, die Umwelt und die Wirtschaft im Kontext der Milchproduktion. Die Milchproduktion ist in ländlichen Regionen ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und hat bedeutende Auswirkungen auf das Tierwohl und die Umwelt.

3.2.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Das Naturprodukt Milch ist ein zentraler Teil eines nachhaltigen Ernährungssystems ([Agroscope, Bundesamt für Landwirtschaft, 2017](#)). Natürlich und ausgezeichnet durch eine hohe Nährstoffdichte und einen hohen ernährungsphysiologischen Wert trägt die Milch zu einer gesunden Ernährung bei.

Nachhaltige Milchproduktion bedeutet für die Emmi Gruppe eine standort- und tiergerechte, klimafreundliche und ressourceneffiziente Produktion. Standortgerecht ist die Produktion insbesondere, wenn die Futtermittel auf der Nutzung des Grünlands und auf Nebenprodukten aus der Lebensmittelproduktion basiert. Damit kann die Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz minimiert werden. Nahrungsmittelkonkurrenz tritt auf, wenn bei Tieren Futtermittel zum Einsatz kommen, die für die menschliche Ernährung geeignet wären. Flächenkonkurrenz entsteht, wenn die Futtermittel von Flächen stammen, auf denen Nahrungsmittel angebaut werden könnten. Dies ist insbesondere in Gebieten mit Nahrungsmittelknappheit kritisch und mit Reputationsrisiken für die Emmi Gruppe verbunden. Unter Ressourceneffizienz versteht die Emmi Gruppe die effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen (Boden/Fläche, Wasser, Nährstoffe und Energie). Mit weniger Input soll gleich viel oder sogar mehr Output erzielt werden. Gleichzeitig soll die Boden- und Wasserqualität gewahrt sowie die Biodiversität erhalten werden. Eine klimafreundliche Produktion bezieht sich auf die Reduktion der Treibhausgase.

Zwei Umweltthemen prägen aktuell die Kritik an der Milchwirtschaft: Treibhausgasemissionen und Tierwohl. Als Milchverarbeiterin hat die Emmi Gruppe nur indirekten Einfluss durch Vorgaben an ihre Milchlieferanten und trägt gleichzeitig bedeutende Reputationsrisiken bei etwaigen Verfehlungen.

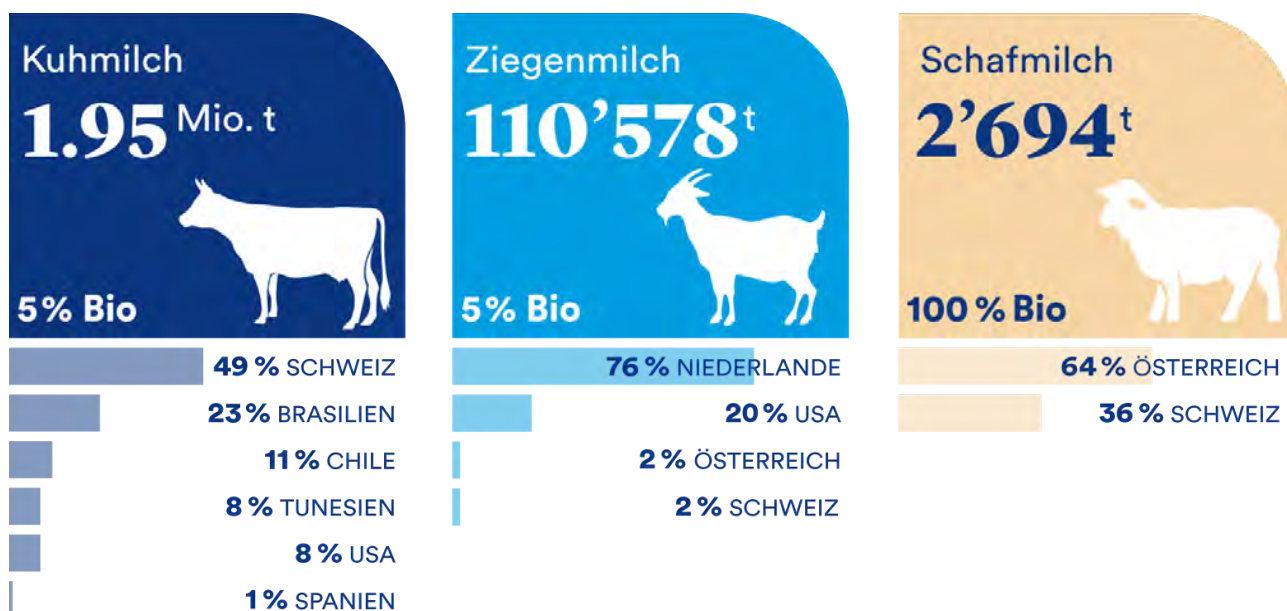
Gesellschaftlich sorgt die Milchwirtschaft in ländlichen Gebieten für Ein- und Auskommen vieler Menschen. Für die Emmi Gruppe sind zentrale soziale Aspekte einer nachhaltigen Milchwirtschaft die Schaffung sicherer Arbeitsplätze in ländlichen Regionen, ein überlebenssicherndes Einkommen, das mit der Arbeit generiert werden kann, und der Erhalt intakter Familienstrukturen. Nur so bleibt der landwirtschaftliche Betriebszweig attraktiv. Ein kostendeckender Milchpreis spielt dabei eine zentrale Rolle. Wenn dies langfristig nicht gegeben ist, besteht das Risiko, dass die Milchproduktion zurückgeht.

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

3.2.2 Managementansatz und Ziele

Als Milchverarbeiterin ohne eigene Milchproduktion – mit Ausnahme einer kleinen Ziegenfarm in Kalifornien – beeinflusst die Emmi Gruppe mit der Wahl ihrer Lieferanten die durch die Milchwirtschaft entstehenden Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft und steuert ihre Chancen und Risiken. Indem die Emmi Gruppe die Etablierung nachhaltiger Standards und die Verarbeitung entsprechend hergestellter Milch in allen Regionen, in denen sie tätig ist, vorantreibt, trägt sie dazu bei, dass die lokalen Produktionssysteme schrittweise nachhaltiger werden. Durch gemeinsame Projekte mit Lieferanten, Kunden, Verbänden und Politik treibt die Emmi Gruppe auch die Reduktion von Scope-3-Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) voran.

Von der Emmi Gruppe verarbeitete Milchmengen weltweit (2025)



Gruppenweit Verantwortung tragen

Ein Fokusteam – bestehend aus Milcheinkäuferinnen und Milcheinkäufern sowie Nachhaltigkeits- und Landwirtschaftsspezialistinnen und -spezialisten – ist für die Umsetzung der Strategie der Emmi Gruppe für nachhaltige Milch verantwortlich und koordiniert die Aktivitäten auf Gruppenstufe. Gruppenweit tauscht sich das Fokusteam dreimal pro Jahr aus; Beschaffungs- und Nachhaltigkeitsthemen gehen damit zunehmend Hand in Hand. Der Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit überprüft den Fortschritt und den Stand der Zielerreichung regelmässig.

Schrittweise hin zu einer nachhaltigen Milchproduktion

Bereits 2016 hat das Unternehmen das Ziel kommuniziert, in der Schweiz künftig nur noch Milch nach einem definierten Nachhaltigkeitsstandard zu verarbeiten. Diese Absichtserklärung löste einen mehrjährigen Prozess in der Gesamtbranche aus und führte im September 2019 zur Schaffung des Produktionsstandards «Nachhaltige Schweizer Milch». Seit 1. Januar 2024 sind alle Schweizer Milchbäuerinnen und Milchbauern verpflichtet, diesen Branchenstandard einzuhalten.

Seit 2024: 100 % nachhaltige Milch in der Schweiz

In der Schweiz wird seit Anfang 2024 nur noch Milch verarbeitet, die nach dem Branchenstandard «Nachhaltige Schweizer Milch» produziert wird. Zehn Grundanforderungen des Standards, die sich auf Tierwohl, Fütterung und Biodiversität fokussieren, sind für alle Schweizer Milchbäuerinnen und Milchbauern verpflichtend. Aus den Zusatzanforderungen, die soziale Kriterien und zusätzliche Tierwohlanforderungen umfassen, wie beispielsweise die

soziale Absicherung der im Betrieb beschäftigten Familienmitglieder, die Ausbildung von Lernenden oder die Behandlung der Tiere mit komplementärmedizinischen Methoden, müssen die Milchbäuerinnen und Milchbauern mindestens zwei frei wählbare Vorgaben erfüllen.

Die Emmi Gruppe ist sich bewusst, dass sie insbesondere in ihrem Heimmarkt Schweiz eine Mitverantwortung für die Milchproduzenten trägt. Der Tatsache, dass die Milch in der Schweiz in der Regel in Familienbetrieben produziert wird, ist Rechnung zu tragen. Dies beispielsweise durch transparente, langfristige und planbare Partnerschaften. Diese beinhalten detaillierte Milchabrechnungen, pünktliche Milchgeldzahlungen, sowie Planungs- und Liefersicherheit – und nicht zuletzt einen für beide Seiten tragbaren und marktfähigen Milchpreis. Als Mitglied der Branchenorganisation Milch – einer Plattform der Schweizer Milchwirtschaft – arbeitet Emmi engagiert an der Weiterentwicklung der Schweizer Milchwirtschaft mit und setzt die in diesem Gremium gefällten Entscheide – beispielsweise die vereinbarten Richtpreise – konsequent um.

Weiterentwicklung des Schweizer Branchenstandards geplant

Die Branchenorganisation Milch hat im Frühjahr 2024 entschieden, den Branchenstandard in einem ersten Schritt im Bereich Klima weiterzuentwickeln. In diesem Kontext wird ein einheitlicher Klimarechner für die Branche entwickelt. Als Grundlage dient der Klimarechner «KLIR», der von der Berner Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) entwickelt worden und seit drei Jahren im Ressourcenprojekt KlimaStaR Milch im Einsatz ist. Dieser wurde im Berichtsjahr vereinfacht und insofern verbessert, als er in der Breite angewendet werden kann. Der neue Klimarechner soll im ersten Quartal 2026 eingeführt werden, um auf Basis der dann vollständig vorhandenen Input-Daten für das Jahr 2025 die Emissionen zu berechnen.

Der Klimarechner quantifiziert die betriebseigenen THG-Emissionen pro kg Milch und zeigt den Milchproduzenten auf, welche Tätigkeiten Emissionen verursachen. Die Ergebnisse ermöglichen einen Vergleich mit ähnlichen Betrieben und bilden die Grundlage für massgeschneiderte Massnahmen zur Reduzierung der THG-Emissionen.

Emmi unterstützt die schrittweise Weiterentwicklung des Schweizer Branchenstandards auf ganzer Linie. Sie ist überzeugt, dass damit zum einen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Schweizer Milch geschaffen und zum anderen die Zukunft der Branche langfristig gesichert wird. Neben dem breit angelegten Branchenstandard leisten in der Schweiz verschiedene kleinere Organisationen und Akteure einen Beitrag zu einer nachhaltigen Milchwirtschaft. Das Unternehmen unterstützt deshalb mit ihren Mitgliedschaften die Organisationen [Kometian](#) und [AgroCleanTech](#): Kometian berät Landwirtinnen und Landwirte rund um die komplementäre Tiermedizin. AgroCleanTech vermittelt Wissen rund um den Klimaschutz in der Landwirtschaft.

Klimatisch der Schweizer Fleisch- und Milchwirtschaft

Um die Herausforderung der Finanzierung der Massnahmen und Anrechenbarkeit der reduzierten THG-Emissionen an die verschiedenen Akteure innerhalb der Branchen zu lösen und die Umsetzung von Emissionsreduktionsmassnahmen zu beschleunigen, wurde im Jahr 2023 der Klimatisch der Schweizer Fleisch- und Milchwirtschaft ins Leben gerufen. Am Klimatisch setzen sich alle Beteiligten der gesamten Wertschöpfungskette zusammen. Nach der Prüfung verschiedener Ansätze für die oben genannte Finanzierung der Massnahmen und Anrechenbarkeit der Klimaschutzleistungen innerhalb der Branche, wurde im Jahr 2024 entschieden, dass die Umsetzung der Massnahmen ausserhalb des Gremiums im Unternehmenskontext geschehen soll. Der Klimatisch fokussiert sich seither in erster Linie auf den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und findet dreimal jährlich im Rahmen eines physischen Meetings statt.

Reduktion der Scope-3-THG-Emissionen in der Schweiz: KlimaStaR Milch

Mit dem «Ressourcenprojekt zur Förderung von Klimaschutz, Standortangepasstheit und Ressourceneffizienz in der Milchproduktion», [KlimaStaR Milch](#), werden die Milchproduzenten in ihren Anstrengungen zur Reduktion von THG-Emissionen und zu einer standortangepassten Ausrichtung ihrer Milchviehbetriebe gestärkt.

Gemeinsam mit den Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP), Nestlé und aaremilch arbeitet das Unternehmen seit 2022 daran, auf 222 Betrieben die THG-Emissionen sowie die Flächen- und Nahrungsmittelkonkurrenz zwischen Milchkühen und Menschen zu reduzieren. Die THG-Emissionen werden mithilfe des bestehenden Klimarechners «KLIR» erhoben. Gemeinsam definierte Indikatoren werden genutzt, um die direkte Nahrungsmittelkonkurrenz und die Konkurrenz um Anbauflächen in der Schweizer Milchwirtschaft zu berechnen und die Ressourceneffizienz zu optimieren.

85 Pilotbetriebe aus dem KlimaStaR Milch-Projekt gehen noch einen Schritt weiter: Mithilfe eines ganzheitlichen Modells (RISE-Nachhaltigkeitsanalyse) werden zehn verschiedene Themen analysiert, welche die Nachhaltigkeit wie auch die Effizienz eines Hofes beeinflussen. Dazu zählen neben Bodennutzung, Wassermanagement und Biodiversität auch Wirtschaftlichkeit, Arbeitsbedingungen und Lebensqualität.

Die Initiative wird vom Bundesamt für Landwirtschaft im Rahmen des Ressourcenprogramms unterstützt (LwG Art. 77a) und von der HAFL als wissenschaftliche Partnerin begleitet.

Bis 2027 (Basis: Mittelwert der Jahre 2019 bis 2021) sollen die am Projekt KlimaStaR Milch teilnehmenden Milchwirtschaftsbetriebe folgende Ziele zu THG-Emissionen, Nahrungsmittel- und Flächenkonkurrenz erreichen:

- Reduktion der THG-Emissionen um 20 %
- Reduktion der Nahrungsmittelkonkurrenz um 20 %
- Reduktion der Flächenkonkurrenz um 20 %

Reduktion der Scope-3-THG-Emissionen in Chile und Brasilien

Auch in Chile und Brasilien verfolgt die Emmi Gruppe einen praxisorientierten Managementansatz zur Reduktion ihrer Scope-3-Treibhausgasemissionen in der Milchproduktion. Im Zentrum steht die Zusammenarbeit mit lokalen Milchlieferanten, um durch Datenerhebung, Analyse und gezielte Massnahmen die Klimawirkung der landwirtschaftlichen Prozesse auch in Regionen mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen messbar zu senken.

Zunächst werden auf ausgewählten Pilotbetrieben die Emissionen systematisch erfasst und die wichtigsten Hebel zur Reduktion identifiziert – etwa im Bereich Herdenmanagement, Futtereffizienz oder nachhaltiger Futtermittel. Darauf aufbauend werden betriebspezifische Reduktionspläne entwickelt und erste Massnahmen umgesetzt. Ziel ist es, erfolgreiche Ansätze zu skalieren und mittelfristig auf grössere Lieferantenpools auszuweiten.

Eigener Kriterienkatalog für ausserhalb der Schweiz eingekaufte Milch

Bis Ende 2027 möchte die Emmi Gruppe über die Schweiz hinaus nur noch Milch verarbeiten, die nach einem im lokalen Vergleich überdurchschnittlichen Nachhaltigkeitsstandard produziert wird. Dabei setzt die Emmi Gruppe aufgrund ihrer Niscentätigkeit in vielen Ländern auf Engagements in der Branche und individuelle Vereinbarungen mit den Milchlieferanten.

Die Grundlage für solche Vereinbarungen hat die Emmi Gruppe in den letzten fünf Jahren erarbeitet. Basierend auf einem mit der HAFL entwickelten [Kriterienkatalog](#) hat sie acht Aspekte von nachhaltiger Milch bewertet: Strategie, Arbeit und Einkommen, Milchqualität, Tierwohl, Biodiversität, Energie und Materialien, Klima und Umwelt. Folgende Kriterien gehören beispielsweise zur Kategorie Tierwohl:

- Angemessene Stallungen für die Tiere
- Regelmässiger Zugang zur Weide
- Optimierte Fütterung

- Schonende Enthornung
- Begrenzte Transportzeit zum Schlachthof
- Verantwortungsbewusster Einsatz von Antibiotika
- Angemessene produktive Nutzungsdauer pro Anzahl Laktationen
- Aufzucht von Nachzucht auf Geburtsbetrieb (Mindestzahl Tage)

Für Lieferanten von Ziegen- oder Schafmilch enthält der Katalog zusätzliche spezifische Kriterien. Daneben bestehen mit den Kategorien «Strategie» und «Arbeit und Einkommen» folgende Kriterien zur Analyse der sozialen Nachhaltigkeit der Milchlieferanten der Emmi Gruppe ausserhalb der Schweiz:

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

Unter dem Ziel, dass bis 2027 ausserhalb der Schweiz von der Emmi Gruppe verarbeitete Milch nach im lokalen Vergleich überdurchschnittlichen Nachhaltigkeitsstandards produziert wird, versteht das Unternehmen Milch, die in mindestens einem Nachhaltigkeitsaspekt über konventionelle Milch hinausgeht. In einigen Ländern oder Regionen trifft dies bereits heute auf die gesamte von den Tochtergesellschaften verarbeitete Milchmenge zu (Österreich, Niederlande, Kalifornien). In anderen Ländern oder Regionen erfüllt aktuell erst ein Teil der verarbeiteten Milchmenge (Chile, Wisconsin) diese Vorgabe.

3.2.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Zertifizierung «Bienestar Animal» und Pilotprojekt zur Erhebung der THG-Emissionen in Chile

Quillayes Surlat in Chile hat sich zum Ziel gesetzt, dass alle Lieferanten mit dem Tierwohl-Label «Bienestar Animal» zertifiziert werden. Die vom IRTA (Institute of Agrifood Research and Technology) entwickelte und von AENOR zertifizierte Norm, legt die Anforderungen fest, die Tierhaltungsbetriebe in Bezug auf den Tierschutz erfüllen müssen. Innerhalb dieser vier Aspekte werden zwölf verschiedene Tierschutzkriterien festgelegt. Die Höfe werden jährlich gemäss dieser Kriterien auditiert. Im Berichtsjahr wurden 11 neue Betriebe zertifiziert. Sieben Betriebe wurden ausgeschlossen, da sie keine Lieferanten mehr sind oder die Zertifizierung vorübergehend ausgesetzt wurde. Insgesamt sind es Ende 2025 84 Betriebe, die 94 % des Milchvolumens von Quillayes Surlat abdecken. Quillayes Surlat ist das erste südamerikanische Unternehmen, das diese Tierwohl-Label-zertifizierte Milch einkauft. Weitere Betriebe sollen im nächsten Jahr zertifiziert werden.

Im Berichtsjahr wurde des Weiteren ein Pilotprojekt mit 13 Höfen initiiert, um die THG-Emissionen zu erheben. Diese 13 Höfe decken 27 % des Milchvolumens von Quillayes Surlat ab. Die Datenerhebung konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Dabei wurden die wichtigsten Hebel zur Emissionsreduktion identifiziert: Optimierung der Futtermittel und -effizienz, Herdenmanagement und der Einsatz von nachhaltigem Soja. Pro Betrieb wurden Reduktionspläne erarbeitet und mit der Umsetzung von Reduktionsmassnahmen gestartet.

Pilotprojekt zur Reduktion von THG-Emissionen in Brasilien

Im Sommer 2023 hat Laticínios Porto Alegre mit 18 Höfen ein Pilotprojekt gestartet, um die THG-Emissionen auf den Milchbetrieben zu messen und basierend darauf Massnahmen zur Emissionsminderung festzulegen. Die Datenerhebung für die Baseline wurde im Jahr 2024 abgeschlossen. Als wichtigste Hebel für die Emissionsreduktion wurden erkannt: Herdenmanagement, Futtereffizienz und Produktivitätssteigerung. Darauf aufbauend wurde im Berichtsjahr die Datenerhebung der THG-Emissionen auf 131 Höfe ausgeweitet.

Die Emmi Gruppe misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:**Gruppenweit verarbeitete**

Milchmenge		2025	2024	2023
Kuhmilch	t	1'951'269	1'893'542 ¹⁾	1'815'099 ¹⁾
Ziegenmilch	t	110'578	98'889 ¹⁾	99'176
Schafmilch	t	2'694	2'753 ¹⁾	2'745
Total	t	2'064'542	1'995'184¹⁾	1'917'020¹⁾

Gruppenweit verarbeitete

Bio-Milchmenge		2025	2024	2023
Bio-Kuhmilch	t	105'573	104'964	105'742
Bio-Ziegenmilch	t	5'641	6'444 ¹⁾	6'632
Bio-Schafmilch	t	2'694	2'753 ¹⁾	2'745
Total	t	113'908	114'161¹⁾	115'119

Anteil verarbeitete «Nachhaltige

Schweizer Milch»	Ziel 2027	2025	2024	2023	Basisjahr 2019
Anteil Milchvolumen	100 %	100 %	100 %	99 %	87 %
Anteil Milchlieferanten	100 %	100 %	100 %	99 %	75 %

Anteil verarbeitete Labelmilch

international	2025	2024	2023
Anteil Labelmilch international	43 %	39 %	n/a

¹⁾ Richtigstellung aufgrund korrigierter Daten- und Berechnungsbasis.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025**«Fondation Vitalait» unterstützt Kleinbäuerinnen und Kleinbauern in Tunesien**

«Fondation Vitalait» ist eine Stiftung der Emmi Tochtergesellschaft mit Sitz in Mahdia, Tunesien. Sie unterstützt kleine Milchbäuerinnen und Milchbauern lokal bei der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und Einkommen durch praktische Initiativen in den Bereichen Fütterung, Tierwohl und Ausbildung. Insgesamt wurden bereits über 1'000 Landwirtinnen und Landwirte von der Stiftung unterstützt. Im Jahr 2025 sind 65 neue dazugekommen.

Die Ausbildung ist eine zentrale Säule der Stiftungsarbeit und folgt einem partizipativen Ansatz nach dem Modell der «Schulung auf dem Feld» (Farm Field School), das kollektives Lernen fördert. Diese Schulungen knüpfen an die Referenzerhebung an, die 2023 gemeinsam mit der Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) durchgeführt wurde. Sie zielt darauf ab, technische Kompetenzen zu stärken, gute Praktiken in der Tierhaltung zu fördern und sowohl die Produktivität der Milchbetriebe als auch die Qualität der Milch zu verbessern. Im Jahr 2025 haben insgesamt 180 Landwirtinnen und Landwirte an den Schulungen teilgenommen, davon 115 spezifisch zum Thema Tierwohl. Zudem begleitete die Stiftung eine Gruppe von 73 Landwirtinnen und -wirten im Rahmen eines Programms zur Verbesserung der Rohmilchqualität und Arbeitsbedingungen. In diesem Zusammenhang wurden 17 Ställe in Laufställe umgebaut, acht Schattierungsanlagen sowie sechs automatische Tränken installiert. Diese Massnahmen tragen sowohl zum Wohlbefinden der Tiere als auch zu einer höheren Arbeitseffizienz bei.

Engagement der Lieferanten in Spanien in den Bereichen Treibhausgasemissionen und Biodiversität

Die Genossenschaft (Kaiku S. Coop.), bei der Kaiku in Spanien circa 80 % der Milchmenge beschafft, hat sich im Berichtsjahr einer [nationalen Allianz aus acht Milchgenossenschaften](#) angeschlossen. Die Allianz hat sich zum Ziel gesetzt, die THG-Emissionen bis 2030 um 30 % zu reduzieren. In Zusammenarbeit mit Neiker (Baskisches Institut für Agrarforschung) stellt die Genossenschaft derzeit die Methodik zur Berechnung des THG-Fussabdrucks auf den Höfen fertig. Im Jahr 2025 startete ein Pilotprojekt auf 13 Betrieben. Diese Arbeit ist Teil des Projekts «NutriBerri», das die Messung des Reduktionspotenzials der Methanemissionen durch die Verwendung einer antimethanogenen

Komponente umfasst. Des Weiteren ist die Genossenschaft Partner des dreijährigen Dairital-Projekts. Unter der Leitung des Technologiezentrums Leartiker und durch die Teilnahme von Organisationen aus Frankreich, Portugal und Spanien werden im Projekt Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in realen landwirtschaftlichen Betrieben getestet.

Die Genossenschaft «Ramaders», von der Kaiku die restlichen 20 % ihrer Milchmenge einkauft, hat sich zum Ziel gesetzt, die THG-Emissionen bis 2030 um 35 % zu reduzieren sowie die Biodiversität durch festgelegte Biodiversitätsindikatoren in landwirtschaftlichen Betrieben (Pflanzenarten, Lebensraumqualität, Vorhandensein von Bestäubern) um 15 % gegenüber den Basiswerten von 2023 zu verbessern. Die Massnahmen zur Reduzierung der THG-Emissionen umfassen eine optimierte Fütterung, natürliche Futtermittelzusätze, Gülle-Management, Energie- und Herdenmanagement sowie einen Ausbau der Digitalisierung und des Monitorings. Im Bereich Biodiversität liegt der Fokus der Massnahmen auf der Fruchtfolge sowie dem Einsatz von Mischkulturen, der Erhaltung von Hecken und Blumenstreifen, der Vermeidung von Pestiziden, Rotationsweiden und die Zusammenarbeit mit lokalen Umweltorganisationen zur Einrichtung von Demonstrationsflächen und Monitoring.

Aspekte im Kriterienkatalog

Die Emmi Gruppengesellschaften Quillayes Surlat (Chile), Kaiku (Spanien), Laticínios Porto Alegre (Brasilien) und Vitalait (Tunesien) haben den Emmi eigenen Kriterienkatalog mit ihren Milchlieferanten angewendet. Diese decken gemeinsam rund 84 % (2024: 84 %) des verarbeiteten Milchvolumens von Emmi Gruppengesellschaften ausserhalb der Schweiz ab. Kaiku und Quillayes Surlat haben basierend auf den Resultaten der Erstanwendung des Kriterienkatalogs die Ziele für 2027 definiert. Quillayes Surlat fokussiert in der Zusammenarbeit mit den Milchlieferanten auf die Bereiche nachhaltiges Soja, Tierwohl und THG-Emissionen, während sich Kaiku mit ihren Milchlieferanten Ziele im Bereich Biodiversität und THG-Emissionen gesetzt hat. Bei Vitalait wird der Kriterienkatalog zur Erfassung der aktuellen Situation zwar jährlich angewendet, es wurden jedoch keine Zielsetzungen zur Verbesserung in den einzelnen Kategorien festgelegt. Laticínios Porto Alegre arbeitet an der Reduktion der THG-Emissionen auf den Betrieben sowie an Lösungen für nachhaltiges Soja.

Erhebung der internationalen Baseline

Zur Messung des Ziels «100 % der Milchlieferanten der Emmi Gruppe weltweit produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards» ausserhalb der Schweiz trägt die Bewertung lokaler Labels bei. Die Emmi Gruppe bewertet mit Unterstützung der HAFL die internationalen Labels mithilfe des Kriterienkatalogs in puncto Nachhaltigkeit und beurteilt, ob die verschiedenen Labels ihren Zielansprüchen genügen. Nach aktuellen Erkenntnissen sind 43 % der von der Emmi Gruppe ausserhalb der Schweiz eingekauften Milch mit einem Label gekennzeichnet, das sich lokal von konventioneller Milch differenziert.

In den internationalen Gesellschaften mit hohem Milchvolumen Laticínios Porto Alegre (Brasilien), Quillayes Surlat (Chile), Kaiku (Spanien) und Vitalait (Tunesien) wird hingegen der Kriterienkatalog direkt mit ausgewählten Milchlieferanten angewendet. Hier möchte die Emmi Gruppe aufgrund des hohen Milchvolumens, eine noch fundiertere Basis schaffen, um klare Ziele zu setzen und zu verfolgen.

Projekt KlimaStaR Milch

Die Auswertung der Ausgangslage der Jahre 2019 bis 2021 zeigte, dass die THG-Emissionen auf den 222 Schweizer KlimaStaR-Betrieben mit 0.857 kg CO₂-eq/kg Milch um fast die Hälfte tiefer ausfallen, als basierend auf Sekundärdaten (1.45 kg CO₂-eq/kg Milch) angenommen. Auch fallen sie deutlich tiefer aus als die Sekundärdaten im internationalen Vergleich. Dies bestätigte die Annahme, dass die optimierte Fütterung (zum Beispiel noch mehr graslandbasierte Tierfütterung sowie der Einsatz hochwertiger Futtermittel oder Futterzusätze), das Herdenmanagement sowie die Hofdüngerlagerung die drei entscheidenden Faktoren zur Reduktion des Klima-Fussabdrucks sind. Mit Massnahmen in diesen Bereichen konnten die Betriebe ihre THG-Emissionen in den ersten drei Projektjahren bereits um 5.9 % pro Kilogramm (kg) Milch auf 0.806 kg CO₂-eq/kg Milch (Stand 31.03.2025) reduzieren. Trotz des geringeren Einsatzes von Kraftfutter pro Kuh (-8.3 % ggü. Ausgangslage) blieb die Jahresmilchleistung

unverändert. Darüber hinaus trägt die Nutzung erneuerbarer Energien, beispielsweise von Biogasanlagen oder Solarenergie, zur Emissionsreduktion bei. Das Ziel, die Nahrungsmittelkonkurrenz um 20 % zu reduzieren, wurde bereits in den ersten drei Projektjahren von den teilnehmenden Betrieben deutlich übertroffen (-20.8 % ggü. Ausgangslage). Das Ziel, die Flächenkonkurrenz um 20 % zu reduzieren, ist nach der Hälfte der Projektdauer zu mehr als der Hälfte erfüllt (-13.4 % ggü. Ausgangslage).

Detailhandel, Landwirtschaft und Verarbeitung verabschieden Absichtserklärung für klimafreundliche Landwirtschaft in der Schweiz

Die Mitglieder der IG Detailhandel Schweiz (Coop, Denner und Migros) haben im Berichtsjahr den runden Tisch «Klimabündnis Lebensmittel», in dem sich die Emmi Schweiz AG aktiv einbringt, lanciert. Im Juli 2025 wurde eine gemeinsame Absichtserklärung mit fünf zentralen Punkten verabschiedet. In drei breit aufgestellten Arbeitsgruppen werden folgende Ziele verfolgt:

1. Emissionsfaktoren: Einigung auf einheitlich berechnete SBTi-konforme Emissionsfaktoren für alle relevanten Rohstoffe.
2. Standardisierter Datenaustausch: Einigung auf einen standardisierten Datenaustausch über eine neutrale Plattform entlang der Wertschöpfungskette.
3. Finanzierungsmodell: Erarbeitung eines Finanzierungsmodells, das die Herkunft und Verwendung der Mittel sicherstellt und Marktverzerrungen verhindert.

3.2.4 Ausblick

Die Emmi Gruppe will bis Ende 2027 über die Schweiz hinaus nur noch Milch verarbeiten, die nach einem im lokalen Vergleich überdurchschnittlichen Nachhaltigkeitsstandard produziert wird. Im Rahmen der globalen Erhebung wurde jedoch festgestellt, dass die Zielerreichung schwer messbar ist, weil sich die Erhebung des lokalen Durchschnitts international als schwierig erweist. Die Emmi Gruppe wird dies künftig vertieft prüfen, um eine geschärfte Methodik sowie Zielformulierung (spätestens für die neue Strategieperiode ab 2028) zu erarbeiten.

In Chile will die Emmi Gruppe 2026 die Anzahl Milchlieferanten, die mit dem Tierwohl-Label «Bienestar Animal» zertifiziert sind, weiter erhöhen. Mit den bereits zertifizierten Betrieben werden die jährlichen Audits weitergeführt. Das Pilotprojekt zur Erhebung und Reduzierung der THG-Emissionen soll auf weitere Höfe ausgerollt werden, mit dem Ziel 40 %, des Milchvolumens abzudecken. Mit der ersten Pilotgruppe von 13 Höfen sollen die erarbeiteten Massnahmen zur Reduktion der THG-Emissionen umgesetzt werden. Des Weiteren liegt der Fokus auf der Ausarbeitung von Lösungen für nachhaltiges Soja (siehe Kapitel [3.9 Verantwortungsvolle Beschaffung](#)).

Auch in Brasilien legt die Emmi Gruppe den Fokus auf die Reduktion der Scope-3-THG-Emissionen. Mit den 131 Landwirtinnen und Landwirten, die die THG-Emissionen bereits erhoben haben, wird die Zusammenarbeit fortgeführt, um eine solide Grundlage für das Verständnis der Emissionen zu schaffen. Ausserdem soll ein Pilotprojekt zur Implementierung von Reduktionsmassnahmen mit 13 Höfen initiiert werden.

In der Schweiz wird die Emmi Gruppe weiterhin aktiv am Projekt KlimaStaR sowie an der branchenweiten Ausrollung des Klimarechners arbeiten.

3.3 Ernährung, Produktqualität und -sicherheit

Als Premium-Herstellerin hat die Emmi Gruppe den Anspruch, dass die von ihr produzierten Lebensmittel stets höchsten Qualitäts- und Gesundheitsanforderungen entsprechen. Ihre Verantwortung umfasst die Verarbeitung qualitativ hochwertiger Rohstoffe, die gezielte Vermeidung von Zusatzstoffen, die Reduktion von Zucker sowie den Umgang mit Allergenen und deren Deklaration. Die Gruppe garantiert eine einwandfreie Produktqualität und -sicherheit während der Lagerhaltung sowie des Herstellungs- und Transportprozesses.

3.3.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

(Milch-)Produkte für eine gesunde und ausgewogene Ernährung

Durch ihre hochwertigen Produkte trägt die Emmi Gruppe zur Förderung einer ausgewogenen und gesunden Ernährung bei. Milch zeichnet sich durch eine Vielzahl von wertvollen Makro- und Mikronährstoffen (Fett, Eiweiss, Kohlenhydrate, Mineralstoffe und Vitamine) aus, dies in einer für den Menschen gut verwertbaren Form. Eine globale Analyse von 94 nationalen Ernährungsempfehlungen zeigt, dass Milchprodukte in den allermeisten Ländern als Bestandteil einer gesunden, täglichen Ernährung empfohlen werden. Die Empfehlungen betonen die positiven Effekte auf die Knochengesundheit, die Muskelentwicklung und das Herz-Kreislauf-System ([Global Review of Dairy Recommendations in Food-Based Dietary Guidelines, 2021](#)). Um die wachsende Weltbevölkerung zu ernähren, ist die Welt auf die Nutzung des nicht-ackerbaufähigen Graslands angewiesen. Wiederkäuer wie die Kuh können die für den Menschen nicht-essbare Biomasse in ein natürliches und hochwertiges Lebensmittel verwandeln. Milch ist deshalb Teil der Lösung für die globale Ernährungssicherheit. Milch sorgt zudem für das Ein- und Auskommen von rund 240 Millionen Menschen weltweit ([Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2016: The Global Dairy Sector: Facts](#)) (siehe Kapitel [3.2 Nachhaltige Milchwirtschaft](#)).

Die Emmi Gruppe stellt Milchprodukte mit ernährungsphysiologischem Zusatznutzen her. Dazu gehören laktosefreie Milchprodukte und Joghurts, Produkte auf Basis natürlicher Rezepturen ohne künstliche Zusätze oder mit hohem Eiweissgehalt und ohne zugesetzten Zucker.

Das Unternehmen berücksichtigt die wachsende Bedeutung der veganen Ernährung und deren ernährungsspezifischen und ökologischen Aspekte. Die veganen Produkte ermöglichen eine Ernährungsvielfalt für Konsumentinnen und Konsumenten, die aufgrund von Intoleranzen oder dem persönlichen Wunsch, keine tierischen Produkte zu konsumieren, auf Milchprodukte verzichten, aber auf eine hochwertige Alternative setzen möchten.

Sichere und hochwertige Qualitätsprodukte zum Schutz der Konsumentinnen und Konsumenten

Die Emmi Gruppe engagiert sich über gesetzliche und regulatorische Anforderungen hinaus für die Herstellung sicherer und hochwertiger Lebensmittel. Sie erfüllt so die Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten und stärkt das Vertrauen in das Unternehmen, seine Produkte und seine Marke. Dieses Vertrauen bildet die Grundlage für den langfristigen Erfolg der Emmi Gruppe. Konsumentinnen und Konsumenten profitieren zudem von hochwertigen Lebensmitteln, weil diese eine längere Haltbarkeit aufweisen und oft sogar über das Mindesthaltbarkeitsdatum hinaus geniessbar sind. Damit kann Food Waste verhindert oder reduziert werden (siehe Kapitel [3.10 Food Waste](#)).

Falls trotz aller Vorsichtsmassnahmen ein fehlerhaftes Produkt in den Verkauf kommt, das die Gesundheit oder Sicherheit der Konsumentinnen und Konsumenten gefährdet, kann ein Produktrückruf notwendig werden. Eine solche Massnahme ist mit möglichen finanziellen Risiken, negativen Folgen für die Reputation des Unternehmens sowie einem Vertrauensverlust seitens der Konsumentinnen und Konsumenten verbunden.

Hochwertige Produkte erfordern qualitativ hochwertige Rohstoffe, die klima- und umweltfreundlich sowie unter Beachtung sozialer Kriterien angebaut bzw. hergestellt werden. Die Emmi Gruppe fördert deshalb geeignete umweltfreundlichere Verpackungen und Produktionsmethoden. Zu Letzteren zählen die Abfallreduktion, der sparsame Einsatz von Wasser und Energie sowie die Minimierung von THG-Emissionen.

3.3.2 Managementansatz und Ziele

Risikobasierte und kontinuierliche Verbesserung bei der Produktqualität und -sicherheit

Die Verantwortung für das globale Qualitätsmanagement ist in einer zentralen Gruppenfunktion verankert. Diese gibt die strategische Ausrichtung vor und dient der Unterstützung der Länderorganisationen. Die Lebensmittelsicherheit und die Produktqualität basieren auf der Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, den Prinzipien der Guten Herstellungspraxis (Good Manufacturing Practice, GMP) sowie auf einem umfassenden, globalen HACCP-Konzept (Hazard Analysis Critical Control Points). Das HACCP-Konzept besteht aus Gefahrenanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung bei der Lebensmittelherstellung sowie bei der Distribution und Logistik. Es wird für die Freigabe neuer Prozessanlagen und Verfahren angewendet und ist ein integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems der Emmi Gruppe. Wichtige Elemente des Konzepts bilden die sogenannten Präventivprogramme wie die persönliche Hygiene, Reinigungssysteme, Vermeidung von Kreuzkontaminationen (insbesondere in Bezug auf Allergene) oder die Gestaltung des Produktionsumfelds. Wenn die Gefahrenanalyse und Risikobewertung an bestimmten Orten ein höheres Risiko anzeigen, werden Massnahmen ergriffen, um chemische, mikrobiologische und physikalische Gefahren zu lenken, zu reduzieren oder zu eliminieren. Das können zusätzliche Messparameter sein, die stichprobenweise oder immer durchgeführt werden, oder automatisierte Messeinrichtungen, die bei Abweichungen den gesamten Prozess stoppen.

Das umfassende Lebensmittelsicherheits- und Qualitätsmanagement unterstützt die Emmi Gruppe, Vorfälle zu vermeiden, die zu hohen Fehlerkosten oder einem Produktrückruf führen könnten. Einem proaktiven Verbesserungsprozess folgend werden spezifische Risiken bewertet und zusätzliche, vorbeugende Massnahmen umgesetzt. Zu den ergriffenen Massnahmen gehören je nach Produkt Quarantäne, zusätzliche Prozesskontrollen, ob Verpackungen richtig gesiegelt sind, oder die Prüfung des Sauerstoffgehalts in der Verpackung.

Zertifizierung der Standorte gemäss Marktanforderungen

Bei der Zertifizierung ihrer Standorte orientiert sich die Emmi Gruppe an den individuellen Marktanforderungen, dem erzielten Mehrwert für die verschiedenen Stakeholder sowie den verfügbaren Ressourcen. Die Division Schweiz hat entschieden, die Anforderungen des ISO-9000-Standards künftig weiterhin als «Best Practice» zu verfolgen. Die Zertifizierung wird aber nicht weitergeführt. Stattdessen werden die Ressourcen in die vom Markt geforderten Lebensmittelsicherheitsstandards investiert. Baumann Käse und die Logistik-Betriebe in Zollikofen wurden neu mit dem höheren Standard FSSC 22000 zertifiziert.

Grundsätzlich kommen unterschiedliche, von der GFSI («Global Food Safety Initiative») anerkannte Standards zur Anwendung: In den allermeisten Fällen sind dies der FSSC-22000-Standard («Food Safety System Certification»), der IFS-Standard («International Featured Standards») oder der BRCGS-Standard («Brand Reputation through Compliance Global Standards»). Nicht in allen Ländern werden GFSI-Standards gefordert: In Mexiko und Tunesien sind die Qualitätsmanagementsysteme unverändert nach ISO 22000 zertifiziert (inkl. HACCP-Konzept). Auch in Chile sind zwei der vier Werke nicht nach FSSC 22000 zertifiziert. In der brasilianischen Gesellschaft sind die beiden Standorte mit Pulverproduktion nach FSSC 22000 zertifiziert. In den übrigen Produktionsbereichen wird ein umfangreiches Qualitätsmanagementsystem angewendet, das jedoch nicht zertifiziert wird. In der Schweiz sind die grossen industriellen Produktionsstandorte FSSC 22000 und teilweise IFS zertifiziert. Drei sehr kleine, handwerkliche Produktionsstätten der Emmi Gruppe sind nicht GFSI zertifiziert, werden jedoch wie alle anderen Standorte regelmässigen internen Audits unterzogen. Alle Mademoiselle Desserts Gesellschaften sind GFSI-zertifiziert. Von den insgesamt 76 Produktionsstätten der Emmi Gruppe sind somit 11 Standorte nicht nach einem GFSI-Standard zertifiziert. Drei weitere Standorte sind teilweise zertifiziert.

Höchstmass an Konsumentenschutz angestrebt

Die Standards der Emmi Gruppe für Lebensmittelsicherheit, Hygiene und Qualität werden nach dem PDCA-Zyklus («Plan-Do-Check-Act») risikobasiert und kontinuierlich verbessert. Die Gefahrenanalyse im Hinblick auf die Lebensmittelsicherheit der eingesetzten Waren, Rohstoffe und Prozesse erfolgt unter Berücksichtigung der Normen des [Codex Alimentarius](#). Ziel ist es, ein Höchstmass an öffentlicher Gesundheit und Konsumentenschutz zu gewährleisten.

«Food Safety Sprints» zur Beobachtung am Ort des Geschehens

Neben den gängigen Methoden zur Wirksamkeitsprüfung des Qualitätsmanagementsystems (wie jährliche interne und externe Audits und die Erhebung von Kennzahlen) setzt die Emmi Gruppe auf sogenannte «Food Safety Sprints». Diese nutzt das Unternehmen, um Prozessabläufe und Materialien über einen längeren Zeitraum zu beobachten und so einen detaillierten Einblick in die Wirksamkeit der Massnahmen zu erhalten.

Produktqualitätsindikatoren: Fehlerkosten und kritische Vorfälle

Die Emmi Gruppe bewertet die Produktqualität anhand zahlreicher Indikatoren. Zu den wichtigsten Kennzahlen zählen Fehlerkosten und kritische Vorfälle im Markt wie Rücknahmen und Rückrufe. Zudem werden lokal externe Beanstandungen (siehe Kapitel [3.11 Verantwortung im Geschäftsverhalten](#)) sowie interne Abweichungen untersucht. Zahlreiche interne Prozesskontrollen prüfen Rohstoffe, Halbfabrikate und Fertigwaren sowie Verpackungen. Mikrobiologische Kontrollen stellen sicher, dass das Produktionsumfeld für die Lebensmittelherstellung optimale Bedingungen bietet.

Zuckerreduktion im Blick

Seit vielen Jahren reduziert die Emmi Gruppe bei ihren Produkten schrittweise den Zuckergehalt. Sie minimiert damit mögliche Gesundheitsrisiken für die Konsumentinnen und Konsumenten und führt sie sukzessive an die damit einhergehenden geschmacklichen Veränderungen heran. Bei neu lancierten Produkten hält das Unternehmen den Zuckergehalt möglichst gering.

In ihrem Heimmarkt Schweiz hat die Emmi Gruppe das gemäss der «Erklärung von Mailand» definierte Ziel einer Zuckerreduktion von 10 % bis 2024 gegenüber 2019 für Joghurt und Milchmischgetränke sowie der später integrierten Produktkategorie Quark erreicht. Für die Periode 2025 bis 2028 wurde eine weitere, branchenübergreifende Vereinbarung unterzeichnet (siehe Kapitel [3.3.4 Ausblick](#)).

In Märkten mit spezifischen lokalen gesetzlichen Grundlagen und Marktbedingungen halten die lokalen Tochtergesellschaften der Emmi Gruppe diese ein. Ein Beispiel sind die HFSS-Produkte («High in Fat, Salt and Sugar») in Grossbritannien, für die der Zuckergehalt gesetzlich vorgegeben ist ([The Food \(Promotion and Placement\) \(England\) Regulations, 2021](#)).

Vegane Alternativen

Bei der Produktinnovation und -weiterentwicklung orientiert sich die Emmi Gruppe an strategischen Wachstumsfeldern. Bereits seit über 20 Jahren spielen beim Unternehmen vegane Milchersatzprodukte eine Rolle. Die Emmi Gruppe stellt diese Produkte in der Schweiz, in Spanien, Österreich, Italien und in den USA her. Produktinnovationen werden jeweils auf ihre Nachhaltigkeitsauswirkung bewertet.

Austausch zum Thema Ernährung

Innerhalb der Emmi Gruppe tauschen sich R&D, New Business & Innovation und Marketing im Rahmen ihrer Tätigkeit abteilungsübergreifend zum Thema Ernährung aus. Ziel dieses Austauschs ist es, das Thema gemeinsam voranzubringen und Synergien optimal zu nutzen.

3.3.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Die Qualitätsverantwortlichen der Emmi Gruppe führten im Berichtsjahr für die Diskussion strategischer Projekte und zum Erfahrungsaustausch rund alle zwei Monate virtuelle Meetings durch.

Massnahmen in der Schweiz

Die Zertifizierung des Managementsystems nach ISO 9001 wurde per Mitte 2025 nicht mehr verlängert. Standorte, die bis zu diesem Zeitpunkt keinen GFSI-Standard umgesetzt hatten, führten eine Zertifizierung nach FSSC 22000 Broker oder FSSC 22000 Logistics durch.

Im Sommer 2025 wurde der bestehende Schnelltest für Antibiotikarückstände (Snaptest) durch einen neuen Test (Milksafe) ersetzt. Er bietet eine genauere Abdeckung der geforderten Nachweisgrenzen der einzelnen Antibiotika und kann einfach in die bestehenden Prüfprogramme eingebunden werden.

Im Rahmen des Projekts «Future PRP» (Präventivprogramme) wurde im Berichtsjahr die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems auf Ebene der Richtlinien überarbeitet und neu strukturiert. Ziel des Projekts war eine einfachere Auffindbarkeit von relevanten Informationen.

Massnahmen der internationalen Tochtergesellschaften

Leeb Biomilch erreichte im Berichtsjahr erneut die IFS-Zertifizierung «Higher Level». Die 2024 gestarteten Sprints und der lokale Aktionsplan wurden fortgeführt. Ein Schwerpunkt lag auf der Stärkung der Lebensmittelsicherheitskultur, insbesondere in den Bereichen Feedback, Kommunikation und Mitarbeiterengagement. Das Team erzielte Fortschritte in der Prozessoptimierung, was im externen IFS-Audit positiv hervorgehoben wurde.

Emmi Bettine und Emmi Nutritional Solutions (ENS) haben ihre für die Qualitätsüberwachung zuständigen Teams zusammengelegt. Damit unterstützen sich die beiden Produktionswerke in Etten-Leur und Heerhugowaard gegenseitig, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Eine neue App für Hygieneaudits sorgt zudem für mehr Effizienz.

Eine optimierte Methode zur Aktualisierung der fast 200 Rohstoffspezifikationen wurde 2025 bei **Emmi France** entwickelt. Anhand von zehn Kriterien wie dem wirtschaftlichen Risiko, dem Lieferantenprofil oder der Lieferkette kann mit der Methode auch die Bewertung eines möglichen Lebensmittelbetrugs erfolgen.

Um das Risiko von Beschädigungen zu reduzieren, Kosten zu sparen und die Kundenzufriedenheit zu vergrössern, wurden im Berichtsjahr die Lager- und Transportlogistik der **Emmi Deutschland** optimiert: Der zentralere und grössere Lagerstandort ermöglicht auch Direktlieferungen an Kunden.

Zwei Ausbrüche viraler Tierseuchen (Maul- und Klauenseuche, MKS, sowie Lumpy Skin Disease, LSD) bei Lieferanten beschäftigten im Berichtsjahr das Qualitätsteam von **Emmi Dessert Italia (EDITA)**. Dank enger Zusammenarbeit der erweiterten Task Force mit den Lieferanten konnten die Geschäftskontinuität und die Exporte in Märkte mit strengen Biosicherheitsvorgaben aufrechterhalten werden. Zudem wurde im Werk Gattico eine tägliche, funktionsübergreifende sensorische Analyse eingeführt, um die Produktqualität zu stärken. Im Schwesterbetrieb **Pasticceria Quadrifoglio** in Campogalliano wurden gemeinsam mit EDITA die anspruchsvollen Standards britischer Retailer aufgebaut. Nach bestandenen Kundenaudits konnten die ersten Produkte in Grossbritannien gelistet werden.

Die Qualitäts- und Regulatory-Teams von Emmi Dessert USA und EDITA haben gemeinsam die Produktspezifikationen für **Rachelli-Desserts** für den US-Markt entwickelt und 2025 einen schnellen, reibungslosen und gesetzeskonformen Markteintritt ermöglicht.

Bei **Emmi Roth USA** führten die umgesetzten Massnahmen aus den im Jahr 2024 durchgeführten Lebensmittelsicherheitssprints am Standort Seymour zu einer Reduktion der Produktverluste um 71 % und zu einer Senkung der Kundenbeschwerden um 39 % im Berichtsjahr 2025 gegenüber dem Vorjahr.

2025 wurde bei **Cypress Grove**, USA, die erste interne Umfrage zur Qualitätskultur mit einer Beteiligung der Mitarbeitenden von 82 % durchgeführt. Der durchschnittliche Score lag bei 5.3 (von max. 6).

Verbesserungsmassnahmen wurden im Bereich der Kommunikation sowie in Sachen GMP-Audits und Hygiene-Schulungen abgeleitet. Mit einem Projekt sollen defekte Verpackungen im Produktbereich «Fresh Disk» und damit die Beanstandungen um 25 % sowie die Fehlerkosten reduziert werden. Für die Produktionsteams wurden spezifische Hygiene-Schulungen durchgeführt und für das Verpackungsteam wurde eine zusätzliche Sichtkontrolle nach der Reinigung eingeführt. Bei der Produktionslinie zur Kaffeeabfüllung konnte das Ausstossvolumen verdoppelt werden. Verschiedene Prozessverbesserungen und neues Equipment führten im Berichtsjahr zur erfolgreichen NOP-Organic-Zertifizierung.

Bei **Darey Brands**, USA, wurde am Standort Sebastopol in einem bereichsübergreifenden Projekt von Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung die Laktasedosierung bei unveränderter Produktqualität und -sicherheit um 50 % reduziert. Am Standort Turlock wurde die Zertifizierung FSSC 22000 erfolgreich bestanden. Alle Milchproduzenten und beide Standorte bleiben nach dem Tierwohlstandard «humane» zertifiziert.

Im Rahmen des Projekts «Despegamos» («Wir heben ab») hat die Qualitätsabteilung bei **Kaiku**, Spanien, in enger Abstimmung mit Innovation und Marketing die Einführung zahlreicher neuer Produkte überwacht.

Im September 2025 wurde bei **Vitalait**, Tunesien, das Projekt «Release & Deviation» mit einem digitalisierten Prozess für Qualitätsfreigaben und -abweichungen abgeschlossen. Eine verbesserte Rückverfolgbarkeit, die schnellere Bearbeitung und sichere Entscheidungen sind Vorteile, die aus dem Projekt resultieren. Zudem wurde mit dem Ziel, Qualitätsdokumente zentral und normgerecht (nach ISO 22000) zu digitalisieren, ein Projekt gestartet.

Bei **Quillayes Surlat**, Chile, wurde im Berichtsjahr die am Standort Victoria im Vorjahr begonnene Einführung einer mikrobiologischen Trendanalyse in allen Werken umgesetzt. An den Standorten Loncoche und Victoria wurden zahlreiche Massnahmen zur Verbesserung der Käsequalität über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg realisiert. Zusätzlich wurde das RAFT-Konzept («Right At First Time») zur Intensivierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gemäss Richtlinien der Emmi Gruppe eingeführt.

Die **Laticínios Porto Alegre**, Brasilien, hat ihre Werke in Ponte Nova und Antônio Carlos erfolgreich nach FSSC 22000 rezertifiziert. Die SMETA-Audits (Sedex Members Ethical Trade Audit) in den Werken in Ponte Nova und Mutum verliefen ohne Beanstandungen.

Produktqualität Emmi Schweiz: drei Verstösse gegen Vorgaben und Vorschriften

Für die Emmi Schweiz AG wurde im Berichtsjahr jedes Produkt hinsichtlich seiner Inhaltsstoffe (Zusammensetzung) und der Kennzeichnung überprüft. Bei Eigenmarken (Private Label) erfolgte die Prüfung durch die jeweiligen Auftraggeber und bei der Verwendung von Gütezeichen durch den Standardgeber des Gütezeichens.

Im Rahmen der Prüfungen wurden drei Verstösse gegen Vorgaben und Vorschriften oder freiwillige Verhaltensregeln sowohl betreffend Produktinformationen und Kennzeichnungen als auch im Bereich Marketing und Kommunikation festgestellt. In allen drei Fällen wurden Vorgaben eines Labelgebers verletzt und es wurden geringe Sanktionen ausgesprochen. Aus diesen Vorfällen wurden Learnings abgeleitet, um vergleichbare Fälle künftig zu vermeiden. Dazu zählt unter anderem die Sensibilisierung relevanter Fachbereiche im Zusammenhang mit Labelanforderungen.

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenebene.

Mademoiselle Desserts

Die Programme CLEAN M (Reduktion oder Eliminierung von Farb- und Konservierungsstoffen, Emulgatoren und künstlichen Aromen) und NUTRI M (Verbesserung der Nährwertprofile wie u. a. weniger Zucker, Salz und Fett) wurden im Berichtsjahr in der Mademoiselle Desserts Gruppe weiter ausgebaut. Im Rahmen des CLEAN-M-Programms wurden die Zusatzstoffe E471 und E472 aus den Tropéziennes-Rezepturen entfernt. Zudem wurden neue Produkte mit reduziertem Zuckeranteil entwickelt, darunter Flans mit bis zu 15 % weniger Zucker sowie Desserts mit niedrigem glykämischen Index (GI < 25). Diese Produkte verzichten vollständig auf Süsstoffe und Zuckeralkohole.

3.3.4 Ausblick

Im Jahr 2026 soll ein physisches Treffen der Qualitätsverantwortlichen der Emmi Gruppe stattfinden, um neu hinzugekommene Personen und Gesellschaften zu integrieren sowie gemeinsam an zentralen Themen zu arbeiten.

Die von der Emmi Gruppe im Berichtsjahr zusammen mit 20 weiteren Lebensmittelunternehmen freiwillig unterzeichnete weiterführende Vereinbarung sieht vor, in der Schweiz den Zuckergehalt in Joghurts bis Ende 2028 um weitere 5 % und in Quark und Milchmischgetränken um 10 % (ggü. 2024) zu senken. Die Mademoiselle Desserts Gruppe will bis 2030 den Zucker in ihren Produkten um 8 % (ggü. 2024) reduzieren.

3.4 Mitarbeitende entwickeln

Mit der kontinuierlichen Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investiert die Emmi Gruppe in die Stärkung ihrer wichtigsten Ressource – kompetente, motivierte und engagierte Mitarbeitende. Damit hält die Gruppe das Know-how ihrer weltweit rund 12'800 Mitarbeitenden (FTE) aktuell und befähigt sie, die heutigen und zukünftigen Anforderungen ihrer Arbeit zu erfüllen. Die Emmi Gruppe sichert damit die Basis ihres wirtschaftlichen und finanziellen Erfolgs.

3.4.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Als Arbeitgeberin kann die Emmi Gruppe durch die berufliche Grundausbildung sowie die Aus- und Weiterbildung nicht nur bedeutende Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden haben, sondern auch einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Gezielte Trainings und Weiterentwicklungen fördern die Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden. Dies kann das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden stärken und die Produktivität, Effizienz sowie Arbeitssicherheit erhöhen. Mitarbeitende, die sich kontinuierlich weiterentwickeln, sind besser in der Lage, flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren, und tragen aktiv zur Innovationskraft des Unternehmens bei. Gut ausgebildete Mitarbeitende haben eine bessere Arbeitsmarktfähigkeit, was einen positiven Einfluss auf ihr Einkommen und ihre Lebensqualität hat.

Fehlende oder unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten können hingegen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen und zu einer erhöhten Fluktuation führen. Dies birgt das Risiko eines Wissensverlusts, der durch zusätzliche Investitionen kompensiert werden muss. Darüber hinaus kann eine mangelnde Weiterentwicklung dazu führen, dass Marktveränderungen nicht adäquat beantwortet werden, wodurch potenzielle Chancen ungenutzt bleiben. Auch kann die Innovationsfähigkeit leiden, was langfristig ein nachhaltiges Wachstum der Emmi Gruppe gefährdet.

3.4.2 Managementansatz und Ziele

Entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg der Emmi Gruppe sind die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Fähigkeiten, dem richtigen Mindset auf der richtigen Position und ein optimales Zusammenspiel als Team. Die Emmi Gruppe stellt deshalb in ihrer Unternehmensstrategie die Themen Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit mit dem Value Driver «Winning Teams» ins Zentrum. Insbesondere zwei strategische Initiativen sollen für ein einheitliches Gruppenverständnis sorgen.

Strategische Initiative «Excellent Leadership»

Die Emmi Gruppe strebt ein Arbeitsumfeld an, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt und inspiriert fühlen sowie vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden. Führungskräfte übernehmen dabei eine Schlüsselrolle: Sie inspirieren Mitarbeitende, die eigene Entwicklung voranzutreiben, erkennen Potenziale und planen Personal vorausschauend. Sie verknüpfen Talent- und Nachfolgeplanung mit dem Aufbau leistungsstarker Teams und Organisationen und schaffen eine Kultur, in der sich Mitarbeitende entfalten und die Zukunft der Emmi Gruppe gestalten.

Seit 2012 investiert Emmi deshalb in ein einheitliches Führungsverständnis und gezielte Führungsentwicklungsangebote. Mit der 2018 eingeführten Initiative «Excellent Leadership» bietet Emmi gruppenweit massgeschneiderte Führungstrainings in einem «blended»-Learning-Ansatz an. Diese Programme, die aus Selbstlernmodulen und Formaten für den sozialen Austausch bestehen, bilden das Fundament der Führungsarbeit innerhalb der Emmi Gruppe. Neue Herausforderungen und Trends führen dazu, dass die Initiative und das Führungsverständnis unter dem Namen «Excellent Leadership @ Emmi» weiterentwickelt werden. Ziel ist, ein klares Führungsverständnis zu etablieren sowie moderne und zielgerichtete, modulare Entwicklungsprogramme zur Verfügung zu haben. Das Führungsverhalten soll nachhaltig im Arbeitsalltag verankert und messbar verbessert werden. Dadurch sollen mehr Klarheit über die Erwartungen an die Führungskräfte geschaffen, Entwicklung ermöglicht und die positive Führungswirkung gesteigert werden.

Strategische Initiative «Talent & Succession Management»

Im Rahmen der strategischen Initiative «Talent & Succession Management» (TSM) steuert die Emmi Gruppe die Talententwicklung und Nachfolgeplanung systematisch und vorausschauend. Gruppenweit sollen Potenzialträgerinnen und -träger sowie Schlüsselpositionen identifiziert, Nachfolgelösungen geplant, Entwicklungspfade definiert und die Transparenz zu erfolgskritischen Positionen erhöht werden. So sollen relevante Kompetenzen von heute und morgen gezielt aufgebaut und gesichert werden. Um dies zu erreichen, hat die Emmi Gruppe zwei messbare Ziele definiert: Bis 2027 sollen alle Mitarbeitenden über einen persönlichen Entwicklungsplan verfügen und 50 % aller offenen Positionen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden.

Aktuell ist die Umsetzung von TSM innerhalb der Emmi Gruppe noch unterschiedlich weit fortgeschritten. Während in der Division Schweiz und den Corporate Functions der Prozess gut etabliert ist, befinden sich die anderen Divisionen noch in der schrittweisen Umsetzung. Gewisse Abhängigkeiten bestehen bei der Umsetzung zur vollständigen Integration in die IT-Systemwelt der Emmi Gruppe (zum Beispiel SAP SuccessFactors). Neue Akquisitionen (zum Beispiel die Mademoiselle Desserts Gruppe), erhöhte Fluktuation (beispielsweise in den USA oder in Brasilien) oder kulturelle Unterschiede in Bezug auf die Bereitschaft, offen über die eigene Nachfolge zu sprechen, verlangsamen Fortschritte bzw. erfordern immer wieder von Neuem Anstrengungen für die gruppenweite Verankerung der Initiative.

Beidseitige Verantwortung und 70-20-10-Entwicklungsansatz

Bei der Emmi Gruppe tragen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte Verantwortung für die Entwicklung: Die Mitarbeitenden sind dafür verantwortlich, sich über ihre Zukunft bewusst Gedanken zu machen und die Offenheit sowie Bereitschaft zu zeigen, sich im Arbeitsalltag kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich bietende Chancen zu ergreifen. Die Führungskräfte behalten die Zukunft ihrer Teams im Blick und begleiten und befähigen Mitarbeitende auf ihrem individuellen Entwicklungsweg.

Mit dem 70-20-10-Entwicklungsansatz setzt die Emmi Gruppe auf eine ausgewogene Förderung der unternehmerischen, persönlichen, sozialen und fachlich-methodischen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. 70 % der Entwicklung finden direkt im Arbeitsalltag statt, 20 % mit gezieltem Feedback und Reflexion sowie 10 % in internen sowie externen Trainings. Dieser Ansatz dient als Orientierungshilfe für individuelle Entwicklungspläne und unterstützt damit das Ziel, die Entwicklung von Mitarbeitenden aktiv zu gestalten – praxisnah, ressourcenoptimiert und konkret im Arbeitsalltag integriert.

3.4.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Fortschritte bei der Zielerreichung

Bis 2027 sollen 100 % der Mitarbeitenden der Emmi Gruppe über einen persönlichen Entwicklungsplan verfügen. Ende 2025 waren es gruppenweit 74 % (68 % im Vorjahr). Die Aufschlüsselung nach den drei Divisionen stellt sich wie folgt dar: In der Schweiz verfügen bereits 90 % (86 % im Vorjahr) der Mitarbeitenden über einen Entwicklungsplan, in der Division Europa sind es ebenfalls 90 % (70 % im Vorjahr), während in der Division Americas rund 63 % (58 % im Vorjahr) der Mitarbeitenden einen Entwicklungsplan besitzen. Die Fortschritte aller Divisionen im Hinblick auf die Zielerreichung werden zurückgeführt auf die kontinuierliche Thematisierung von «Entwicklung» im Berufsalltag, den gesteigerten Managementfokus und die Betonung der Relevanz der Thematik, zahlreiche gruppenweite und lokal angebotene Trainings- und Lernangebote sowie den von HR begleiteten und strukturierten «Talent & Succession Management»-Prozess.

Im Jahr 2026 wird es darum gehen, die hohe Visibilität des Themas beizubehalten, Führungskräfte und Mitarbeitende weiter für ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen von Mitarbeitendenentwicklung zu sensibilisieren sowie mit geeigneten Instrumenten zu begleiten und die Entwicklung und Durchführung von neuen Trainings und Lernmöglichkeiten zu unterstützen.

Gruppenweit hat Emmi im Jahr 2025 23 % der total 3'021 offenen Stellen mit internen Bewerbenden besetzt. Dies ist eine leichte Reduktion um 3 % im Vergleich zum Vorjahr. Bis 2027 soll der Anteil auf 50 % gesteigert werden. Aktuell bestehen deutliche Unterschiede zwischen den Divisionen. Im Berichtsjahr wurden in der Schweiz 37 % (39 % im Vorjahr) der offenen Positionen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt, in der Division Europa waren es 43 % (36 % im Vorjahr) und in der Division Americas 18 % (23 % im Vorjahr). Der leicht tiefere Gesamtwert im Vergleich zum Vorjahr ist das Resultat unterschiedlicher Faktoren: die Inkludierung von Verde Campo, die mit dem TSM-Prozess erst starten, hohes Wachstum einzelner Bereiche, eine hohe Fluktuation in einzelnen Ländern (Brasilien und USA), sowie eine Gesetzesänderung in Tunesien, welche den Einsatz von Personalvermittlungsagenturen für reguläre Beschäftigungsverhältnisse faktisch verbietet, und eine externe Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden unumgänglich machte. Die Emmi Gruppe arbeitet weiterhin daran, die Nachfolgeprozesse zu verbessern. Um die Quote der internen Besetzungen zu erhöhen, wird die Emmi Gruppe im Jahr 2026 das Nachfolgemanagement durch das aktive Tracken von internen Talenten und den weiteren Ausbau von Talentpools stärken. Auf Gruppenstufe wird die Zielerreichung bis 2027 jedoch aufgrund der oben genannten Umstände in der Division Americas eine Herausforderung darstellen.

Im Berichtsjahr wurden in 205 «Talent Review Meetings» über 4'675 Mitarbeitende und deren Entwicklung diskutiert.

Die Angestelltenfluktuation betrug im Berichtsjahr 24 % (23 % im Vorjahr). Die grössten Treiber sind die Niederlassungen in den USA und Brasilien.

Die Emmi Gruppe misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Entwicklungsplan ¹⁾	Ziel 2027	2025 ^{a)}	2024 ²⁾	2023 ³⁾
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan Division Schweiz	100 %	90 %	86 %	71 %
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan Division Europa	100 %	90 %	70 %	51 %
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan Division Americas	100 %	63 %	58 %	50 %
Anteil der Mitarbeitenden mit einem Entwicklungsplan in der Emmi Gruppe	100 %	74 %	68 %	57 %
Interne Besetzung	Ziel 2027	2025 ^{a)}	2024 ²⁾	2023 ³⁾
Anteil interner Besetzungen offener Stellen Division Schweiz	50 %	37 %	39 %	25 %
Anteil interner Besetzungen offener Stellen Division Europa	50 %	43 %	36 %	30 %
Anteil interner Besetzungen offener Stellen Division Americas	50 %	18 %	23 %	26 %
Anteil interner Besetzungen offener Stellen in der Emmi Gruppe	50 %	23 %	26 %	26 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe und Hochstrasser.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount-Entwicklungen) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Daten mit den Vorjahren aufgrund Daten- und Berechnungsanpassungen.

3) Exklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

Aus- und Weiterbildung¹⁾

Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung	2025 ^{a)2)}	2024 ^{b)3)}	2023 ^{c)}
Nach Geschlecht			
Weiblich	16.81	14.94	8.75
Männlich	14.87	15.52	10.96
Total	15.56	15.32	10.22

Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten

	2025 ^{a)2)3)}	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	67 %	18 %	14 %
Männlich	68 %	39 %	32 %

Nach Angestelltenkategorie	2025 ^{a)2)3)}	2024	2023
Mitarbeitende mit Leitungsfunktion	89 %	9 %	6 %
Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion	66 %	48 %	40 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

b) Exklusive Cypress Grove Chèvre, Darey Brands.

c) Exklusive Cypress Grove Chèvre, Darey Brands, ENS International.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Inklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

3) Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Daten mit den Vorjahren aufgrund Daten- und Berechnungsanpassungen.

Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation¹⁾

	2025 ^{a)2)}	2024	2023
Gesamtzahl neuer Angestellter	2'910	2'468	2'288
Rate neuer Angestellter	27 %	26 %	25 %
Gesamtzahl der Angestelltenfluktuation	2'574	2'235	2'202
Rate der Angestelltenfluktuation	24 %	23 %	24 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Inklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

Excellent Leadership – Führung gezielt stärken

Die Emmi Gruppe stärkt die Führungskompetenzen durch gruppenweite Initiativen und Programme, die durch lokale Angebote ergänzt werden. Nachfolgend finden sich ausgewählte Beispiele aus dem Berichtsjahr, die jedoch nicht abschliessend sind.

Initiativen und Programme auf Stufe Emmi Gruppe

Führungskräfte-Trainings

Im Berichtsjahr haben 95 Führungskräfte das Führungsentwicklungstraining «Excellent Leadership» abgeschlossen und 10 Führungskräfte am «Emmis Cup – wie du dich und deine Mitarbeitenden weiterentwickeln kannst» teilgenommen.

Management Practice Programm

Bereichsübergreifende Kompetenzen adressiert die Emmi Gruppe mit dem im Zweijahresrhythmus durchgeführten Entwicklungsprogramm «Management Practice». Schlüsseltalente des mittleren Managements entwickeln hier ihre Führungskompetenzen über ihre Fachbereiche hinaus. Im Januar 2025 endete das Programm 2024 für 16 Teilnehmende mit der Präsentation der Projektergebnisse.

Leaders Upskilling in Operations

Die gruppenweite Initiative zielt darauf ab, Führungskräfte in Operations gezielt in ihrer Rolle zu stärken. Dabei werden Kompetenzen in Leadership, Management und Emmi Operational Excellence (EOE) weiterentwickelt, um die Herausforderungen des Arbeitsalltags erfolgreich zu meistern. Entlang ihrer Arbeitsroutinen werden die Führungskräfte befähigt, die Performance zu erhöhen, die Organisation zu entwickeln und gemeinsam mit ihrem Team eine hohe Qualität zu erreichen. Im Jahr 2025 wurden die Grundlagen definiert, sodass 2026 die Befähigung der Führungskräfte in ersten Bereichen starten kann.

Ausgewählte lokale Angebote zur Entwicklung von Führungskompetenzen

In der **Schweiz** haben im Berichtsjahr 87 Führungskräfte Kurz-Trainings hinsichtlich Gesprächsführung, Resilienz, gesundheitsorientierter Führung und wirkungsvoller Teamarbeit absolviert. Es wurde ausserdem ein digitales Schulungsangebot entwickelt, um die Recruiting- und Employer-Branding-Kompetenzen von Führungskräften zu stärken. Bei **Pasticceria Quadrifoglio**, Italien, absolvierte das Führungsteam externe Trainings zu Leadership, Kommunikation und Feedback. Bei **Emmi Dessert Italia** wurde ein spezifisches Training für Schichtleiterinnen und Schichtleiter entwickelt und in drei Produktionswerken ausgerollt, um Effizienz und Eigenverantwortung in der Produktion zu stärken und Mitarbeitende auf ihre Führungsrolle vorzubereiten. Bei **Laticínios Porto Alegre**, Brasilien, standen interne Trainings mit Fokus auf Feedback und moderne Mitarbeitendenführung im Zentrum. Im Zuge der strategischen Neuausrichtung bei **Kaiku**, Spanien, wurde ein massgeschneidertes Upskilling-Programm für das Sales-Team entwickelt und umgesetzt.

Entwicklung

Bei Fähigkeiten, welche die Emmi Gruppe für einzelne oder mehrere Zielgruppen organisationsübergreifend als strategisch wichtig erachtet, erfolgt deren Entwicklung oftmals über strategische, gruppenweite Initiativen. Lokal kommen ergänzende Aktivitäten hinzu. Nachfolgend finden sich ausgewählte Beispiele aus dem Berichtsjahr.

Initiativen und Programme auf Stufe Emmi Gruppe

Weiterführung der Finance Academy

Die im Jahr 2024 lancierte Initiative «Finance Academy» zur gruppenweiten Stärkung von Finanzwissen und -kompetenzen, insbesondere bei Mitarbeitenden ausserhalb des Finanzbereichs, wurde erfolgreich weitergeführt. Insgesamt haben seit der Lancierung 654 Mitarbeitende (im Berichtsjahr 2025: 240) die Finance Academy abgeschlossen. Zudem wurden Massnahmen auf lokaler Ebene umgesetzt, um das erlernte Finanzwissen und -verhalten bei Mitarbeitenden, die das Programm bereits abgeschlossen haben, nachhaltig zu verankern. Bis auf die 2024 und 2025 neu akquirierten Gesellschaften haben damit Mitarbeitende aus allen Gesellschaften der Emmi Gruppe ihre Lernreise gestartet.

Commercial Excellence – ein Hebel für profitables Wachstum

Die Emmi Gruppe setzt mit Commercial Excellence auf die Weiterentwicklung kommerzieller Fähigkeiten in Marketing, Vertrieb und angrenzenden Funktionen. Ziel ist es, strategisches Potenzial am Markt zu identifizieren und umzusetzen, um profitables Wachstum zu erzielen und langfristige Investitionen zu ermöglichen. Praxisnahe Trainings, ein klares Framework und das konsequente Teilen von Best-Practice-Beispielen befähigen Mitarbeitende, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Markt-Strategien effektiv in die Umsetzung zu bringen. Die Verzahnung von Lernen und Anwendung stärkt die operative Exzellenz und fördert bereichsübergreifendes Wachstum – ein Treiber für den nachhaltigen Geschäftserfolg der Emmi Gruppe.

Senior Professional Programm

Die Emmi Gruppe fördert mit dem Senior Professional Programm erfahrene Fachkräfte ab 59 Jahren. Diese bringen ihr Wissen und ihre Erfahrung aktiv in lokale Einheiten und strategische Projekte ein und leisten so einen wichtigen Beitrag zur Geschäftskontinuität und Weiterentwicklung von Kernbereichen. Gleichzeitig bietet das Programm eine attraktive Perspektive für die späte Karrierephase. Im Berichtsjahr haben vier Experten ihr Wissen in internationalen Projekten eingebracht.

Ausgewählte lokale Lern- und Entwicklungsangebote

Um den Nachwuchs zu stärken, investiert die Emmi Gruppe in der **Schweiz** mit der Berufslehre gezielt in die Ausbildung von Nachwuchskräften mit branchenspezifischen Kompetenzen und schafft damit eine verlässliche Grundlage für die langfristige Fachkräftesicherung. Im Berichtsjahr konnte Emmi in der Schweiz 47 von 56 ausgeschriebene Lehrstellen besetzen (Vorjahr: 59 von 67). Von den 43 erfolgreichen Lehrabsolventinnen und -absolventen – darunter 10 mit Ehrenmeldungen –, die im Jahr 2025 ihre Berufsausbildung abgeschlossen haben, verblieben 32 (74 %) im Unternehmen. Die gute Übernahmequote ermöglicht es, offene Positionen mit qualifizierten Lehrabgängerinnen und -abgängern zu besetzen, die Know-how sowie Praxiserfahrung mitbringen und bestens mit dem Unternehmen, den Prozessen und der Kultur vertraut sind.

In **Chile** setzte Quillayes Surlat in Zusammenarbeit mit lokalen Schulen und Organisationen praxisnahe Programme wie Dualausbildungen und Schulungen für Sicherheitspersonal um. Im Berichtsjahr profitierten davon 377 Personen – darunter 24 Studentinnen und Studenten in der Dualausbildung, zwei junge Talente, die eine Festanstellung erhielten, und über 250 Studierende in Veranstaltungen und Workshops.

Weil die Emmi Gruppe vermehrt auch Mitarbeitende mit akademischem Hintergrund benötigt, werden in der **Schweiz und Italien** Praktikumsstellen und Trainee Programme für Hochschulabsolventinnen und -absolventen angeboten. Im 2025 beschäftigte die Emmi Gruppe in der Schweiz fünf Praktikantinnen und Praktikanten sowie neun bzw. zehn Trainees; eine Trainee des Abschlussjahrgangs verliess das Programm nach sechs Monaten. Somit schlossen vier Trainees das Programm im Herbst 2025 ab. Zwei (50 %) wurden anschliessend bei Emmi fest angestellt. Die übrigen befinden sich in einer Übergangslösung, während aktiv nach einer Anschlusslösung gesucht wird. **Emmi Dessert Italia** beschäftigte im Berichtsjahr sieben Trainees.

Darüber hinaus wurden bei **Emmi Dessert Italia** und **Kaiku**, Spanien, Programme zur Weiterentwicklung von Produktionsmitarbeitenden auf Basis von Kompetenzmatrizen eingeführt. Bei **Emmi Dessert USA** wurde ab Juli 2025 ein strukturierter Trainingsplan für Operations-Mitarbeitende eingeführt. In der **Schweiz** wurde ein Ausbildungspaket für Quereinsteigerinnen und -einsteiger zur Chauffeuse bzw. zum Chauffeur Kategorie C/E entwickelt sowie ein Lernangebot «Milchkompetenz» für Produktionsmitarbeitende ohne spezifischen Milch- oder Lebensmittelhintergrund geschaffen. Bei **Vitalait**, Tunesien, und **Emmi Österreich** fanden Schulungen in Bereichen wie Qualität, IT und Gesundheit statt.

Schliesslich begleitete die Emmi Gruppe Mitarbeitende in verschiedenen Ländern beim Übergang in den Ruhestand. In der Schweiz erfolgte dies mit Vorbereitungskursen und Beratungsgesprächen, in den Niederlanden mit dem Modell «80-90-100» für einen gleitenden Übergang und in Frankreich mit individuellen Beratungsangeboten.

3.4.4 Ausblick

Gemäss dem Leitmotto «Growing together» steht die Agenda 2026 im Zeichen von Lernen, Wachstum und Weiterentwicklung. Die Emmi Gruppe fokussiert weiterhin auf die Gruppen-Initiativen «Excellent Leadership», «Talent & Succession Management», «Finance Academy», «Commercial Excellence» und «EOE Upskilling Leadership in Operations».

Durch das aktuell in Überarbeitung befindliche «Excellent Leadership @ Emmi»-Rahmenkonzept soll die Führungsentwicklung systematischer, individueller und wirkungsvoller werden. Die Überarbeitung umfasst ein neues Onboarding-Konzept, gezielte Führungsentwicklung für die produzierenden Bereiche sowie adaptive Lernpfade. Zudem wird ein Messinstrument für den Reifegrad und die kontinuierliche Weiterentwicklung im Führungsverhalten eingeführt. Das Programm für die gezielte Führungsentwicklung in den Operations wird als Pilot durchgeführt.

Bei der Initiative «Talent & Succession Management» liegt der Fokus auf der weiteren gruppenweiten Verankerung, insbesondere in der Division Americas und bei Mademoiselle Desserts. Zudem werden Führungskräfte und Mitarbeitende durch diverse Massnahmen für Mitarbeitendenentwicklung sensibilisiert und befähigt. Im Rahmen von Commercial Excellence werden die nötigen Kompetenzen über verschiedene Ausbildungssequenzen gestärkt. Die Steuerung der Finance Academy wird im Jahr 2026 von einer Projektorganisation in ein Programmmanagement überführt, um die Finanzkompetenzen langfristig sicherzustellen.

3.4.5 Weiterführende Kennzahlen zu den Mitarbeitenden der Emmi Gruppe

Gesamtzahl Angestellte¹⁾

Mitarbeitende Emmi Gruppe	2025 ^{a)2)}	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	3'899	3'270	3'102
Männlich	7'036	6'270	6'194
Nach Region			
Division Schweiz	3'350	3'054	3'015
Division Europa	1'085	978	919
Division Americas	6'500	5'508	5'362
Total	10'935	9'540	9'296
Mitarbeitende Division Schweiz	2025²⁾	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	957	851	824
Männlich	2'393	2'203	2'191
Total	3'350	3'054	3'015
Mitarbeitende Division Europa	2025^{a)2)}	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	503	454	415
Männlich	582	524	504
Total	1'085	978	919
Mitarbeitende Division Americas	2025²⁾	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	2'439	1'965	1'863
Männlich	4'061	3'543	3'499
Total	6'500	5'508	5'362
Mitarbeitende nach Arbeitsvertrag	2025^{a)2)}	2024	2023
Unbefristet nach Geschlecht			
Weiblich	3'770	3'196	3'045

Männlich	6'759	6'010	5'882
Unbefristet nach Region			
Division Schweiz	3'142	2'994	2'959
Division Europa	1'027	926	874
Division Americas	6'360	5'286	5'094
Total	10'529	9'206	8'927
Befristet nach Geschlecht			
Weiblich	132	74	57
Männlich	274	260	312
Befristet nach Region			
Division Schweiz	208	60	56
Division Europa	58	52	45
Division Americas	140	222	268
Total	406	334	369
Mitarbeitende nach Beschäftigungsgrad	2025^{a)2)}	2024	2023
Vollzeit nach Geschlecht			
Weiblich	3'313	2'793	2'658
Männlich	6'706	6'028	5'940
Vollzeit nach Region			
Division Schweiz	2'648	2'487	2'464
Division Europa	951	841	790
Division Americas	6'420	5'493	5'344
Total	10'019	8'821	8'598
Teilzeit nach Geschlecht			
Weiblich	586	477	444
Männlich	330	242	254
Teilzeit nach Region			
Division Schweiz	702	567	551
Division Europa	136	137	129
Division Americas	78	15	18
Total	916	719	698

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Inklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

Anzahl Auszubildende, Praktikanten, Trainees¹⁾	2025^{a)}	2024²⁾	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	141	84	402
Männlich	246	160	693
Total	387	244	1'095

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Ohne Mitarbeitende, die keine Angestellten sind. Seit 2024 exkludiert, in den Vorjahren inkludiert.

Mitarbeitende, die keine Angestellten sind¹⁾	2025^{a)}	2024	2023
Total	1'192	867	875

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende, die keine Angestellten sind (Headcount), per Ende der Berichtsperiode (31.12.). Mitarbeitende, die keine Angestellten sind, beinhalten verschiedene Beschäftigungsformen wie Temporärangestellte, Angestellte im Mandatsverhältnis und Gelegenheitsarbeitende.

Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten¹⁾

Verwaltungsrat	2025	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	44 %	44 %	44 %
Männlich	56 %	56 %	56 %
Nach Altersgruppe			
Unter 30 Jahre	0 %	0 %	0 %
30 bis 50 Jahre	22 %	11 %	21 %
Über 50 Jahre	78 %	89 %	79 %
Konzernleitung	2025	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	25 %	25 %	25 %
Männlich	75 %	75 %	75 %
Nach Altersgruppe			
Unter 30 Jahre	0 %	0 %	0 %
30 bis 50 Jahre	37 %	37 %	50 %
Über 50 Jahre	63 %	63 %	50 %
Mitarbeitende Emmi Gruppe	2025^{a)2)}	2024	2023
Nach Geschlecht			
Weiblich	36 %	34 %	33 %
Männlich	64 %	66 %	67 %
Nach Altersgruppe			
Unter 30 Jahre	21 %	19 %	19 %
30 bis 50 Jahre	54 %	55 %	55 %
Über 50 Jahre	25 %	26 %	26 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

1) Emmi bezieht sich hier auf die Anzahl Mitarbeitende (Headcount) per Ende der Berichtsperiode (31.12.).

2) Inklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

3.5 Treibhausgase reduzieren

Der Klimawandel ist längst kein fernes Szenario mehr: Extremwetter, Ressourcenknappheit und steigende Regulierungskosten stellen Unternehmen weltweit vor grosse Herausforderungen. Unter den sogenannten Klimabelangen werden alle Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf den Klimawandel, die finanziellen Risiken und Chancen des Klimawandels für Unternehmen sowie Massnahmen zur Abschwächung und Anpassung zusammengefasst. Die Emmi Gruppe stellt sich den mit Klimabelangen verbundenen Herausforderungen engagiert und verantwortungsbewusst, um das Unternehmen nachhaltig weiterzuentwickeln.

Ihre Berichterstattung richtet die Emmi Gruppe nach der Vollzugsverordnung des Bundesrats zur Klimaberichterstattung für grosse Schweizer Unternehmen aus. Dazu berücksichtigt sie die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

3.5.1 Governance

Aufsicht des Verwaltungsrats über Klimabelange

Klimabelange sind ein integraler Bestandteil der Verantwortung, Prozesse und Entscheidungen des Verwaltungsrats im Rahmen seiner Aufsicht, insbesondere bei der Strategieüberprüfung, im Risikomanagement, der Due Diligence bei Fusionen oder Übernahmen sowie im Investitionsprozess der Emmi Gruppe.

Einmal im Jahr erhält der Verwaltungsrat während einer ordentlichen Sitzung einen Bericht der Head Group Sustainability über die Leistung, die Massnahmen, den Ausblick sowie die Risiken und Chancen zum Thema Nachhaltigkeit, einschliesslich der Klimabelange.

Darüber hinaus informiert die Head Group Sustainability einmal im Jahr den Marktausschuss des Verwaltungsrats ausführlich über ein bestimmtes aktuelles Thema wie z. B. die doppelte Materialitätsanalyse. Der Ausschuss setzt sich anschliessend mit dem Thema vertieft auseinander und bereitet die Entscheidungsfindung für den Verwaltungsrat vor.

Ebenfalls einmal im Jahr werden dem Prüfungsausschuss, dem Verwaltungsrat und der CEO im Rahmen des regulären Risikomanagementprozesses der Gruppe die Ergebnisse der jährlichen Risikoanalyse (inkl. klimabezogener Risiken) vorgestellt (zum Risikomanagementprozess siehe Kapitel [3.5.3 Risikomanagement](#)).

Rolle des Managements bei der Bewertung und dem Management von Klimabelangen

Die CEO trägt die oberste Verantwortung für die Einträge im Risikoregister und bestimmt die Risikoeigner in der Konzernleitung. Die Risikoeigner können Massnahmen zur Risikominderung und -übernahme delegieren, bleiben aber für die Entwicklung und Umsetzung der Massnahmen verantwortlich. Derzeit sind die folgenden Risikoeigner für Klimabelange ernannt worden:

Der Chief Supply Chain Officer (CSCO) trägt die Verantwortung für Umwelt- und Klimarisiken entlang der Lieferkette und die Steuerung der Dekarbonisierungsmassnahmen. Der Chief Financial Officer (CFO) ist verantwortlich für alle Fragestellungen im Zusammenhang mit den Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen, die Bewertung finanzieller Auswirkungen sowie die Einhaltung relevanter Berichts- und Offenlegungsanforderungen. Der Chief Marketing Officer (CMO) ist zuständig für die Analyse und Bewertung von Verbrauchertrends sowie deren Einfluss auf Markenführung, Produktstrategie und Kommunikation.

Einmal jährlich informiert die Head Group Sustainability die Konzernleitung an einer ordentlichen Sitzung über die Leistung, die Massnahmen und den Ausblick im Bereich der Nachhaltigkeit, einschliesslich der Klimabelange. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Emmi Gruppe, die auch die Klimabelange umfasst, ist integraler Bestandteil der jährlichen Strategieüberprüfung durch die Konzernleitung. Allfällige ausserordentliche Themen (beispielsweise Bezug von Ökostrom) werden durch den CSCO auf die Traktandenliste der jeweils nächsten monatlichen Konzernleitungssitzung gesetzt und dort behandelt.

Auf operativer Ebene werden Klimabelange von der Head Group Sustainability zusammen mit ihrem Team in der Konzernzentrale sowie den lokalen Nachhaltigkeitsverantwortlichen an den operativen Standorten weltweit und in Zusammenarbeit mit externen Partnern und Experten überwacht.

Emmi Sustainability-TCFD-Governance-Modell

Die aktuelle Vergütungspolitik der Emmi Gruppe hat in der Regel keinen Bezug zu Klimabelangen. Dieser Umstand wird auf 2026 angepasst. Ausnahmen gibt es aktuell auf begrenzter persönlicher Ebene für die Mitglieder des Group Sustainability Teams, des Group Supply Chain Teams sowie für einige Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und Executive Vice Presidents in den Marktregionen, für die jährliche Ziele in Bezug auf Nachhaltigkeit oder Klimabelange festgelegt werden.

Vergütungsbericht der Emmi Gruppe

Risikomanagement und interne Kontrollen

3.5.2 Strategie

Die Gruppenstrategie ist darauf ausgerichtet, langfristig Wert zu schaffen. Ein Kernelement ist die Nachhaltigkeit und damit auch die Klimabelange. Die Emmi Gruppe will die Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit auf den Klimawandel (insbesondere in Form der Treibhausgas(THG)-Emissionen) reduzieren und mit dem Klimawandel verbundene finanzielle Risiken vermeiden resp. finanzielle Chancen nutzen.

Identifizierte langfristige klimabezogene Risiken und Chancen

Die Analyse der klimabezogenen Chancen und Risiken gemäss dem üblichen Ansatz der Emmi Gruppe (siehe Kapitel [3.5.3 Risikomanagement](#) sowie Kapitel im Anhang der konsolidierten Jahresrechnung, Erläuterung [30 Risikomanagement und interne Kontrollen](#)) hat ergeben, dass die derzeit grössten Chancen sowie Risiken erst innerhalb eines langfristigen Zeithorizonts von mehr als 10 Jahren eintreffen sollten. Die Analyse wurde 2024 zuletzt umfassend durchgeführt. Im Berichtsjahr 2025 wurden kleinere Anpassungen vorgenommen. Eine Aktualisierung ist für das kommende Berichtsjahr geplant. Die sieben Bereiche mit den grössten langfristigen Risiken und Chancen, die in der Analyse unter Berücksichtigung ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer finanziellen Auswirkungen ermittelt wurden, sind die folgenden:

1. Anstieg der Durchschnittstemperatur und Wasserknappheit

Höhere Temperaturen und veränderte Niederschlagsmuster könnten künftig die Rohstoffbeschaffung der Emmi Gruppe erschweren und zu betrieblichen Herausforderungen führen. Wichtige Risikoindikatoren sind die Durchschnittstemperatur, die Niederschlagsmenge sowie Schwankungen bei der Milchproduktion und den Preisen. Insbesondere in Gebieten wie Tunesien oder Kalifornien, die heute bereits hohe Durchschnittstemperaturen oder tiefe Niederschlagsmengen haben, ist das Risiko erhöht. Hier wurden bereits Veränderungen in den Mustern der Durchschnittstemperaturen festgestellt.

In anderen Regionen wie im Norden Europas oder in der Schweiz könnte sich die Vegetationsperiode verlängern, sodass in diesen Gebieten mehr Milch oder günstigeres Futtermittel produziert werden könnte. Auch neue Kulturpflanzen wie Soja könnten in solchen Gebieten angebaut werden, was als Chance für das Geschäft genutzt werden kann.

2. Besteuerung von Scope-3-THG-Emissionen

Die Besteuerung der Scope-3-THG-Emissionen wäre insbesondere für die Landwirtinnen und Landwirte, welche die Emmi Gruppe beliefern, relevant. 80 % dieser Emissionen hängen mit der eingekauften Milch zusammen. Weil die Landwirtinnen und Landwirte die Steuer bezahlen müssten, würden sie diese auf die Milchpreise abwälzen wollen. Die

Emmi Gruppe hält es für sehr wahrscheinlich, dass in den nächsten zehn Jahren in einzelnen Ländern eine solche Steuer eingeführt wird, besonders in Ländern, die das Pariser Abkommen unterzeichnet haben und das Netto-Null-Ziel anstreben: Dazu gehören Spanien, die Niederlande oder die Schweiz. Die Besteuerung könnte für die Emmi Gruppe zu Preissteigerungen und einem Mengenverlust bei der Milch führen.

Wenn es der Emmi Gruppe jedoch gelingt, die Beziehungen zu den Landwirtinnen und Landwirten langfristig zu stärken und Lieferanten mit einem tiefen THG-Fussabdruck auszuwählen, könnte diese Entwicklung langfristig auch Chancen bieten. So könnte sich die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Landwirtinnen und Landwirten mit niedrigem THG-Fussabdruck positiv auf das Unternehmensimage der Emmi Gruppe auswirken und damit neue Mitarbeitende sowie Konsumentinnen und Konsumenten anziehen.

Eine zusätzliche Chance ergibt sich aus der Herkunft der Milch: Ein grosser Teil der in der Schweiz und Europa eingesetzten Milch stammt aus graslandbasierter Milchwirtschaft in der Schweiz, die im internationalen Vergleich einen relativ tiefen THG-Fussabdruck aufweist. Diese Tatsache sieht die Emmi Gruppe ebenfalls als Chance, um sich im Markt differenziert und nachhaltig zu positionieren.

3. Verlust der biologischen Vielfalt

Menschliche Aktivitäten, insbesondere die Land- und Forstwirtschaft sowie die Fischerei, sind eine der Hauptursachen für den Rückgang der Artenvielfalt und die Verschlechterung der Ökosysteme. Dies wirkt sich auf die Stabilität und Funktionalität sowohl des Klimas als auch der Ökosysteme aus und kann zu einer negativen Rückkopplungsschleife führen, die den Klimawandel und den Verlust der biologischen Vielfalt verschärft. Das Risiko eines Biodiversitätsverlusts wird mit hoher Wahrscheinlichkeit in den nächsten zehn Jahren zunehmen, wenn derzeitige landwirtschaftliche Praktiken wie Monokulturen zur Futtermittelproduktion, intensive Viehhaltung und der starke Einsatz chemischer Betriebsmittel fortgeführt werden.

Die potenziellen finanziellen Auswirkungen auf die Emmi Gruppe wären erheblich, da aufgrund sinkender Produktivität und zunehmender Volatilität in der vorgelagerten Lieferkette mit steigenden Rohstoffpreisen zu rechnen ist. Zudem müssten Landwirtinnen und Landwirte vermehrt auf Dünger und Pestizide zurückgreifen, um die Folgen von degradierten Böden, dem Rückgang von Bestäubern und einer geschwächten natürlichen Schädlingskontrolle auszugleichen, was wiederum die Produktionskosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette erhöhen würde.

Eine grosse Chance stellt die graslandbasierte Milchwirtschaft am richtigen Standort und in nachhaltiger Weise dar. Sie kann die biologische Vielfalt erhöhen, die Bodenqualität verbessern und hat das Potenzial, die Speicherung von CO₂ (Sequestrierung) im Boden zu stärken. Dies würde gleichzeitig Chancen für die Emmi Gruppe schaffen, das Produktportfolio um umweltfreundlichere Angebote zu erweitern. Auch wenn die Herstellung solcher Produkte zunächst mit höheren Kosten verbunden sein kann, bietet sie langfristig finanzielle Vorteile, etwa durch Premiumpreise, eine stärkere Markenpositionierung, den Zugang zu neuen Märkten oder eine höhere Resilienz der Lieferkette.

4. Dynamische Verbrauchertrends

Die Emmi Gruppe erkennt die Bedeutung sowohl von Milchprodukten als auch von pflanzenbasierten Alternativen. In einkommensstarken städtischen Gemeinschaften ist pflanzenbasierte Ernährung im Trend. Trotz der damit verbundenen Herausforderungen im Konsumverhalten sieht die Emmi Gruppe darin Chancen. Die Diversifikation des Portfolios der Emmi Gruppe mit pflanzenbasierten Produkten ermöglicht eine flexible Anpassung an die sich wandelnden Marktbedürfnisse. Im Berichtsjahr zeigte sich jedoch eine veränderte Marktentwicklung: Während der Bereich Milchprodukte deutlich wuchs, verlangsamte sich das Wachstum bei Milchalternativen spürbar (Euromonitor, 2025). Im Segment der Milchprodukte setzt die Emmi Gruppe seit vielen Jahren auf die Förderung einer nachhaltigen Milchwirtschaft. Ziel ist es, durch gezielte Massnahmen die Emissionen entlang der Wertschöpfungskette zu reduzieren.

5. Extreme Wetterereignisse mit Auswirkungen auf die Lieferkette

Extreme Wetterereignisse wie Dürren, Überschwemmungen oder Waldbrände werden sich aufgrund des Klimawandels künftig verschärfen bzw. häufen. Dies dürfte erhebliche Auswirkungen auf die Lieferkette der Emmi Gruppe haben. In südlichen Regionen dürften Dürreperioden vermehrt die Milchproduktion einschränken und die Milchpreise in die Höhe treiben. Auch könnte es zu Engpässen bei den Rohstoffen (wie beispielsweise Kaffee und Kakao, aber auch Getreide und Zucker) kommen, wenn Landwirtinnen und Landwirte auf dürreresistente Kulturen umsteigen müssen, um ihr Einkommen zu diversifizieren. In Kalifornien oder Südeuropa könnten Waldbrände Produktionsanlagen zerstören.

6. Kosten für die Besteuerung von Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen

Die Emmi Gruppe hält es für wahrscheinlich, dass die Steuern im Zusammenhang mit Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen in den nächsten zehn Jahren steigen werden. Vor allem wenn strengere Massnahmen wie das Bundesgesetz über die Ziele im Klimaschutz, die Innovation und die Stärkung der Energiesicherheit [KIG] in der Schweiz greifen und sich allmählich auf andere europäische Länder ausweiten. Geografisch gesehen wären somit europäische Länder am stärksten betroffen. Für die Emmi Gruppe würde ein Wettbewerbsnachteil resultieren, wenn sie höhere Kosten aus der Besteuerung hätte als ihre Konkurrenten.

7. Verpackungen (Kunststoff): Kostenanstieg aufgrund von Vorschriften, Verbraucherakzeptanz oder Verfügbarkeit

Die Emmi Gruppe erwartet neue Anforderungen an die Kreislauffähigkeit von Verpackungen, rechnet aber nicht mit einem vollumfänglichen Verbot von Verpackungsmaterialien aus Kunststoff. Wo möglich, will die Emmi Gruppe nicht recyclingfähige Verpackungen vermeiden und diese durch recyclingfähige Alternativen ersetzen. Die dazu notwendige Infrastruktur zur Sammlung, Sortierung und Verwertung von Kunststoffverpackungen ist in Europa teils bereits vorhanden oder wird zurzeit aufgebaut. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Länder hinsichtlich des Reifegrads ihrer Systeme sowie in ihren Anforderungen, die teilweise über die EU-Verordnung über Verpackungen und Verpackungsabfälle (PPWR) hinausgehen.

In Zukunft wird die EU ein System zur Einstufung von Verpackungen auf der Grundlage ihrer Recyclingfähigkeit einführen. Dies wird sich sowohl auf die Kosten als auch auf die Nutzungsgenehmigungen auswirken. Einzelne Länder innerhalb der EU dürfen jedoch nach diesem System keine Verbote (mehr) verhängen, die über die Vorschriften der PPWR hinausgehen. Führende Länder wie Frankreich und Belgien müssen somit möglicherweise einige ihrer strengeren Massnahmen zurücknehmen.

Mit der PPWR wird eine erweiterte Herstellerverantwortung für Verpackungen vorgeschrieben: Hersteller müssen künftig finanziell für Sammlung, Sortierung und Recycling aufkommen. Die Verordnung legt jedoch keine konkreten Gebührensätze fest. Diese werden auf nationaler Ebene in den einzelnen Mitgliedstaaten definiert, unter Berücksichtigung von Kriterien wie Recyclingfähigkeit und Einsatz von Recyclingmaterial.

Die Emmi Gruppe geht zukünftig von höheren Beschaffungskosten, knapper Materialverfügbarkeit und zusätzlichen Investitionen in moderne Abfüll- und Verpackungssysteme aus. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass Verbraucher neue Verpackungslösungen nicht akzeptieren. Vor diesem Hintergrund ist die Diversifizierung des Verpackungsportfolios sowohl Herausforderung als auch Chance.

Auswirkungen der identifizierten langfristigen klimabedingten Risiken auf das Geschäftsmodell, die Strategie und die langfristige Finanzplanung

Auswirkungen auf die Produkte und Dienstleistungen

Bei einigen Konsumentengruppen stehen Milchprodukte wegen ihrer hohen THG-Emissionen, ihrer Auswirkungen auf die Umwelt sowie Tierschutzbedenken öffentlich unter Druck. Strengere EU-Vorschriften sowie zu erwartende

rechtliche Anpassungen in der Schweiz dürften diesen Druck weiter erhöhen und die Kosten für die Emmi Gruppe steigen lassen. Beispielsweise plant die EU eine Erhöhung des Rezyklatanteils bei Verpackungsmaterialien, was bei bestimmten Materialien zu einer Kostensteigerung von 40 % führen könnte. Bei Nichteinhaltung drohen Bussen.

Mit einer klaren Strategie und ehrgeizigen Massnahmen kann die Emmi Gruppe ihr Angebot differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Eine weitere Chance stellt der Ausbau der nachhaltigen Milchviehhaltung auf Grasland dar, welcher die gesunde Ernährung einer wachsenden Bevölkerung ermöglicht. Rohstoffengpässe kann die Emmi Gruppe mit erhöhter Flexibilität und der Anpassung von Rezepturen und Spezifikationen abfedern. Ebenso bietet ein höherer Anteil an milchfreien Produkten im Portfolio der Emmi Gruppe die Chance, den Konsumentinnen und Konsumenten mehr Alternativen zu bieten.

Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette

Der Klimawandel wird voraussichtlich das Risiko der Verfügbarkeit von Rohstoffen erhöhen, da sich nicht alle Landwirtinnen und Landwirte schnell genug an die veränderten Bedingungen wie Dürren, geringere Produktivität von Böden und Tieren sowie Krankheiten anpassen werden können. Dies wird vor allem in Tunesien und Brasilien der Fall sein.

Gelingt es der Emmi Gruppe, ihre Lieferketten widerstandsfähiger zu machen, indem sie die Beschaffung vielseitiger und professioneller gestaltet, ihre Beziehungen zu Landwirtinnen und Landwirte sowie Lieferanten stärkt und die Lieferantenbasis diversifiziert sowie die Herkunft der Rohstoffe noch besser verfolgt, ergeben sich diverse Chancen. In gemässigten Gebieten wie der Schweiz, den Niederlanden oder Wisconsin, USA, könnten sich zudem die Vegetationsperioden verlängern, was eine höhere Produktion von Futter und Getreide zur Folge hätte oder zumindest die negativen Auswirkungen hoher Sommertemperaturen kompensieren könnte.

Auswirkungen auf das Geschäftsmodell

Wenn sich die Emmi Gruppe nicht oder langsamer als die Konkurrenz an die veränderten klimatischen Bedingungen anpasst, besteht das Risiko, dass sie Marktanteile verliert. Ausserdem gilt es, die Gesamtmassnahmen zur Risikominderung angemessen zu planen, auszugestalten und die notwendigen Investitionen bzw. Aufwendungen zu budgetieren.

Nutzt die Emmi Gruppe ihre Chancen, könnte sie ihr Geschäft gegenüber dem Wettbewerbsdruck widerstandsfähiger und zukunftssicherer machen und mit einer guten Nachhaltigkeitsstrategie ihre Sichtbarkeit erhöhen und ihre Reputation sowie Marktposition stärken. Mit zusätzlichen Massnahmenplänen für alle Tochtergesellschaften könnten zudem Anpassungs- und Minderungsmaßnahmen wie der Umstieg auf erneuerbaren Strom, die Verbesserung der Energieeffizienz in der Produktion, Pilotprojekte zur Methanreduktion mit Milchlieferanten oder die Einführung emissionsarmer Logistik rechtzeitig ergriffen werden.

Auswirkungen auf die Investitionen in Forschung und Entwicklung

Es besteht das Risiko, dass die Emmi Gruppe ihre Ressourcen auf die falschen Prioritäten ausrichtet und nicht zukunftsorientiert investiert.

Die Chancen erhöhen sich für die Emmi Gruppe, wenn sie die globale Zusammenarbeit verstärkt, die Prioritäten besser abstimmt und die Investitionen mit den wesentlichen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit identifiziert. Auch die Entwicklung von Produkten, die den Bedürfnissen der Konsumentinnen und Konsumenten entsprechen und klimafreundlicher sind, könnte die Wettbewerbsfähigkeit verbessern und die Marktposition der Emmi Gruppe festigen. Eine weitere Chance bietet die Entwicklung flexibler Rezepturen und die Möglichkeit, effizienter als die Konkurrenz zwischen Produktionsanlagen oder -linien zu wechseln.

Auswirkungen auf den Betrieb (inkl. Art der Betriebe und Standorte)

Bestimmte Produktionsanlagen der Emmi Gruppe dürften künftig höheren Durchschnittstemperaturen ausgesetzt sein, wodurch sie intensiver gekühlt werden müssen. Die Energiekosten würden steigen. Einige Betriebe befinden sich zudem in Gebieten mit erhöhtem Waldbrandrisiko oder in solchen mit zunehmender Wasserknappheit, wodurch sich Strom- oder Produktionsausfälle oder Unterbrechungen in der Lieferkette häufen könnten.

Andererseits können wärmere und feuchtere Winter in gewissen Regionen wie der Schweiz die Weidesaison verlängern, was die Milchproduktion steigern und die Fütterungskosten senken dürfte. Auch bietet sich die Chance, Produktionsanlagen von nur bedingt optimalen Standorten in Gebiete mit nachhaltigerer Wasserversorgung und adäquaten Wetterbedingungen zu verlagern. Damit böten sich neue Beschaffungsmöglichkeiten und eine bessere Verfügbarkeit nachhaltiger Milch.

Auswirkungen auf die Strategie bei Akquisitionen

Die Emmi Gruppe hat im Zusammenhang mit den bisherigen Akquisitionen keine ausserordentlichen klimarelevanten Themen oder Risiken identifiziert. Vielmehr waren sie vergleichbar mit den bereits bekannten klimarelevanten Themen und Risiken der Emmi Gruppe. Bereits heute berücksichtigt die Emmi Gruppe Klimabelange wie THG-Emissionen, Verpackung und Wasser im Rahmen der Due Diligence und leitet daraus geeignete Massnahmen für den jeweiligen Business Case und die Verringerung der Auswirkungen ab.

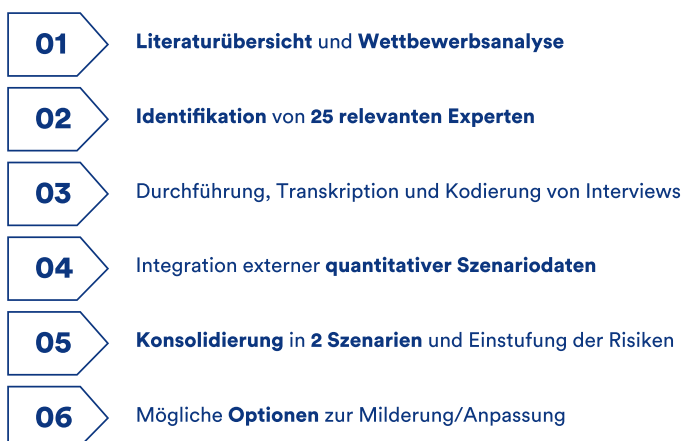
Auswirkungen auf den Zugang zu Kapital

Die Emmi Gruppe hat kein direktes Risiko identifiziert, dass durch Klimabelange der Zugang zu Kapital erschwert würde.

Implikationen der Ergebnisse der Szenarioanalyse für die Strategie von Emmi

Gemäss den TCFD-Empfehlungen hat die Emmi Gruppe die Resilienz ihrer Strategie mittels Analyse verschiedener Klimaszenarien getestet. Im Jahr 2022 wurden umfangreiche Primär- und Sekundärdaten erhoben, um die Risiken nach ihrer Wahrscheinlichkeit und ihren Auswirkungen für zwei Szenarien und drei verschiedene Zeithorizonte (2027, 2030 und 2050) zu bewerten. Das erste von der Emmi Gruppe verwendete Szenario basiert auf dem Pariser Abkommen, das zweite auf Kontinuität (Business as Usual). Das Ergebnis der Szenarioanalyse wurde in vier verschiedene Matrizen zusammengefasst (siehe Prozesszusammenfassung in der Grafik).

Prozess der Szenarioanalyse



Gemäss den TCFD-Empfehlungen hat die Emmi Gruppe im Rahmen der Szenarioanalyse folgende Risikokategorien analysiert: rechtliche und regulatorische Risiken, Technologierisiken, Marktrisiken, Reputationsrisiken, akute physische und chronische physische Risiken. Diese wurden auf der Grundlage der Risikoberichte der Konkurrenz weiter untergliedert. Zusätzlich wurden die vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ermittelten Risiken und Chancen berücksichtigt.

Die Szenarioanalyse hat aufgezeigt, dass die Strategie der Emmi Gruppe folgende Elemente umfasst, die an die sich wandelnden und zukünftigen Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Klimabelangen angepasst werden können:

- **Die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz:** Wenn die Emmi Gruppe ihre Ziele als führende Schweizer Milchverarbeitern nicht erfüllt, könnte dies zu höheren Beschaffungskosten und möglichen Reputationsschäden führen. Aufgrund des Vertrauensverlusts würden Markenprodukte gemieden und Kundenbeziehungen beschädigt, was das organische Wachstum negativ beeinflussen und die Profitabilität der Emmi Gruppe schmälern könnte. Chancen sieht die Emmi Gruppe vor allem in langfristigen Beziehungen zu ihren Lieferanten und in einer engeren Zusammenarbeit.
- **Eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen:** Fehlen der Emmi Gruppe aufgrund veränderter klimatischer Bedingungen (zum Beispiel Klimaerwärmung) die für Innovationen notwendigen Rohstoffe, besteht das Risiko, dass das Unternehmen diese gar nicht entwickeln bzw. am Markt nutzen kann. Dadurch könnten sich Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten vermehrt von der Emmi Gruppe abwenden. Die Emmi Gruppe arbeitet kontinuierlich daran, ihren Konsumentinnen und Konsumenten stets Innovationen entlang relevanter Konsumententrends anzubieten.
- **Exzellente in dem, was sie tut:** Eine Nichterfüllung der Klimaziele wäre gleichbedeutend mit einer nachhaltigen Umweltbelastung und könnte dem Ruf der Emmi Gruppe schaden. Die Emmi Gruppe würde nicht mehr als verantwortungsbewusst wahrgenommen, wodurch es zunehmend schwieriger werden könnte, Mitarbeitende zu finden und zu halten. Auch würde die Emmi Gruppe ihrem Anspruch, in Sachen Nachhaltigkeit ein Vorbild zu sein, nicht mehr gerecht werden.

Als substantiell bewertete Risiken und auf der Grundlage der Szenarioanalyse für diese Risiken ermittelte operative Abhilfemassnahmen

In der 2024 zuletzt erfolgten Bewertung wurden folgende Risiken identifiziert, die einen potenziellen Einfluss auf den EBIT der Emmi Gruppe haben:

- Verbraucher-Megatrends hin zu umweltfreundlicher Lebensmittelproduktion und nachhaltiger Ernährung
- Steigende Durchschnittstemperatur und Wasserknappheit
- Verlust der biologischen Vielfalt
- Kosten für die Besteuerung von Scope-3-THG-Emissionen

Für diese identifizierten und als substantiell bewerteten Risiken wurden auf Grundlage der Szenarioanalyse folgende risikomindernden, übergreifenden Massnahmen abgeleitet:

- Verbesserung der Widerstandsfähigkeit und Flexibilität des Betriebs, indem Möglichkeiten geschaffen werden, Produktionsmengen zwischen den Fabriken zu verlagern.
- Verstärkung der Partnerschaft mit den Landwirtinnen und Landwirten (Lieferanten), um sie bei Herausforderungen rund um Klimabelange zu unterstützen und ihnen eine gewisse Sicherheit zu geben.
- Bau von ressourceneffizienteren Fabriken.
- Rückverfolgung exponierter Rohstoffe wie Kaffee, Kakao oder Kokosnüsse zur Vermeidung der Herkunft aus Risikogebieten.
- Stärkung der Fähigkeiten und Kapazitäten im Beschaffungswesen.

Mögliche spezifische Abhilfemassnahmen für einzelne als substanziell bewertete Risiken sind:

Steigende Durchschnittstemperatur und Wasserknappheit

Um die Landwirtinnen und Landwirte bei ihren Anpassungsstrategien zu unterstützen und die finanziellen Auswirkungen abzumildern, werden die gestiegenen Kosten an die Verbraucherinnen und Verbraucher weitergegeben und gezielte Emissionsminderungsstrategien in Ländern wie der Schweiz, Chile und Brasilien umgesetzt. Diese Massnahmen zielen darauf ab, die finanziellen Auswirkungen deutlich zu verringern und ein überschaubares Restrisiko im nächsten Jahrzehnt zu erreichen.

Kosten für die Besteuerung von Scope-3-THG-Emissionen

Die Emmi Gruppe hat Projekte zur Messung und Reduktion von Scope-3-THG-Emissionen initiiert. Diese konzentrieren sich in erster Linie auf den Milchsektor und die THG-Emissionen der landwirtschaftlichen Betriebe in der Schweiz. Die Erkenntnisse sollen international genutzt werden, beispielsweise in Chile und Brasilien. Zu den Strategien gehören effiziente, standortgerechte Fütterung sowie die Einführung von Futtermittelzusatzstoffen. Trotz dieser Bemühungen wird ein finanzielles Restrisiko prognostiziert, was die anhaltende Notwendigkeit fortlaufender strategischer Anpassungen angesichts regulatorischer Änderungen unterstreicht.

Verlust der biologischen Vielfalt

Die Emmi Gruppe hat per 31.12.2025 eine No-Deforestation-Erklärung eingeführt und stellt damit zukünftig Anforderungen an biodiversitätsfreundliche landwirtschaftliche Praktiken bei ihren Lieferanten. Diese Massnahmen zielen darauf ab, die Auswirkungen auf die Biodiversität zu reduzieren und den Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten und der Regulierungsbehörden gerecht zu werden. Trotz dieser Bemühungen bleibt das Restrisiko beträchtlich, was auf die Notwendigkeit laufender Management- und Anpassungsstrategien hinweist.

Dynamische Verbrauchertrends

Die Emmi Gruppe entwickelt ihre Produktpalette kontinuierlich weiter und adressiert Verbraucher-Megatrends wie Natürlichkeit, Gesundheit, Protein, flexitarische Ernährung und Genuss. Dabei konzentriert sich die Emmi Gruppe darauf, die bestehenden Produktionsprozesse noch ressourceneffizienter zu gestalten und den THG-Fussabdruck der Betriebe zu reduzieren.

Spezifische Abhilfemassnahmen für einzelne weitere Risiken ohne substanziellen Einfluss auf den EBIT sind:

Auswirkungen extremer Wetterereignisse auf die Lieferkette

Die Emmi Gruppe konzentriert sich darauf, ihre Lieferkette durch strategische Beschaffung, Diversifizierung der Lieferanten und globale Krisenmanagementschulungen robuster zu gestalten. Trotz der ergriffenen Anstrengungen bleibt immer ein Restrisiko. Dies verdeutlicht die anhaltende Anfälligkeit der Betriebe der Emmi Gruppe gegenüber Wetterextremen und unterstreicht die Notwendigkeit von umfangreichen Anpassungsstrategien.

Steuern im Bereich der Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen

Die Emmi Gruppe hat einen umfassenden Übergangsplan zur Reduktion der Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen initiiert (siehe Abschnitt [Übergangsplan für Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen](#)). Das finanzielle Engagement der Emmi Gruppe für diese Minderungsbemühungen ist beträchtlich. Obwohl diese Investitionen die potenziellen steuerlichen Auswirkungen verringern sollen, erwartet die Emmi Gruppe, dass im nächsten Jahrzehnt ein Restrisiko verbleibt.

Verpackungen (Kunststoff): Kostenanstieg aufgrund von Vorschriften, Konsumentenakzeptanz oder Verfügbarkeit

Die Emmi Gruppe prüft aktuell alternative Verpackungskonzepte, will auf rezyklierte Materialien umstellen und strebt eine verstärkte Kreislaufwirtschaft an. Diese Schritte sind für die Emmi Gruppe mit erheblichen Kosten verbunden, sind aber entscheidend, um die neuen Vorschriften einzuhalten und die Akzeptanz der Konsumentinnen und Konsumenten sicherzustellen. Ein Teil dieser zusätzlichen Kosten könnte an Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten weitergegeben werden. Trotz dieser Anstrengungen bleiben Restrisiken bestehen, da sich das regulatorische Umfeld und die Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten laufend ändern.

Integration von klimabezogenen Auswirkungen, Chancen und Risiken in den strategischen und finanziellen Planungsprozess

Nachhaltigkeit ist für die Emmi Gruppe nicht nur ein operatives Thema, sondern es beeinflusst auch die Finanzstrategie und die Entscheidungen über die Kapitalallokation. Dazu gehört die Investition in grüne Technologien wie erneuerbare Energien, energieeffiziente Anlagen und nachhaltige Lieferkettenpraktiken. Die Emmi Gruppe ist sich bewusst, dass eine gewisse finanzielle Widerstandsfähigkeit erforderlich ist, um die potenziellen Auswirkungen des Klimawandels zu bewältigen. Aus diesem Grund erachtet es die Emmi Gruppe als entscheidend, über ausreichende Kapitalreserven zu verfügen, den Zugang zu verschiedenen Finanzierungsquellen offenzuhalten und die Möglichkeit zu haben, die Kapitalstruktur bei Bedarf anzupassen.

Ausserdem werden Klimabelange standardmässig in der Planung als Teil des rollierenden Prognoseprozesses der Gruppe berücksichtigt. Um die Reduktion der THG-Emissionen zu überwachen, hat die Emmi Gruppe 2023 eine interne Projektpipeline (Sustainability Action File, SAF) zusammengestellt, die auf Konzernebene geführt und von den zuständigen Rechtseinheiten aktualisiert wird. Die Pipeline listet alle möglichen neuen und laufenden Projekte zur Reduktion der THG-Emissionen auf und zeigt gleichzeitig die historischen THG-Emissionen. Die Emmi Gruppe erachtet es als wichtig, den Zielerreichungsgrad in Bezug auf die Reduktionen sowie die finanziellen Auswirkungen dieser Projekte (sowohl in Bezug auf Kosten als auch auf Erträge) zu messen. Die Pipeline dient als Prognoseinstrument für mögliche THG-Einsparungen in der Zukunft. Im Jahr 2025 wurde das SAF mit benutzerfreundlicheren Funktionen, einer stärkeren Verknüpfung zur CAPEX-Planung und einer höheren Flexibilität zur schnelleren Anpassung an neue Gegebenheiten aktualisiert.

Bei der Bewertung von Projekten hinsichtlich ihrer THG-Emissionen für die SAF-Liste verwendet die Emmi Gruppe in der Schweiz einen internen Kohlenstoffpreis von CHF 120 pro t CO₂e. Dieser wird der Einfachheit halber auch für andere Länder verwendet. Dieser Wert basiert auf dem CO₂-Preis in der Schweiz (Abgabe), den jede Konsumentin bzw. jeder Konsument von fossilen Brennstoffen zu entrichten hat. Der interne CO₂-Referenzpreis verkörpert die Referenzkosten für die Einsparung einer t CO₂e. Für jedes Projekt wird ein Kostenverhältnis (Kosten pro eingesparte t CO₂e) berechnet. Dieses dient als Entscheidungsgrundlage für Investitionen in Massnahmen zur Energie- oder THG-Reduktion.

Im Berichtsjahr hat die Emmi Gruppe einen kurzfristigen Übergangsplan bis 2031 entwickelt, abgestimmt auf den Reduktionspfad der Science Based Targets initiative (SBTi). Während SAF eine Vielzahl von Projekten umfasst – inklusive kleinerer, lokal verantworteter Initiativen –, diente das neue Dokument als temporäres Werkzeug, um die internen Abstimmungen zu vereinfachen. Dieser Plan diente der Übersicht und gezielten Steuerung der wichtigsten THG-Reduktionsprojekte in den einzelnen Divisionen. Er hebt die zentralen Initiativen hervor, die kurz- bis mittelfristig erforderlich sind, um sicherzustellen, dass die Emmi Gruppe auf Kurs bleibt, was die langfristigen Klimaverpflichtungen betrifft. Ziel dieses zusätzlichen Dokuments war es, in der Übergangsphase eine klarere und einfachere Kommunikationsgrundlage für das Management zu schaffen und die Steuerung zu erleichtern.

Die Konzernleitung prüft zudem Markt- und Produktinnovationen in einer formellen Sitzung («Growth Council») kontinuierlich. Neue Produktionsverfahren werden ebenfalls geprüft, um sicherzustellen, dass neue Technologien frühzeitig erkannt und bei Bedarf übernommen werden können.

Investitionen in ein diversifiziertes Verpackungsportfolio sind unerlässlich, um je nach Verbraucherakzeptanz und Verpackungsvorschriften verschiedene Optionen zur Verfügung zu haben.

Im Hinblick auf das Risiko höherer Temperaturen und zunehmender Wasserknappheit ist es wichtig, die Rezepturen widerstandsfähiger zu machen, beispielsweise durch den Wechsel von einer Zutat zu einer anderen. Dies wird durch ein Gatekeeping-Verfahren sichergestellt, bei dem eine angemessene Beteiligung von F&E, Betrieb und Beschaffung gewährleistet ist.

Um die Risiken zu senken, die mit der Verwendung von Kunststoffverpackungen verbunden sind, will die Emmi Gruppe, auf recyclingfähige Verpackungsmaterialien umstellen und den Rezyklatanteil erhöhen. Dabei wird derselbe Prozess wie oben beschrieben angewendet.

Der Kapitalmanagementprozess der Emmi Gruppe regelt die Genehmigung aller Investitionen. Im Bewilligungsdokument bestehen spezifische Abschnitte, welche die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit (inkl. Klimawandel) detailliert aufzeigen. Daher werden bei der Beurteilung solcher Investitionen klimabezogene Risiken berücksichtigt. Abhängig von diesen Beurteilungen müssen bestimmte Abhilfemassnahmen in den Investitionsantrag aufgenommen werden.

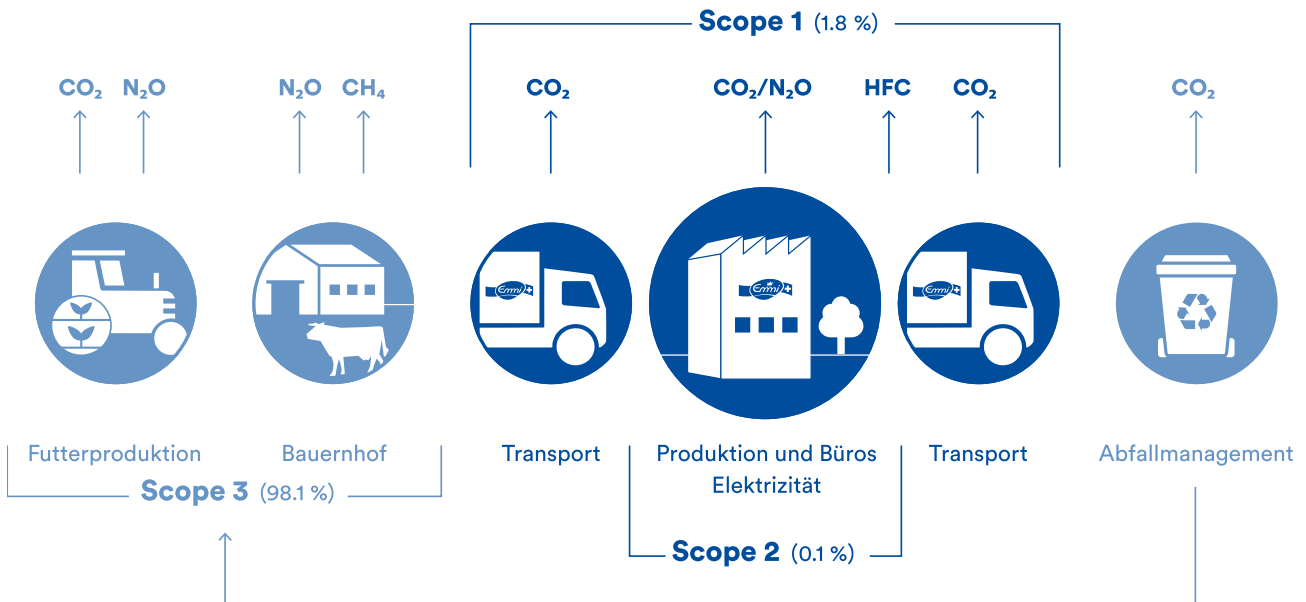
Um das Risiko des Biodiversitätsverlusts zu senken, müssen die Emmi Gruppe und die nachgelagerten Partner in der Wertschöpfungskette mit gezielten Aktivitäten die Biodiversität auf dem Betrieb fördern oder in die Forschung für eine nachhaltigere Milchproduktion investieren.

Alle Klimabelange werden im Rahmen des Kapitalantragsprozesses formell detailliert aufgeführt. Bei allen M&A-Aktivitäten ist eine formale ESG- und Nachhaltigkeitsprüfung Teil des Prozesses.

Übergreifende Vision zur Reduktion der Treibhausgasemissionen

Die Emmi Gruppe verfolgt die Vision «netZERO 2050» und will sich an einem wissenschaftlich fundierten Emissionsreduktionspfad ausrichten, der mit dem auf der UN-Klimakonferenz 2015 in Paris festgelegten Ziel zur Begrenzung der globalen Erwärmung im Einklang steht. Die Emmi Gruppe verpflichtet sich dabei, die THG-Emissionen direkt und entlang ihrer Wertschöpfungskette zu reduzieren. Dies betrifft die Milchviehhaltung, die Produktion anderer landwirtschaftlicher Rohstoffe, den Handel, den Konsum der Konsumentinnen und Konsumenten, die Abfallentsorgung und alle Transporte zwischen den verschiedenen Einheiten ihrer Wertschöpfungskette. Die relevantesten Treibhausgase in dem Zusammenhang sind Kohlendioxid (CO₂), Methan (CH₄) und Lachgas (N₂O). Die Emmi Gruppe bezieht aber alle treibhausgasrelevanten Stoffe in die Berechnungen ein, auch Kühlmittel. Nachstehende Grafik gibt einen aktuellen Überblick über die anteilmässige Verteilung der THG-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette der Emmi Gruppe.

THG-Emissionen entlang der Emmi Wertschöpfungskette



N_2O = Lachgas
 CH_4 = Methan
 CO_2 = Kohlenstoffdioxid
HFC = Fluorkohlenwasserstoffe

Scope 1 umfasst alle direkt vom Unternehmen verursachten Emissionen (z. B. Brennstoffe, Kältemittel).

Scope 2 umfasst die indirekten, mit eingekaufter Energie verursachten Emissionen (z. B. Elektrizität, Fernwärme).

Scope 3 umfasst alle vor- und nachgelagerten Treibhausgasemissionen. Bei Emmi sind das beispielsweise die Milchproduktion und die Herstellung respektive Entsorgung von Produktverpackungen.

Die Emmi Gruppe hat ihre ersten wissenschaftsbasierten Reduktionszwischenziele im Jahr 2021 von SBTi validieren lassen (Basisjahr 2019). Im Berichtsjahr hat die Emmi Gruppe ihre Klimaziele aus folgenden Gründen neu berechnet und validiert:

- Schwellenwertüberschreitung durch Unternehmensakquisitionen und neue Primärdaten: Verschiedene Akquisitionen im Jahr 2024 und die neuen Primärdaten für den Emissionsfaktor Milch führten zu erheblichen Veränderungen im Emissionsprofil der Gruppe und zu einer Emissionsabweichung von über 5 % (bezogen auf die Basislinie von 2019). Gemäss den SBTi-Richtlinien war damit eine Neuberechnung erforderlich.
- SBTi-FLAG-Anforderungen: Die Einführung des «Forest, Land and Agriculture (FLAG)»-Standards durch die SBTi verlangt von Unternehmen mit relevanten Landnutzungsemissionen, separate Ziele festzulegen.

Die neuen wissenschaftsbasierten, kurzfristigen Reduktionszwischenziele lauten wie folgt:

- Die absoluten direkten und indirekten Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2) der Emmi Gruppe sollen bis 2031 um 46.2 % gegenüber dem Basisjahr 2023 reduziert werden. Diese Zielvorgabe umfasst landbezogene Emissionen und den Abbau von Bioenergie-Rohstoffen.
- Die absoluten indirekten Non-FLAG-Treibhausgasemissionen (Scope 3) der Emmi Gruppe sollen bis 2031 um 46.2 % und die absoluten indirekten FLAG-Treibhausgasemissionen (Scope 3) bis 2031 um 33.3 % reduziert werden.
- Die Emmi Gruppe verpflichtete sich in diesem Zusammenhang ausserdem, bis Ende 2025 eine Null-Abholzung für relevante Rohstoffe, die mit Abholzung in Verbindung stehen, zu erreichen. Zusätzlich verpflichtet sich die Emmi Gruppe, ab Anwendungsbeginn der EUDR-Verordnung sicherzustellen, dass alle in der Richtlinie genannten Rohstoffe aus Lieferketten stammen, die seit dem 31.12.2020 entwaldungsfrei sind.

Die Emmi Gruppe hat sich entschieden, ihre Scope-3-Ziele auf Basis einer absoluten Reduktion festzulegen. Dieser Ansatz sorgt für mehr Transparenz, ermöglicht einen besseren Vergleich mit anderen Unternehmen und steht im Einklang mit der Klimawissenschaft, die absolute Emissionsreduktionen fordert. Die Milch macht über die Hälfte der Scope 3-FLAG-THG-Emissionen der Emmi Gruppe aus. Das bis anhin gesetzte gruppenweite Ziel der Reduktion des THG-Ausstosses um 25 % pro kg eingekaufter Milch wird dadurch ersetzt. Für die Schweiz hält die Emmi Gruppe am Reduktionsziel von 20 % bis 2027 im Projekt KlimaStaR fest. Um die Ziele der direkten THG-Emissionsreduktion zu erreichen, setzt die Emmi Gruppe weiterhin auf Energieanalysen und Reduktionsmassnahmen. Den verbleibenden Energiebedarf will die Emmi Gruppe vermehrt mit alternativen Energieträgern decken.

Indirekt tragen auch Ziele und Massnahmen in weiteren Umweltbereichen (siehe Kapitel [3.6 Wasserverbrauch reduzieren](#), [3.7 Verpackung](#), [3.10 Food Waste](#), [3.12 Abfall](#)) zur Reduktion der Treibhausgasemissionen bei.

Langfristige, validierte Ziele bis 2050, die von SBTi als Teil des «netZERO-Commitment» verlangt werden, bestehen noch nicht. Bis 2050 «netZERO» zu erreichen, bleibt jedoch die langfristige Vision der Emmi Gruppe.

Übergangsplan für Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen

Zu den zentralen Elementen im Übergangsplan der Emmi Gruppe gehören:

- Verbesserung der Energieeffizienz und -optimierung,
- Elektrifizierung der Standorte,
- Vollständiger Umstieg auf grünen Strom,
- Umstellung ausgewählter grosser Produktionsstandorte auf erneuerbare Energien (Wärme),
- Ersatz klimaschädlicher Kühlmittel sowie
- Umstellung des Fuhrparks auf alternative Technologien (wie Wasserstoff oder Strom).

Zur Verbesserung der Energieeffizienz setzt die Emmi Gruppe zum Beispiel auf den Einsatz modernster Pumpen, Motoren und Verfahren zur Wärmerückgewinnung. Bei der Versorgung mit Prozesswärme hält die Emmi Gruppe an ihrem Entscheid fest, nicht mehr in Anlagen auf Basis fossiler Brennstoffe zu investieren. Der Ersatz fossiler Brennstoffe durch erneuerbare Alternativen und die Optimierung von Prozessen sind weitere Hebel zur Reduktion der direkten THG-Emissionen. Fernwärme und Solarenergie (insbesondere auf den Dächern der eigenen Produktionsbetriebe), Wärmepumpen (Betrieb mit Ökostrom) haben sich als alternative Energiequellen bewährt. Auch Holz kann als erneuerbare Energiequelle sinnvoll eingesetzt werden – insbesondere dort, wo regionale Verfügbarkeit, nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung gegeben sind.

Die Emmi Gruppe fördert die Eigenproduktion von erneuerbarem Strom und erneuerbarer Wärme. Bis Ende 2025 wollte das Unternehmen weltweit mindestens 4 % des gesamten Stromverbrauchs mit eigenem Solarstrom decken. Das Ziel wurde mit aktuell 7 % erreicht.

Die Emmi Gruppe bezieht erneuerbaren Strom aus lokaler Wasser-, Solar- oder Windkraft, abhängig von den Verfügbarkeiten. Ein Anschluss an ein Fernwärmenetz kommt für die Emmi Gruppe nur infrage, wenn die Wärme aus erneuerbaren Energien oder aus Abwärme gewonnen wird. Im Rahmen der Strategieumsetzung will die Emmi Gruppe künftig noch stärker auf die Reduktion von Treibhausgasemissionen fokussieren. Dafür sollen 2026 konkrete Roadmaps für die Emissionsreduktionsziele bis 2031 für alle wichtigen Produktionsstandorte der Emmi Gruppe sowie aus Gruppensicht definiert werden. Als konkrete Massnahme, um Scope-1-THG-Emissionen weiter zu reduzieren, ist für 2026 eine Biomasseanlage in Pitrufoquén, Chile, geplant.

Weitere Effizienzmassnahmen sind auch am Standort Etten-Leur, Niederlande, geplant und bereits gestartet. In Spanien wurden im Berichtsjahr Wärmepumpen und weitere Optimierungsmassnahmen bewertet und ein Plan zur Reduktion definiert. Erste Reduktionen konnten 2025 bereits erreicht werden. Zudem sollen die unternehmenseigenen PV-Kapazitäten zur Erzeugung von grünem Strom ausgebaut werden. Am Standort Gattico beispielsweise wurden im Jahr 2025 zwei PV-Projekte umgesetzt. In der Schweiz wurde 2025 mit der schrittweisen Umstellung auf Elektrofahrzeuge gestartet.

Einen Hauptfokus im Jahr 2025 bildete die Division Americas, insbesondere die Standorte in Tunesien und in Chile, wo überdurchschnittlich hohe Emissionen gemeldet wurden. Vor Ort wurden Teams eingesetzt, um Risiken und Chancen umfassend zu bewerten. Gemeinsam mit lokalen Expertinnen und Experten wurde eine massgeschneiderte Roadmap entwickelt. Künftig erfolgen vermehrt Kontrollen und schnellere Reparaturen bei Kühlmittel- oder Luftleckagen. Die Kühlsysteme an den Standorten sollen verbessert und der Energieverbrauch der Maschinen durch die optimale Einstellung von Parametern gesenkt werden.

Übergangsplan für Scope-3-THG-Emissionen

Derzeit entfallen 80 % der Scope-3-THG-Emissionen der Emmi Gruppe auf die eingekaufte Milch. Die THG-Emissionen sind stark von der lokalen Situation und dem Produktionssystem abhängig. Die Spanne reicht von sehr niedrigen Werten in graslandbasierten Systemen wie in der Schweiz (siehe nachfolgende Grafik) bis hin zu höheren Werten in Systemen mit geringerer Produktion. So zum Beispiel in einigen Betrieben in Brasilien. Bevor ein richtiger Übergangsplan definiert werden kann, konzentriert sich die Emmi Gruppe bei der Milchmenge und den THG-Emissionen deshalb auf die Messung einer Baseline (Fussabdruck) für alle relevanten Regionen (Schweiz, Chile und Brasilien). Gleichzeitig engagiert sich die Emmi Gruppe in Pilotprojekten (beispielsweise KlimaStaR in der Schweiz), um Reduktionsmassnahmen zu erproben und diese dann schrittweise international ausweiten zu können. Es hat sich für die Emmi Gruppe dabei als entscheidend erwiesen, mit anderen Akteuren entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammenzuarbeiten.

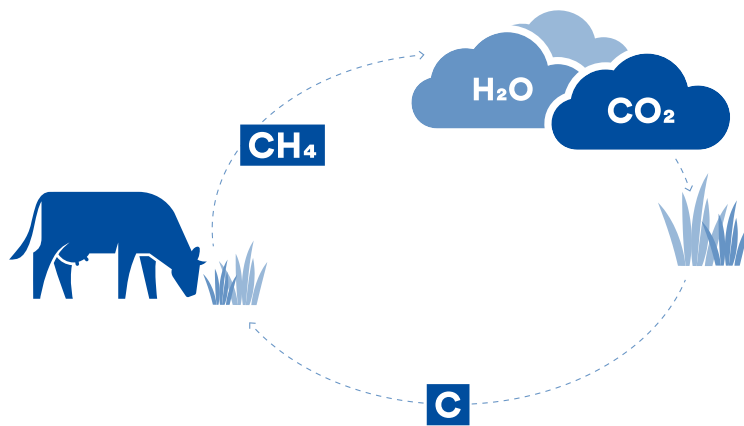
[KlimaStaR Milch](#)

[Branchenplattform «Klimatisch»](#)

[Nachhaltige Milchwirtschaft](#)

Der natürliche biologische Kohlenstoffkreislauf

Das Grasland ist eine zentrale Ressource der Landwirtschaft und macht weltweit zwei Drittel der landwirtschaftlichen Fläche aus. Es sichert die Ernährung, liefert wichtige Ökosystemleistungen und trägt zum Klimaschutz bei. Nur Wiederkäuer wie die Kuh können Grasland für die menschliche Ernährung nutzbar machen. Sie verwandeln pflanzliches Protein aus Gräsern, das Menschen nicht verdauen können, in hochwertiges Lebensmittelprotein. Beim Gras nehmen Kühe Kohlenstoff auf, beim Wiederkäuen entsteht Methan.



Kühe können Gras äusserst effizient in wertvolle Proteine und nährstoffreiche Lebensmittel verwandeln, die der Mensch verdauen kann. Das Methan, das die Kühe nach der Verdauung in die Luft abgeben, wird innerhalb von zehn Jahren zu CO₂ und Wasser (H₂O) abgebaut. Die Pflanzen auf der Wiese nehmen beides bei der Photosynthese wieder auf und geben Sauerstoff (O₂) ab. Es folgt eine CO₂-Speicherung im Boden.

Dieser Kreislauf zeigt, dass die Emissionen aus der Milchproduktion nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern in Wechselwirkung mit natürlichen Prozessen stehen. Dieser Umstand wird in den gängigen Modellen und Kennzahlen aktuell meist noch nicht berücksichtigt. Der Übergangsplan der Emmi Gruppe für die Scope-3-THG-Emissionen soll diesem Umstand Rechnung tragen, indem das Bewusstsein für die aktuell bestehenden Strukturen geschaffen und die Systeme in den einzelnen relevanten Regionen schrittweise in diese Richtung weiterentwickelt werden.

3.5.3 Risikomanagement

Die Emmi Gruppe hat einen Prozess zum Management ihrer Risiken etabliert, der vom Verwaltungsrat genehmigt wurde. Die Risikomanagement-Richtlinie definiert den strukturierten Prozess zur systematischen Identifikation, Analyse und Bewertung relevanter Risiken (einschliesslich klimabezogener Risiken). Die Risiken werden nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Ausmass bewertet. Der Risikomanagementprozess integriert Bottom-up- (von lokalen Teams, Experten, Unternehmen, Ländern) und Top-down-Perspektiven (von Verwaltungsrat, Konzernleitung). Kurzfristige Zeithorizonte (3 Jahre) und langfristige Zeithorizonte (10 Jahre) werden berücksichtigt und spiegeln sich in den drei Divisionen (Schweiz, Europa und Americas) wider.

Im Rahmen dieses Prozesses werden die identifizierten klimabezogenen Chancen und Risiken jedes Jahr von der Konzernleitung diskutiert und nach ihrer potenziellen Grösse und ihrem Umfang klassifiziert. Darin eingeschlossen sind die aktuellen und zukünftigen regulatorischen Anforderungen in Bezug auf den Klimawandel. Die Ergebnisse dieser Analyse der Konzernleitung werden anschliessend dem Verwaltungsrat vorgelegt und von diesem genehmigt. Bedeutende Chancen und Risiken werden laufend überwacht und bei Bedarf in den monatlichen Sitzungen der Konzernleitung und in den Sitzungen des Verwaltungsrats besprochen.

Der Risikomanagementprozess wird durch den Head Internal Audit koordiniert. Die CEO bestimmt gemeinsam mit der Konzernleitung die Risikoeigner und definiert Massnahmen zur Mitigation der Risiken. Die Risikobewältigung wird aktiv mit den betroffenen Managementteams der Konzerngesellschaften oder mit den Konzernbereichen durchgeführt.

Bei der Bewertung der Klimarisiken und -chancen im Jahr 2024 ist die Emmi Gruppe den Empfehlungen der TCFD gefolgt und hat sowohl qualitative als auch quantitative Daten verwendet. Die quantitativen Daten stammen vom Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), der Wharton Research Database (WRD) und dem Network for Greening the Financial System (NGFS) und haben sich auf physische Risiken und Übergangsrisiken konzentriert. Insbesondere die WRD-Daten haben bei der Analyse der Klimarisiken, beim Konkurrenzvergleich und Benchmarking unter verschiedenen Szenarien geholfen. Die IPCC-Daten haben der Analyse von physischen Risiken der Standorte der Emmi Gruppe gedient. Die Auswahl der Interviewpartner für die Erhebung qualitativer Daten und die Auswahl von vier Hochrisikobetrieben für eine detaillierte Analyse sind auf der Grundlage der IPCC-Daten erfolgt, wobei die Auswirkungen von Klimafaktoren im Zeitverlauf untersucht wurden. Zusätzlich hat die NGFS die Preisentwicklung für Kohlenstoffemissionen geliefert. Die Emmi Gruppe hat qualitative Daten durch Interviews mit 21 internen und 4 externen Stakeholdern gesammelt und diese mit einer Literaturrecherche zu Klimaszenarien ergänzt.

Die Kennzahlen Wasser, Energie und THG-Emissionen werden von der Emmi Gruppe verwendet, um klimabezogene Risiken und Chancen im Einklang mit der Strategie und dem Risikomanagementprozess zu bewerten und zu überwachen. Aktuelle Angaben zu diesen Kennzahlen finden sich zum Wasser im Kapitel [3.6 Wasserverbrauch reduzieren](#) und zur Energie und zu den THG-Emissionen im Kapitel [3.5.4 Metriken, Ziele und Massnahmen](#).

Die Analyse der Emmi Gruppe im Jahr 2024 hat sowohl die Lieferkette als auch den direkten Betrieb umfasst. Die kritische Ressource Milch stand im Fokus, insbesondere im Hinblick auf physische Risiken. Vier wichtige Produktionsbetriebe wurden auf ihre finanzielle Bedeutung und mögliche Auswirkungen des Klimawandels hin analysiert, um kritische Bereiche und Betriebsmittel zu priorisieren. Im Berichtsjahr erfolgte keine neue Risikoanalyse. Die Ergebnisse der Vorjahresanalyse wurden aber geprüft und gelten bis auf wenige Anpassungen weiterhin für valide.

Der Klimawandel hat aktuell keine Auswirkungen auf die kurzfristigen Risiken der Emmi Gruppe. Dennoch werden diese im kurzfristigen Zeithorizont berücksichtigt, sobald sich dies ändern sollte. Bei den langfristigen Risiken, denen bisher alle klimabezogenen Risiken zugeordnet sind, werden diese als Geschäftsrisiken in die strategische Langzeitplanung einbezogen.

Risikomanagement und interne Kontrollen

3.5.4 Metriken, Ziele und Massnahmen

Im Rahmen der Klimaberichterstattung sind transparente Metriken, klare Ziele und konkrete Massnahmen entscheidend, um Fortschritte im Umgang mit klimabezogenen Chancen und Risiken nachvollziehbar zu machen. Dieses Unterkapitel gibt eine Übersicht über die Entwicklung der THG-Emissionen und der Energie, zwei von drei der von der Emmi Gruppe verwendeten Kennzahlen zur Messung, den aktuellen Grad der Zielerreichung und die im Berichtsjahr getätigten Massnahmen. Die Angaben zur dritten Kennzahl Wasser finden sich im Kapitel [3.6 Wasserverbrauch reduzieren](#).

Tabellen mit den Kennzahlen im Bereich THG-Emissionen und Energie

Emissionen

Direkte THG-Emissionen (Scope 1)		2025 ¹⁾	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Brennstoffe	tCO ₂ e	85'628	77'068 ³⁾	77'397 ³⁾
Kältemittel	tCO ₂ e	12'694	15'693 ³⁾	10'299 ³⁾
Transport/Treibstoffe	tCO ₂ e	13'226	12'800 ³⁾	12'799 ³⁾
Abwasserbehandlung	tCO ₂ e	5'750	4'888 ³⁾	5'163 ³⁾
Total	tCO₂e	117'298[▲]	117'579³⁾⁴⁾	115'815³⁾
Biogene CO ₂ e-Emissionen	tCO ₂ e	81'557	70'778	84'531
Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Marktbasiert				
Elektrizität (marktbasiert)	tCO ₂ e	3'028	5'442	8'869
Andere (Fernwärme)	tCO ₂ e	337	352 ⁵⁾	326 ⁵⁾
Total	tCO₂e	3'365[▲]	5'794⁴⁾	9'164
Standortbasiert				
Elektrizität (standortbasiert)	tCO ₂ e	45'000	40'715	42'094
Andere (Fernwärme)	tCO ₂ e	337	352 ⁵⁾	326 ⁵⁾
Total	tCO₂e	45'337[▲]	41'067⁴⁾	42'420
Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Eingekaufte Güter und Dienstleistungen (Kategorie 1)	tCO ₂ e	5'821'811	5'562'803	5'591'654
davon: Milch	tCO ₂ e	3'813'866	3'664'314	3'814'688
Andere ⁶⁾	tCO ₂ e	559'871	607'732	547'798
Total	tCO₂e	6'381'682	6'170'534	6'139'452
Davon sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3 Non-FLAG)		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Eingekaufte Güter und Dienstleistungen (Kategorie 1)	tCO ₂ e	345'025	282'631	248'748
davon: Verpackung (Produktion)	tCO ₂ e	215'308	164'342	130'507
Nachgelagerter Transport und Distribution (Kategorie 9)	tCO ₂ e	150'844	123'955	121'928
Vorgelagerter Transport und Distribution (Kategorie 4)	tCO ₂ e	124'575	122'311	121'445
Endbehandlung verkaufter Produkte am Lebensende (Kategorie 12)	tCO ₂ e	109'289	160'619	131'616
Andere ⁷⁾	tCO ₂ e	175'163	200'847	172'810
Total	tCO₂e	904'896	890'363	796'547

Davon sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3 FLAG)		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Eingekaufte Güter und Dienstleistungen (Kategorie 1)	tCO ₂ e	5'476'786	5'280'171	5'342'906
davon: Milch (exkl. eingekaufte UHT Milch)	tCO ₂ e	3'802'258	3'654'822	3'807'899
davon: eingekaufter Käse	tCO ₂ e	636'709	514'853	534'616
davon: Handel	tCO ₂ e	537'178	534'714	326'107
Andere ⁸⁾	tCO ₂ e	500'641	575'782	674'284
Total	tCO₂e	5'476'786	5'280'171	5'342'906

Intensität der THG-Emissionen (Scope 1, 2 marktbasiert und 3) ⁹⁾		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Umsatzintensität	tCO ₂ e pro TCHF Umsatz	1.37	1.44	1.47
Zugrundeliegender Umsatz	TCHF	4'745'691	4'348'812	4'242'407
Milchintensität	tCO ₂ e pro t Milchmenge	3.14	3.15	3.28
Zugrundeliegende Milchmenge	t	2'064'542	1'995'184 ¹⁰⁾	1'917'020 ¹⁰⁾

THG-Emissionen (Scope 1 und 2 marktbasiert) nach Divisionen		2025	2024 ²⁾	Basisjahr 2023 ²⁾
Division Schweiz	tCO ₂ e	39'007	36'178	38'127
Division Europa	tCO ₂ e	19'209	21'214	23'029
Division Americas	tCO ₂ e	62'447	65'981	63'824
Total	tCO₂e	120'663	123'373	124'979

1) Im Jahr 2025 wurden die angewendeten Emissionsfaktoren aktualisiert.

2) Neudarstellung aufgrund neuer Berechnungsgrundlage.

3) Mademoiselle Desserts Gruppe und Verde Campo S.A. sind im Total, jedoch nicht in den einzelnen Datenpunkten berücksichtigt. Totale Scope-1-THG-Emissionen von Mademoiselle Desserts Gruppe 2024: 6'542 tCO₂e und 2023: 8'931 tCO₂e. Totale Scope-1-THG-Emissionen von Verde Campo S.A. 2024: 590 tCO₂e und 2023: 1'226 tCO₂e.

4) Die Kennzahlen 2024 wurden vor der SBTi-Neuberechnung durch KPMG validiert. Für die validierten Werte siehe Nachhaltigkeitsbericht 2024.

5) Exklusive Hochstrasser.

6) Die Scope-3-THG-Emissionen der Kategorien 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 sowie 15 betragen jeweils weniger als 5 % und werden gemeinsam ausgewiesen. Die Kategorien 13 und 14 sind nicht relevant für die Emmi Gruppe und daher nicht inkludiert. Die Relevanz für Kategorie 11 wurde geprüft und als nicht wesentlich eingestuft.

7) Die Scope-3-THG-Emissionen Non-FLAG der Kategorien 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11 sowie 15 betragen jeweils weniger als 5 % und werden gemeinsam ausgewiesen. Die Kategorien 13 und 14 sind nicht relevant für die Emmi Gruppe und daher nicht inkludiert.

8) Die Scope 3-THG-Emissionen FLAG Unterkategorien eingekaufte UHT-Milch, Butter, Joghurt, Mascarpone, Magermilchpulver, verschiedene Proteine, Früchte, Kaffee, Zucker, Handel, Kakao und Schokolade, eingekaufte Dienstleistungen und Sonstiges betragen jeweils weniger als 5 % und werden gemeinsam ausgewiesen.

9) In die Berechnung einbezogene Treibhausgase: CO₂, CH₄, N₂O, FKW, PFKW, SF₆ und NF₃.

10) Richtigstellung aufgrund korrigierter Daten- und Berechnungsbasis.

▲ Geprüft durch KPMG.

THG-Emissionsziele bis 2031		Ziel 2031	Diff. zu Basisjahr	2025	2024 ¹⁾	Basisjahr 2023 ¹⁾
Direkte THG-Emissionen (Scope 1) und indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2 marktbasiert)	tCO ₂ e	-46.2 %	-3.5 %	120'663 ²⁾	123'373	124'979
Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3 Non-FLAG)	tCO ₂ e	-46.2 %	13.6 %	904'896	890'363	796'547
Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3 FLAG)	tCO ₂ e	-33.3 %	2.5 %	5'476'786	5'280'171	5'342'906

1) Neudarstellung aufgrund neuer Berechnungsgrundlage.

2) Im Jahr 2025 wurden die angewendeten Emissionsfaktoren aktualisiert.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

Die Emmi Gruppe hat im Berichtsjahr zusätzliche Daten erhoben und berechnet, um mehr Transparenz über die Landnutzung (Land Use Change) zu erhalten. Diese Daten wurden im Rahmen der SBTi-Neuberechnung erhoben. Dabei wurde ersichtlich, dass 73.2 % der LUC-Emissionen (Scope 3) durch Milch verursacht werden, gefolgt von 10.7 % eingekauftem Käse und 10.1 % Handel. Die übrigen Kategorien belaufen sich auf unter 5 % und werden als nicht wesentlich eingestuft. Kennzahlen zum Abfallmanagement werden als nicht relevant für die Behandlung von Chancen und Risiken erachtet, da sie weniger als 1 % des THG-Fussabdrucks ausmachen.

Energie¹⁾

Eingekaufte Primärenergie nach Energiequellen

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Heizöl	MWh	9'990	11'746	16'687
Erdgas ²⁾	MWh	358'299	352'071	327'444
Biogas ²⁾	MWh	26'151	21'311	16'191
Diesel	MWh	3'842	10'335 ³⁾	4'703
Holz	MWh	216'852 ⁴⁾	172'186	191'943
Fernwärme	MWh	57'352	59'199	57'153
Übrige ⁵⁾	MWh	3'588	26'214	18'315
Total	MWh	676'074	653'062	632'436

Anteil eingekaufte Primärenergie nach Energiequellen

	2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Heizöl	1.5 %	1.8 %	2.6 %
Erdgas ²⁾	53.0 %	53.9 %	51.8 %
Biogas ²⁾	3.9 %	3.3 %	2.6 %
Diesel	0.6 %	1.6 %	0.7 %
Holz	32.1 %	26.4 %	30.3 %
Fernwärme	8.5 %	9.1 %	9.0 %
Übrige ⁵⁾	0.5 %	4.0 %	2.9 %

Energieverbrauch innerhalb der Organisation

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Stromverbrauch (inkl. Kühlenergieverbrauch)	MWh	292'649	281'108	261'243
Dampfverbrauch (eingekauft, inkl. Wärmeenergieverbrauch)	MWh	57'352	59'199	57'153

Gesamtenergieverbrauch innerhalb der Organisation

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Total	MWh	933'523	892'796	859'313

Zum Verbrauch verkaufter Strom

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Verkaufter Strom	MWh	3'337	6'372	3'914
Total	MWh	3'337	6'372	3'914

Treibstoffverbrauch Fahrzeuge

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Benzin	l	771'948	676'905	669'824
Diesel	l	4'304'430	4'286'153	4'362'505
Wasserstoff	t	12.84	11.06	11.17

Brennstoffverbrauch aus erneuerbaren Quellen

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Biogas	MWh	26'151	21'311	16'191
Holz	MWh	216'852 ⁴⁾	172'186	191'943
Fernwärme	MWh	57'352	59'199	57'153

Andere	MWh	180 ⁴⁾	26'154	6'795
Total	MWh	300'536	278'850	272'082

**Brennstoffverbrauch aus
nicht erneuerbaren Quellen**

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Erdgas	MWh	358'299	352'071	327'444
Heizöl	MWh	9'990	11'746	16'687
Diesel (Generatoren)	MWh	3'842	10'335 ³⁾	4'703
Andere	MWh	3'407	59 ⁶⁾	11'521
Total	MWh	375'538	374'211	360'355

Energieintensität⁷⁾

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Energieintensität (pro t Produkt ⁸⁾)	MWh/t	0.66	0.66	0.64
Produkt ⁸⁾	t	1'423'589	1'353'938	1'336'041

Elektrizitätsverbrauch nach
**Anteil erneuerbar
und nicht erneuerbar**

		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Anteil erneuerbar	MWh	265'638	247'408	227'821
Anteil nicht erneuerbar	MWh	27'011	33'700	33'422
Total	MWh	292'649	281'108	261'243
Anteil erneuerbar in %		91 %	88 %	87 %
Anteil nicht erneuerbar in %		9 %	12 %	13 %

**Anteil eingekaufter
erneuerbarer Strom**

	2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Division Schweiz	100 %	100 %	100 %
Division Europa	100 %	100 %	100 %
Division Americas	98 %	98 %	93 %

Anteil Primärenergie und Elektrizität

	2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}
Primärenergie	70 %	70 %	71 %
Elektrizität	30 %	30 %	29 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

b) Exklusive Emmi Dessert USA.

1) Branchenübliche Darstellung in MWh.

2) Teilweise zur internen Stromproduktion verwendet.

3) Höhere Eigenproduktion mit Notstromgeneratoren aufgrund von örtlichen Stromausfällen. Ab 2025 Rückgang, da sich die Lage stabilisiert hat.

4) Ab 2025 wurden aufgrund einer verbesserten Datenerfassung zuvor unter «Übrige» erfasste Werte korrekt dem Datenpunkt «Holz» zugeordnet.

5) Erneuerbare und nicht erneuerbare eingekaufte Primärenergie wie getrockneter Klärschlamm, Kohle und andere Biomasse.

6) Rückgang aufgrund Ausstieg aus der Kohlenutzung am Standort Loncoche (Chile). Anstieg ab 2025 aufgrund Mineralölkessel am Standort Loncoche (Chile).

7) Die in den Intensitätsquotienten einbezogenen Energiearten sind elektrischer Strom, Heizung, Kühlung und Dampf. Der Quotient berücksichtigt den Energieverbrauch innerhalb der Organisation.

8) Produkt = verkaufsfähige Ware.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025
Reduktion der Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen im Berichtsjahr

Im Jahr 2025 konnte die Emmi Gruppe ihre **Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen** gegenüber dem Basisjahr 2023 um 3 % (bzw. 2 % gegenüber Vorjahr) reduzieren. Treiber ist die Division Europa mit einer Reduktion von 17 % gegenüber Basisjahr und 9 % zu Vorjahr.

Die Scope-1-THG-Emissionen lagen im Berichtsjahr auf dem Niveau des Vorjahres. Im Vergleich zum Basisjahr verzeichneten sie einen Anstieg um 1.3 %. Die Emissionen aus Kältemittelverlusten (exkl. Mademoiselle Desserts

Gruppe) lagen 23 % über dem Basisjahr, konnten jedoch gegenüber dem Vorjahr um 19 % reduziert werden. Diese Reduktion ist hauptsächlich auf umgesetzte Effizienzmassnahmen in den Produktionsstätten in Quillayes Surlat, Chile, zurückzuführen. Ein weiterer wesentlicher Treiber der Scope-1-Emissionen ist der um 11 % gestiegene Brennstoffverbrauch, bedingt durch Produktionssteigerungen an diversen Standorten in allen Divisionen. Zusätzlich wirkten sich Anpassungen der Emissionsfaktoren sowie Kältemittelverluste in der Division Schweiz emittierend aus.

Am Standort Etten-Leur in den Niederlanden führten Effizienzmassnahmen zwar zu absoluten Reduktionseffekten, diese wurden jedoch durch eine deutlich gestiegene Produktionsmenge überlagert. Die Intensitätsrate konnte im Berichtsjahr mit 2.26 dennoch leicht verbessert werden (2024: 2.34).

Bei Emmi Dessert Italia konnte durch Effizienzmassnahmen und den zusätzlichen Einsatz von Biogas eine Reduktion von 1'400 t erzielt werden.

Die Scope-2-THG-Emissionen konnte die Emmi Gruppe gegenüber dem Basisjahr 2023 total um 63 % (bzw. 42 % gegenüber Vorjahr) reduzieren. Grund dafür ist der Einkauf von Grünstromzertifikaten von Mademoiselle Desserts UK.

Im Berichtsjahr wurde in gemeinsamer Abstimmung der beteiligten Partner beschlossen, dass das Innovationsprojekt «Greenpower» in Dagmersellen aufgrund der wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen, die sich im Verlauf der Projektentwicklung konkretisiert haben, nicht weitergeführt werden soll. Das Ziel bestand darin, einen Beitrag zu einer resilienten und wirtschaftlichen Energieversorgung am Standort Dagmersellen zu leisten. Die Nutzung biogener Energieträger zur Etablierung eines Energie-Ökosystems, war dabei ein zentraler Bestandteil der gemeinsamen Vision.

Die Emmi Gruppe konnte per Ende 2024 die direkten THG-Emissionen gegenüber dem Basisjahr (2014) um 25 % reduzieren (damaliges Ziel bis 2027: 60 %). Ohne Emmi Dessert USA (Akquisitionseffekt) hätte die Reduktion ggü. dem Basisjahr 27 % betragen.

Scope-3-THG-Emissionen im Berichtsjahr

Die **Scope-3-FLAG-THG-Emissionen** sind im Berichtsjahr um rund 3 % gegenüber Basisjahr und um rund 4 % gegenüber Vorjahr angestiegen. Haupttreiber dieser Entwicklung ist die Kategorie eingekaufter Käse mit einer Zunahme von 19 % gegenüber Basisjahr und 24 % gegenüber Vorjahr. Der Anstieg ist mehrheitlich auf die Gesellschaft Emmi Roth USA mit einer Zunahme von 19 Tonnen aufgrund der Produktionsaufnahme am neu geschaffenen Standort Stoughton zurückzuführen.

Eine leichte Veränderung der Scope-3-FLAG-THG-Emissionen zu Vorjahr ist unter anderem aufgrund von Verschiebungen in der Zuordnung von Volumen ersichtlich: So wurden beispielsweise UHT-Milchprodukte von Kaiku, die zuvor unter der Kategorie eingekaufte UHT-Milch ausgewiesen waren, im Berichtsjahr teilweise dem Handelsbereich (+0.5 % ggü. Vorjahr) zugeordnet.

Die Entwicklungen sind sowohl gegenüber Basisjahr als auch Vorjahr massgeblich auf methodische und strukturelle Anpassungen zurückzuführen. Im Jahr 2025 wurde die Datenerfassung bei den eingekauften Rohstoffen deutlich ausgeweitet und um zusätzliche Rohstoffe ergänzt.

Die **Scope-3-Non-FLAG-THG-Emissionen** lagen im Berichtsjahr 14 % über dem Basisjahr und 2 % über dem Vorjahr. Diese Entwicklung ist unter anderem auf die steigenden Verpackungsmengen zurückzuführen, erkennbar an der Zunahme der Unterkategorie Verpackung (+65 % ggü. Basisjahr, +31 % ggü. Vorjahr) als Teil von 3.1 Eingekaufte Güter und Dienstleistungen. Eine Reduktion gegenüber Vorjahr um 32 % verzeichnete die Kategorie 3.12 Endbehandlung verkaufter Produkte am Lebensende. Diese Entwicklung ist wesentlich auf eine verbesserte Datenerhebung zurückzuführen: Zwar sind die Verpackungsmengen gestiegen (Kategorie 3.1), aber durch die differenziertere Erfassung wurden sie teilweise emissionsärmeren Unterkategorien zugeordnet.

Ein weiterer Treiber für die Zunahme im Vergleich zum Basisjahr ist ausserdem die Kategorie 3.9 Nachgelagerter Transport und Distribution (+24 % gegenüber Basisjahr). Diese Entwicklung ist ebenfalls auf eine verbesserte Datenerhebung zurückzuführen. Ziel ist es, die Datengrundlage künftig schrittweise durch den verstärkten Einsatz von Primärdaten zu verbessern, um die Datenqualität und Aussagekraft weiter zu erhöhen.

Informationen über Massnahmen und Projekte finden sich im Kapitel [3.2 Nachhaltige Milchwirtschaft](#).

No-Deforestation

Die Emmi Gruppe hat sich gemäss den Vorgaben der Science Based Targets initiative (SBTi) per Ende 2025 verpflichtet, die Rohstoffe Kaffee, Kakao, Palmöl, Futtermittelsoja, Pappe und Wellpappe nur noch aus Lieferketten zu beschaffen, die seit dem 31.12.2020 entwaldungsfrei sind. Mit der Veröffentlichung der [No-Deforestation-Erklärung](#) wurde zugleich der Rahmen für die Umsetzung dieser Verpflichtung definiert.

Bestätigung der CDP Note B

Seit 2017 lässt die Emmi Gruppe ihre Nachhaltigkeitsbemühungen durch das Carbon Disclosure Project (CDP) bewerten. Der Score hat sich im Laufe der Zeit verbessert: Im Jahr 2021 hat die Emmi Gruppe zum ersten Mal die Note B erreicht (2019: B-). Im Jahr 2023 lag sie mit der Note B über dem Branchendurchschnitt von B-. Im Berichtsjahr 2025 konnte die Note B erneut bestätigt werden.

3.5.5 Ausblick

Im Jahr 2026 wird die Emmi Gruppe die Umsetzung ihres Übergangsplans zur Reduktion der Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen weiter vorantreiben. Der Fokus wird auf der systematischen Umsetzung standortspezifischer Roadmaps für die Emissionsreduktionsziele bis 2031 liegen, sodass jeder bedeutende Produktionsstandort aktiv zur übergeordneten Dekarbonisierungsstrategie der Gruppe beiträgt.

Zentral bleibt unverändert die Verbesserung der Energieeffizienz an allen Standorten. So werden 2026 in Pamplona die identifizierten Massnahmen weiterverfolgt. Im Werk in den Niederlanden liegt der Fokus auf der Optimierung von Wärmepumpen und dem Luftkonditionierungsprojekt in der Milchtrocknung, das zur Reduktion, das zur Reduktion von Scope-1-THG-Emissionen beitragen soll.

Auch der Umstieg auf erneuerbaren Strom ist Teil der Strategie der Emmi Gruppe. Der Fokus soll 2026 verstärkt auf den in den letzten Jahren akquirierten Gruppengesellschaften liegen. Ein Meilenstein bei der Umstellung ausgewählter Produktionsstandorte auf erneuerbare Wärmequellen ist die geplante Biomasseanlage in Pitruquén, Chile, die als Vorzeigeprojekt zur Reduktion von Scope-1-THG-Emissionen vorangetrieben wird.

Zum Ersatz klimaschädlicher Kühlmittel werden 2026 in Tunesien Massnahmen ergriffen, während Frankreich die Weichen für eine vollständige Umstellung des Kühlsystems im Jahr 2027 stellen soll. Darüber hinaus setzt die Emmi Schweiz AG die schrittweise Umstellung der Fahrzeugflotte auf Elektromobilität fort und treibt den Übergang zu emissionsarmen und -freien Technologien weiter voran.

Zur Reduktion der Scope-3-THG-Emissionen liegt der Schwerpunkt weiterhin auf der Milchproduktion in Chile und Brasilien, wo sich die grössten Hebel befinden. Die Erhebung von Primärdaten wird 2026 weiter ausgebaut. Im Bereich Einkauf werden Pilotprojekte zu nicht-milchbasierten Rohstoffen gestartet, um Hotspots zu identifizieren und die Zusammenarbeit mit Lieferanten zu stärken.

3.6 Wasserverbrauch reduzieren

Das Thema Wasser umfasst die Wassernutzung und -verschmutzung der Emmi Gruppe sowie in der vorgelagerten Wertschöpfungskette. In der Landwirtschaft sind der Wasserverbrauch und die Wasserverschmutzung für die Herstellung pflanzlicher und tierischer Rohstoffe von zentraler Bedeutung. So wird Wasser in den eigenen Betrieben der Emmi Gruppe als Produktzutat in den Produktionsprozessen sowie zur Sicherstellung von Qualität und Hygiene benötigt. In diesem Zusammenhang sind der Frischwasserverbrauch und das anfallende Abwasser relevant. Unter Wasserverbrauch versteht die Emmi Gruppe aktuell ausschliesslich die Entnahme von Frischwasser.

3.6.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Wasserknappheit und extreme Wetterereignisse wie Dürren und Überschwemmungen betreffen zunehmend mehr Regionen und zählen gemäss dem Weltwirtschaftsforum zu den grössten Risiken der Zukunft. Die Lebensmittelproduktion gehört zu den wasserintensivsten Aktivitäten. Gemäss dem WWF ist der landwirtschaftliche Sektor verantwortlich für die Entnahme von rund 70 % allen genutzten Süsswassers ([Heinrich Böll Stiftung, 2025](#)).

Auch für die Emmi Gruppe ist Wasser eine essenzielle Ressource, die für Produktionsprozesse sowie für die Gewährleistung von Qualität und Hygiene benötigt wird. Die Abwässer aus den Betrieben können mit organischen oder chemischen Rückständen belastet sein. Sie können aber auch eine stark abweichende Temperatur gegenüber jenen Gewässern aufweisen, in die sie eingebracht werden. Sowohl beim Bezug von Frischwasser als auch bei der Behandlung und Entsorgung von Abwasser können hohe Kosten anfallen.

Eine grosse Bedeutung hat Wasser ausserdem in der vorgelagerten Wertschöpfungskette – der Milchproduktion. In der Landwirtschaft werden durch den Futteranbau und die Nutztierhaltung je nach Standort grosse Mengen an Wasser verbraucht, was je nach Wasserverfügbarkeit in der Region für die Menschen und die Umwelt problematisch sein kann. Eine intensive landwirtschaftliche Produktion kann durch Düngemittel und organische Abfallstoffe aus der Tierhaltung die Qualität von Oberflächen- und Grundwasser negativ beeinträchtigen und so Boden- und Wasserorganismen schädigen. Extreme Trockenheit oder starke Regenfälle beeinflussen zudem die Verfügbarkeit und den Preis von Tierfutter, was sich auf die Milchmenge und den Milchpreis auswirken kann.

Wassermangel beeinflusst die landwirtschaftliche Produktion milchfremder Zutaten, die in den Produkten der Emmi Gruppe verwendet werden, wie beispielsweise von Früchten, Kaffee- und Kakaobohnen oder Nüssen.

Grundsätzlich verändert der Klimawandel die regionale und saisonale Wasserverfügbarkeit. Dies bringt bedeutende Risiken für das Geschäftsmodell der Emmi Gruppe mit sich (siehe Kapitel [3.5 Treibhausgase reduzieren](#)).

3.6.2 Managementansatz und Ziele

Systematisches Umweltmanagement und Zielsetzungen 2027

Die Emmi Gruppe richtet sich bei der Wahl der Zertifizierungsstandards ihrer Managementsysteme nach den Bedürfnissen des Markts, dem erzielten Mehrwert für die verschiedenen Stakeholder sowie den verfügbaren Ressourcen aus. Die Emmi Gruppe steuert das Wassermanagement an allen Produktionsstandorten über ein systematisches Umweltmanagement. Die Produktionsbetriebe Emmi Dessert Italia (Italien), Kaiku (Spanien) und Vitalait (Tunesien) haben ISO-14001-zertifizierte Umweltmanagementsysteme. In der Division Schweiz werden die ISO-14001-Normen künftig als «Best Practice» weitergeführt und nicht mehr (re)zertifiziert.

Die zentralen Kennzahlen des Wassermanagements sind der Frischwasserverbrauch und die Abwassermenge (in der Schweiz seit 2008, global seit 2019 gemessen), deren Entwicklung auf Gruppenstufe vierteljährlich verfolgt wird. Der chemische Sauerstoffbedarf (CSB) zur Bestimmung und Kontrolle der Abwasserqualität sowie weitere Parameter werden aktuell nur lokal gemanagt. Die lokalen Gesellschaften sind dafür verantwortlich, die nationalen und lokalen

Gesetze, Richtlinien und Grenzwerte einzuhalten und basierend darauf standortspezifische Massnahmen abzuleiten. Deren Wirksamkeit überprüfen sie lokal über ihre Kennzahlen- und Steuerungsplattformen.

Zielsetzungen der Emmi Gruppe für den Wasserverbrauch bis 2027:

- Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Nicht-Risikogebieten um 15 % (ggü. 2019), wobei sich das Ziel auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t) bezieht.
- Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Risikogebieten um 50 % (ggü. 2019), wobei sich das Ziel auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t) bezieht.

Die jährlichen Wasserverbrauchsdaten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung werden lokal erhoben, auf Gruppenstufe konsolidiert sowie extern durch KPMG auditert (siehe Kapitel [9 Prüfbericht KPMG](#)). Der Steuerungsausschuss Nachhaltigkeit überprüft die Fortschritte und den Stand der Zielerreichung.

Orientierung an branchenüblichen Verbrauchswerten unter Berücksichtigung von Wasserrisikogebieten

Für die Definition ihrer Ziele zur Senkung des Wasserverbrauchs in den eigenen Betrieben orientiert sich die Emmi Gruppe an branchenüblichen Werten. Emmi ist sich bewusst, dass die Auswirkungen ihrer Produktionstätigkeiten auf das Wasser je nach Land sehr unterschiedlich sind. Deshalb hat sie sich für einen Impact-basierten Ansatz entschieden: Um die Wasserrisikogebiete zu identifizieren und die regionalen Prioritäten festzulegen, wendet Emmi auf all ihre Produktionsstandorte den «[WWF Water Risk Filter](#)» an (zuletzt 2024). Dieser analysiert anhand von zwölf Kriterien die Wasserrisiken an einem spezifischen Standort. Für die Einstufung der Produktionsbetriebe fokussiert Emmi auf die vier Risikokategorien des physischen Risikos Wasserknappheit, Überschwemmung, Wasserqualität, Zustand der Ökosystemdienstleistungen. Gemäss dieser Analyse befinden sich die Produktionsbetriebe in Chile (Calera de Tango), Kalifornien (Turlock), Mexiko (Mexiko-Stadt), Spanien (Pamplona) und Tunesien (Mahdia) in Wasserrisikogebieten.

Einige Tochtergesellschaften der Emmi Gruppe ausserhalb der Schweiz – sowie deren Milchproduzenten – befinden sich in Wasserrisikogebieten. Der Kriterienkatalog für Milchlieferanten (siehe Kapitel [3.2 Nachhaltige Milchwirtschaft](#)) umfasst deshalb auch Wasserkriterien: Schutz des offenen Wassers und des Grundwassers vor Verschmutzung. Diese Kriterien werden aktuell erhoben, um das effektive Risiko besser abschätzen zu können und in der neuen Strategieperiode gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten.

[Kriterienkatalog \(Methodik nachhaltige Milch\)](#)

Globale Ansätze zur Abwasserreduktion

Seit über 15 Jahren setzt die Emmi Gruppe in ihren Schweizer Betrieben auf ein professionelles Wassermanagement, auf dessen Basis bewährte, global multiplizierbare Ansätze entwickelt wurden:

- Um den Frischwasserverbrauch zu reduzieren, setzt Emmi auf Mehrfachnutzung und Aufbereitung von Wasser. Damit kann das Wasser möglichst lange im Kreislauf gehalten und so der Frischwasserbezug minimiert werden.
- Mit der Optimierung der Reinigungsprozesse kann der Frischwasserverbrauch spürbar verringert werden.
- Durch Reduktion der Produktverluste in der Produktion wird die Abwasserbelastung verringert.
- Das Abwasser aus Produktionsbetrieben wird nach Stand der Technik und nach örtlichen Anforderungen gereinigt.

Wasserverbrauch in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette

Der grösste Teil des Wasser-Fussabdrucks der Emmi Gruppe entsteht beim Anbau der landwirtschaftlichen Rohstoffe. Für den Umgang mit Risikorohstoffen (wie Kaffee, Kakao oder Mandeln) hat Emmi mit externer Unterstützung im Jahr 2020 ein Konzept erarbeitet. Aus Ressourcengründen werden jedoch zurzeit keine Massnahmen zur Reduktion des Wasserverbrauchs entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette umgesetzt.

3.6.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Anwendung der Risikogebiete gemäss «WWF Water Risk Filter»

2024 fand eine Überprüfung der Risikogebiete statt. Es zeigte sich, dass der Produktionsstandort in Pamplona, Spanien, neu als Wasserrisikogebiet eingestuft werden muss, während Sebastopol und Petaluma, zwei Produktionsstandorte in Kalifornien, nicht mehr als Risikogebiete gelten. Die Neueinstufung wurde in der aktuellen Berichtsperiode angewandt. Die Emmi Gruppe hat ihre daraus entstehenden mittel- bis langfristigen Implikationen geprüft.

Wasserintensität gegenüber Basisjahr gestiegen

Die Emmi Gruppe verfolgt das Ziel, den Wasserverbrauch bezogen auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (Wasserintensität) bis 2027 in Nicht-Risikogebieten um 15 % und in Risikogebieten um 50 % zu senken. Aktuell liegt die Wasserintensität über dem Basisjahr 2019: in Nicht-Risikogebieten um 1 % und in Risikogebieten um 14 %. Die Gründe sind unter anderem Verschiebungen im Produktportfolio sowie steigende Qualitäts- und Reinigungsanforderungen gegenüber der Ausgangslage. Vor diesem Hintergrund stellt die Erreichung der Ziele bis 2027 eine Herausforderung dar.

Gegenüber dem Vorjahr sank die Wasserintensitätsrate insgesamt um 2 % und in Risikogebieten um 9 % (u. a. aufgrund steigenden Volumens). Trotz steigender Produktionsmengen konnte die Wassereffizienz im Vergleich zum Vorjahr verbessert werden.

Die Emmi Gruppe misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Wasserverbrauch ¹⁾²⁾³⁾				2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}	Basisjahr 2019 ^{c)}
Total	m ³			7'494'871▲	7'256'868▲	7'182'686	5'883'917
Intensitätsrate pro t Produkt ⁴⁾	m ³ / t Produkt			5.26	5.36	5.38	5.10
Wasserverbrauch in Risikogebieten ¹⁾²⁾³⁾⁵⁾		Ziel 2027	Diff. zu Basisjahr	2025	2024	2023	Basisjahr 2019
Total	m ³			1'187'596▲	1'113'991▲	1'052'611	944'399
Intensitätsrate pro t Produkt ⁴⁾ in Risikogebieten	m ³ / t Produkt	-50 %	14 %	4.77	5.23	4.67	4.17
Wasserverbrauch in Nicht-Risikogebieten ¹⁾²⁾³⁾		Ziel 2027	Diff. zu Basisjahr	2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}	Basisjahr 2019 ^{c)}
Total	m ³			6'307'276▲	6'142'877▲	6'130'074	4'939'518
Intensitätsrate pro t Produkt ⁴⁾ in Nicht-Risikogebieten	m ³ / t Produkt	-15 %	1 %	5.37	5.38	5.52	5.32

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

b) Exklusive Emmi Dessert USA.

c) Inklusive Gläserne Molkerei (2023 veräussert).

1) Die Definition von «Wasserverbrauch» der Emmi Gruppe entspricht der Definition von «Wasserentnahme» gemäss GRI-Standards 2021 GRI 303.

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

3) 1'000 m³ = 1 ML.

4) Produkt = verkaufsfähige Ware.

5) Wassergefährdete Gebiete mit hohem Wasserstress seit 2025: Mahdia (Tunesien), Turlock (USA), Pamplona (Spanien), Mexiko-Stadt (Mexiko) und Calera de Tango (Chile). Bis und einschliesslich 2024 wassergefährdete Gebiete mit hohem Wasserstress: Mahdia (TN), Turlock (US), Petaluma (US), Sebastopol (US), Mexiko-Stadt (MX) und Calera de Tango (CL).

▲ Geprüft durch KPMG.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025**3.6.4 Ausblick**

Die bestehenden lokalen Massnahmen werden im Rahmen des allgemeinen Umweltmanagements weiterverfolgt. Derzeit sind keine gruppenübergreifenden, strategischen Initiativen in Planung oder Umsetzung.

3.7 Verpackung

Unter «Verpackung» sind bei der Emmi Gruppe alle eingesetzten Materialien zusammengefasst, welche die Produkte vor externen Einflüssen während des Transports und der Lagerung schützen. Je nach Produkt verwendet das Unternehmen unterschiedliche Materialien oder Materialkombinationen. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft soll ein möglichst grosser Anteil der Verpackungen recyclingfähig sowie wiederverwertbar sein. Recyclingfähig bedeutet, eine Verpackung in ihre Grundstoffe zu zerlegen, wohingegen wiederverwertbar bedeutet, eine Verpackung in ihrer ursprünglichen Form und Funktionalität wiederzuverwenden (beispielsweise erneuter Einsatz einer Glasflasche). Gleichzeitig achtet die Emmi Gruppe darauf, den Materialverbrauch zu reduzieren. Oberste Priorität bei der Wahl der Verpackung hat die Lebensmittelsicherheit und der Erhalt der Qualität der Produkte.

3.7.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Verpackungen sind entscheidend für die Lebensmittelsicherheit und gewährleisten die Produktqualität während des Transports und der Lagerung. Sie helfen dadurch mit, Lebensmittelverschwendung zu vermeiden (siehe Kapitel [3.10 Food Waste](#)). Fehlerhaftes oder falsches Verpackungsmaterial kann die Reputation und das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in die Emmi Gruppe schädigen und finanzielle Konsequenzen haben.

Verpackungen aus schwer recyclingfähigen Materialien oder deren nicht fachgerechte Entsorgung belasten die Umwelt. Insbesondere der Einsatz von Kunststoff wird kritisch beurteilt, sei es im Kontext der endlichen Ressource Erdöl oder der Umweltverschmutzung. Aufgrund schärferer Regulierungen und Verbote gewisser Verpackungsmaterialien testet die Emmi Gruppe Alternativen und setzt diese, wenn sinnvoll, ein. Durch den Einsatz umweltfreundlicher Verpackungsmaterialien kann sich Emmi positiv im Markt positionieren und gleichzeitig den ökologischen Fussabdruck verkleinern. Indem insbesondere rezyklierte Rohstoffe eingesetzt werden, kann eine langfristige Kreislaufwirtschaft etabliert werden, die Ressourcen schont und Abfall reduziert. Nachhaltige und innovative Verpackungslösungen können zudem das Vertrauen und die Loyalität der Konsumentinnen und Konsumenten in die Marken der Emmi Gruppe stärken.

3.7.2 Managementansatz und Ziele

Berücksichtigung von europäischen Richtlinien und Gesetzen

Die Emmi Gruppe arbeitet unter konsequenter Wahrung des Produktschutzes seit 2011 an nachhaltigen Verpackungslösungen. In der Schweiz existieren aktuell erst wenige Vorgaben zum Verpackungsdesign. Fortschritte im Verpackungsbereich werden primär durch Initiativen und Selbstverpflichtungen in der Branche getrieben. Die Emmi Gruppe orientiert sich deshalb für die Schweiz und das europäische Geschäft an den zunehmend strengeren Richtlinien und -Gesetzen der Europäischen Union (EU) wie die der Abfallrahmenrichtlinie ([Richtlinie 2008/98/EG](#)). Die Richtlinie definiert den Rechtsrahmen für den Umgang mit Abfällen in der EU. Sie verfolgt das Ziel, die Umwelt, die menschliche Gesundheit und Ressourcen zu schützen und das Recycling zu fördern, indem mehr Abfälle getrennt erfasst und einer Verwertung zugeführt werden. Auch berücksichtigt die Emmi Gruppe die EU-Richtlinie zur Reduzierung der Umweltauswirkungen bestimmter Kunststoffprodukte ([Single Use Plastic Directive](#)) sowie die überarbeiteten Rechtsvorschriften der EU für Verpackungen und Verpackungsabfälle ([Packaging and Packaging Waste Regulation](#)). Alle von der Emmi Gruppe eingesetzten Verpackungsmaterialien erfüllen die lebensmittelrechtlichen und länderspezifischen Anforderungen der EU ([Verordnung \(EU\) Nr. 10/2011](#)).

Aktuell fokussiert sich die Emmi Gruppe im Bereich Verpackungen auf die Divisionen Schweiz und Europa. In der Division Americas stellt das Unternehmen sicher, dass die lokalen Gesetze eingehalten werden. In der neuen Strategieperiode wird zudem geprüft, inwiefern und ab wann der europäische Ansatz in der Division Americas sinnvoll angewendet werden kann.

Interdisziplinäres Gremium überwacht Projekte und Ziele

Die Ziele im Bereich Verpackung werden durch das Team «Nachhaltige Verpackung» erarbeitet und in separaten, interdisziplinären Gremien freigegeben. Dabei werden lokale Verpackungsgesetze und Kundenanforderungen berücksichtigt. Die Detailausarbeitung, Priorisierung, Umsetzung und Fortschrittsmessung liegt nach der Projektfreigabe wieder in der Verantwortung des Teams «Nachhaltige Verpackung». Es setzt die Projekte in interdisziplinären Teams um und leitet Massnahmen ein, falls Abweichungen zu den Zielsetzungen festgestellt werden.

Kreislaufwirtschaft als Gemeinschaftsaufgabe

Für neue Verpackungen setzt die Emmi Gruppe, wenn immer möglich, recyclingfähige Materialien ein. Eine ganzheitliche, kreislauffähige Verpackungslandschaft ist auf eine einheitliche und funktionierende Recyclinginfrastruktur angewiesen. Dies erfordert die Abstimmung und Kooperation mit verschiedenen Stakeholdern. In der Schweiz haben Kooperationen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft in den letzten Jahren bereits Gestalt angenommen, wie das Beispiel der freiwilligen Branchenorganisation [RecyPac](#) zeigt. Als Gründungsmitglied setzt sich die Emmi Schweiz AG bei dieser Organisation für eine schweizweite Sammlung von Kunststoffverpackungen ein.

PET-Getränkeflaschen sind in der Schweiz dank dem Verein PET-Recycling Schweiz bereits etabliert, sowohl beim Sammeln als auch beim Verwerten. Die Emmi Schweiz AG hat 2024 eine innovative, weisse PET-Getränkeflasche auf den Markt gebracht, die einen Lichtschutz für lichtempfindliche Milchprodukte beinhaltet. Mit dem schrittweisen Wechsel von HDPE- auf PET-Getränkeflaschen setzt die Emmi Schweiz AG auf eine kreislauffähige Verpackung. Aktuell besteht die Flasche aus 25 % Rezyklat. Dieses stammt zurzeit von transparenten Flaschen. Ziel ist es, künftig Rezyklat von weissen Flaschen bei der Produktion einzusetzen.

Verpflichtende Vorgaben für Lieferanten

Neben dem allgemeinen Verhaltenskodex für Lieferanten besteht für Lieferanten von Verpackungsmaterialien ein spezifischer Anforderungskatalog. Dieser regelt den Umgang mit kritischen Substanzen (wie Weichmachern), der Nanotechnologie und den Migrationsrisiken. Die Anforderungen sind in verschiedenen Dokumenten für die Lieferanten verpflichtend festgelegt ([Informationen für Lieferanten der Emmi Gruppe](#)):

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

Zielsetzungen bei den Verpackungen bis 2027

- Umstellung auf 100 % theoretisch recyclingfähige Verpackungen. Die Kennzahl wird aktuell ausschliesslich in der Division Schweiz erhoben. Die Umsetzung in weiteren Ländern ist geplant, sobald das Berechnungstool «Packaging Cockpit» im Jahr 2026 ausgerollt wird.
- Verwendung von mind. 30 % Rezyklate in Kunststoffverpackungen. Die Kennzahl deckt aktuell ausschliesslich Verpackungen aus Kunststoff ab. Sie wird für die Division Schweiz und seit 2024 in Italien (Emmi Dessert Italia S.p.A.) sowie Spanien (Kaiku Corporación Alimentaria S.L. und Lácteos de Navarra S.L.) erhoben. Eine Ausweitung ist gemäss der Entwicklung der regulatorischen Vorgaben auf weitere europäische Produktionsländer vorgesehen.

3.7.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Berechnungstool Recyclingfähigkeit

Zur Eruierung der Recyclingfähigkeit von Verpackungen wurde in der Schweiz das Berechnungstool «Packaging Cockpit» vorbereitet. Das Ziel ist eine automatische Berechnung der Recyclingfähigkeit aus den verschiedenen IT-Systemen, wozu die SAP-Stammdaten bereinigt und Schnittstellen zu bestehenden Systemen aufgebaut wurden. Die Einführung ist im Jahr 2026 geplant (siehe Kapitel [3.7.4 Ausblick](#)).

Erhöhter Rezyklateinsatz

Die Emmi Schweiz AG hat den Rezyklatanteil in den Raclette-Schalen aus PET-Material im Berichtsjahr auf 100 % erhöht. Die Schalen bestanden vorher bereits ausschliesslich aus PET-Material, wobei ein Teil noch aus fossilen Rohstoffen gewonnen wurde.

Leichte Verbesserung der Recyclingfähigkeit

Die Recyclingfähigkeit der Kunststoffverpackungen (Ziel bis 2027: 100 %) in der Schweiz liegt bei 24 % (+1 % ggü. Vorjahr). Die leichte Zunahme der Kennzahl gegenüber Vorjahr ist auf Optimierungen im Bereich der Käseverpackungen zurückzuführen. Der starke Rückgang der Kennzahl von 2023 auf 2024 entstand aufgrund einer weiterentwickelten, akkurateren Berechnungsmethode, was sich deutlich auf die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung auswirkte.

Der Rezyklatanteil liegt bei 5 % in der Schweiz (+1 % ggü. Vorjahr), bei 21 % in Italien (+3 % ggü. Vorjahr) und bei 2 % in Spanien (+1 % ggü. Vorjahr). Das Ziel bis 2027 ist ein Rezyklatanteil von 30 % je Land.

Die Emmi Gruppe misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Eingesetzte Materialien nach Gewicht

Schweiz		2025	2024 ¹⁾	2023
Eingesetzte nicht erneuerbare Materialien				
Kunststoff	t	11'310 [▲]	10'343 [▲]	11'222
Metall/Aluminium	t	330	316	301
Eingesetzte erneuerbare Materialien				
Kartonage	t	10'099 ²⁾	8'248	9'366
Glas	t	203	210	57
Getränkekarton ³⁾	t	5'629	6'971	6'228
Total	t	27'572[▲]	26'088[▲]	27'174
Italien^{a)}				
Eingesetzte nicht erneuerbare Materialien				
Kunststoff	t	2'235 ⁴⁾	2'388	n/a
Metall/Aluminium	t	12 ⁴⁾	2	n/a
Eingesetzte erneuerbare Materialien				
Kartonage	t	3'247	3'451	n/a
Glas	t	4'464	3'835	n/a
Getränkekarton	t	n/a	n/a	n/a
Total	t	9'958	9'676	n/a
Spanien				
Eingesetzte nicht erneuerbare Materialien				
Kunststoff	t	1'771	985	n/a
Metall/Aluminium	t	78 ⁴⁾	10	n/a
Eingesetzte erneuerbare Materialien				
Kartonage	t	4'056	3'639	n/a
Glas	t	95	101	n/a
Getränkekarton ³⁾	t	1'542 ⁴⁾	1'112	n/a
Total	t	7'542	5'847	n/a

a) Exklusive Pasticceria Quadrifoglio Srl.

1) Der Wert 2024 lässt sich aufgrund der neu eingeführten Berechnungsmethodik nicht mit den Vorjahreswerten vergleichen.

3) Der Anteil Kunststoff bei Getränkekarton 2025 beträgt in der Schweiz 1'748 t, 2024 1'758 t und 2023 2'125 t. In Spanien beträgt der Anteil Kunststoff bei Getränkekarton 2025 265 t und 2024 191 t.

4) Zunahme 2025 aufgrund höheren Umsatzvolumens sowie verbesserten Datenerhebung.

▲ Geprüft durch KPMG.

Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe

Schweiz		Ziel 2027	2025	2024	2023
Rezyklatanteil					
Kunststoffrezyklat ¹⁾	t		662▲	481▲	342
Anteil Kunststoffrezyklat		30 %	5 %▲	4 %▲	3 %
Italien			2025	2024	2023
Rezyklatanteil					
Kunststoffrezyklat	t		473	421	n/a
Anteil Kunststoffrezyklat		30 %	21 %	18 %	n/a
Spanien			2025	2024	2023
Rezyklatanteil					
Kunststoffrezyklat	t		39	5	n/a
Anteil Kunststoffrezyklat		30 %	2 %	1 %	n/a

¹⁾ Kunststoff aus Kunststoffverpackungen (2025: 628 t; 2024: 448 t) und aus Getränkekartons (2025: 33 t; 2024: 33 t).

▲ Geprüft durch KPMG.

Recyclbarer Wertstoffanteil Schweiz		Ziel 2027	2025	2024¹⁾	2023
Kunststoff		100 %	24 %▲	23 %▲	50 %

¹⁾ Der Wert 2024 lässt sich aufgrund der neu eingeführten Berechnungsmethodik nicht mit dem Vorjahreswert vergleichen.

▲ Geprüft durch KPMG.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

3.7.4 Ausblick

Mit der Einführung des Berechnungstools «Packaging Cockpit» wird die Erhebung der «Recyclingfähigkeit» auf weitere europäische Produktionsländer gemäss den gesetzlichen Vorgaben ausgeweitet. Künftig wird die Kennzahl damit automatisiert berechnet werden können.

Die Strategie zur Beschaffung von Rezyklaten wird weiterentwickelt, damit ausreichende Mengen für Verpackungsproduktion gesichert werden können.

Ab 2026 wird eine weitere PET-Abfüllanlage bei der Emmi Schweiz AG in Betrieb genommen. Dies erlaubt eine konsequente Weiterverfolgung der Umstellung von HDPE-Getränkeflaschen auf flächendeckend gesammelte und recycelte PET-Getränkeflaschen.

3.8 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Innerhalb der Emmi Gruppe sollen alle Mitarbeitenden (inklusive solche von Drittfirmen) ihre Tätigkeiten ohne Gefahren für ihre Gesundheit, Unfälle oder Verletzungen erfüllen können. Der Gesundheitsschutz schliesst eine ausgewogene Work-Life-Balance und die Unterstützung der mentalen Gesundheit ein.

3.8.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Relevante Risikofaktoren für die physische Gesundheit der Mitarbeitenden sind Verletzungsgefahren, beispielsweise beim Bedienen von Maschinen, Lärmbelastungen oder das Arbeiten in verschiedenen Temperaturbereichen. Ebenso kann die Arbeit zu psychischen Belastungen führen, beispielsweise aufgrund des menschlichen Umfelds, der bestehenden Rahmenbedingungen oder der zu leistenden Arbeit. Die in der Folge entstehenden unfall- oder krankheitsbedingten Ausfälle oder Leistungsminderungen können die Funktionsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen und/oder signifikante Kosten nach sich ziehen. Darüber hinaus bergen schwerwiegende Vorfälle oder nachweisbare Verfehlungen der Emmi Gruppe Prozess- und Reputationsrisiken. Solche Vorfälle wirken sich nicht nur auf das Unternehmen aus, sondern können auch gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen, etwa durch die Einschränkung der Lebensqualität der Betroffenen oder die Belastung des Gesundheitssystems.

Durch Arbeitsschutzmassnahmen sowie umweltfreundlichere Praktiken, wie die Reduktion von Schadstoffen und Abfällen, kann die Emmi Gruppe die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz verbessern und Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten reduzieren. Ausserdem kann damit die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden positiv beeinflusst und die Produktivität erhöht werden.

3.8.2 Managementansatz und Ziele

Präventionsmassnahmen im Fokus

Die Sicherheitsphilosophie der Emmi Gruppe ist darauf ausgerichtet, dass alle Mitarbeitenden nach der Arbeit wieder sicher und gesund nach Hause kommen. Übergeordnete Ziele sind, keine betrieblichen Unfälle zu verzeichnen und langfristig die Anzahl Vorfälle zu reduzieren. Dazu legt die Emmi Gruppe den Fokus auf die Prävention, insbesondere durch Richtlinien und Angaben für ein bewusstes und korrektes Verhalten gemäss dem Sicherheitsmotto «Stay-Think-Act» («Stoppen-Denken-Handeln»).

Übergeordnete Zielsetzung – lokale Verantwortlichkeit

Die Umsetzungsverantwortung für das Gesundheits- und Sicherheitsmanagement liegt bei den Länderorganisationen. In den lokalen Arbeitssicherheitsorganisationen werden Massnahmen und Programme erarbeitet sowie umgesetzt. Die Gesundheit am Arbeitsplatz wird von den lokalen HR-Abteilungen betreut und Massnahmen werden in Abstimmung mit den Arbeitssicherheitsorganisationen geplant und implementiert.

Als Teil des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements werden umfangreiche Kennzahlen erhoben, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen zu überprüfen. Vorfälle und Beinahe-Ereignisse werden analysiert. Der Managementansatz bzw. die ergriffenen Massnahmen werden basierend auf den Erkenntnissen sofern nötig angepasst. Der gruppenweite Wissenstransfer wird laufend mittels SharePoint sowie monatlicher physischer und virtueller Austauschmeetings mit den Sicherheitsbeauftragten der Standorte sichergestellt.

Gesetze und Verordnungen bilden verbindliche Grundlagen

Die Grundlagen für das Gesundheits- und Sicherheitsmanagement der Emmi Gruppe sind Gesetze, Verordnungen und privatrechtliche Vereinbarungen. Für alle Standorte und Tochtergesellschaften der Emmi Gruppe gelten die folgenden Prinzipien:

- Die passive Sicherheit wird durch geeignete Konzeption, geeignetes Design und geeignete Ausführung, insbesondere der Infrastrukturen, sichergestellt.
- Die aktive Sicherheit wird durch die Handhabung und Kontrolle der Prozesse und Systeme vorangetrieben.
- Die Verhaltensweise und Fähigkeit der Mitarbeitenden, gesund und sicher zu leben und zu arbeiten, wird gefördert.
- Allen Mitarbeitenden steht ein Informations- und Mitspracherecht in allen Belangen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zu.
- Alle Mitarbeitenden müssen die Weisungen und betrieblichen Regeln in Bezug auf ihre Gesundheit und Sicherheit befolgen.
- Die Mitarbeitenden haben Umstände oder Mängel, welche die Sicherheit oder Gesundheit beeinträchtigen, unmittelbar zu beheben oder zu melden.
- Situativ und präventiv wird über die Vermeidung möglicher Gefahren informiert.
- Für die Ereignisbewältigung ist eine mehrstufige Notfallorganisation im Rahmen des Krisenmanagements etabliert. Mit dem Instrument der Post Incident Analyse (PIA) werden Ursachen und Erkenntnisse analysiert und daraus Verbesserungsmassnahmen abgeleitet und umgesetzt.
- Risikoanalysen werden in allen relevanten Bereichen und Themen nach Bedarf durchgeführt, um mögliche Gefahrenpotenziale zu ermitteln und um zielgerichtete und ökonomisch vertretbare Vorsorge zu treffen.
- Durch geeignete präventive, aktive, passive und ereignisbewältigende Massnahmen werden Leib und Leben von Mitarbeitenden und Drittpersonen an ihren Arbeitsplätzen und auf den Unternehmensarealen geschützt.

Zertifizierung des Managementsystems

Die Emmi Gruppe richtet sich bei der Wahl der Zertifizierungsstandards ihrer Managementsysteme nach den Bedürfnissen des Markts, dem erzielten Mehrwert für die verschiedenen Stakeholder sowie den verfügbaren Ressourcen. In der Division Schweiz werden daher die ISO-Normen künftig als «Best Practice» weitergeführt und nicht mehr (re)zertifiziert. Dies trifft auch auf das Managementsystem für die Arbeitssicherheit (ISO 45001) zu. International sind die Managementsysteme für Arbeitssicherheit an den Standorten in Gattico, Lasnigo und Pero (Italien) sowie Mahdia (Tunesien) weiterhin gemäss ISO 45001 zertifiziert.

Umgang mit Gesundheitsdaten

Die Gesundheitsdaten der Mitarbeitenden werden gemäss den geltenden länderspezifischen Datenschutzverordnungen, beispielsweise dem Datenschutzgesetz (DSG) der Schweiz oder der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, bearbeitet. In internen Datenschutzerklärungen wird dies länderspezifisch verbindlich geregelt.

Mitarbeitendenbeteiligung, Konsultation und Kommunikation

Die Emmi Gruppe überprüft ihr Sicherheitsmanagement risikobasiert durch interne und externe Audits und ergreift, sofern notwendig, Massnahmen im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Sicherheitsschulungen und Trainings

Zur Gesundheitsförderung werden Einführungsprogramme sowie gesetzlich vorgeschriebene Schulungen durchgeführt. Für besonders risikoreiche Tätigkeiten, wie Arbeiten in der Höhe, werden jährlich definierte Ausbildungen und Befähigungen durchgeführt. Weitere Kurse und Trainings betreffen die Betriebsanität, Erste Hilfe, Evakuationstrainings, die korrekte Nutzung von Steighilfen oder das Verhalten im Verkehr.

Förderung der allgemeinen Gesundheit

Die Führungskräfte der Emmi Gruppe werden im Rahmen der strategischen, gruppenweiten Initiative «Excellent Leadership» zu einer gesundheitsorientierten Führung befähigt und jährlich weitergebildet. Auf lokaler Ebene werden den Mitarbeitenden und Führungskräften diverse Lernmodule zur Stärkung der Resilienz oder zum Umgang mit Stress angeboten. Ausserdem besteht in Teilen der Emmi Gruppe ein Angebot für regelmässige medizinische Untersuchungen, Unterstützung für die Teilnahme an Sportaktivitäten und gezielte Massnahmen zur Optimierung der Ergonomie an den Arbeitsplätzen und es werden Kommunikationskampagnen und Workshops zu «gesund Arbeiten» und «Ernährung, Bewegung, Erholung» durchgeführt.

Vermeidung von Risiken und Milderung von Auswirkungen in der Lieferkette

Im Rahmen der initialen Lieferantenbewertung wird abgefragt, ob der Lieferant ein Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheit unterhält, das nach OHSAS 18001 oder ISO 45000 zertifiziert ist. Wenn dies nicht gegeben ist, wird die Beantwortung von acht spezifischen Fragen eingefordert. Diese Fragen umfassen unter anderem, ob interne und externe Audits durchgeführt werden und ob Richtlinien zur Identifikation von Sicherheitsrisiken und formulierte Zielsetzungen vorhanden sind. So soll das Risiko von Arbeitsbedingungen, welche die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in der Lieferkette verletzen, reduziert werden. Zusätzlich werden die Lieferanten der Emmi Gruppe angehalten, den Verhaltenskodex für Lieferanten zu unterschreiben (siehe Kapitel [3.9 Verantwortungsvolle Beschaffung](#)).

Zielsetzungen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bis 2027

Als Hauptkennzahl orientiert sich die Emmi Gruppe an der sogenannten Total Incident Frequency Rate (TIFR). Zur Berechnung der TIFR wird die Anzahl der Arbeitsunfälle mit und ohne Ausfallzeit mit der Anzahl Arbeitsunfälle mit beschränkter Tätigkeit sowie mit Todesfolge addiert und mit einer Million geleisteter Arbeitsstunden ins Verhältnis gesetzt. Die Emmi Gruppe will die TIFR bis 2027 auf einen Wert von weniger als zehn Ereignisse pro eine Million geleisteter Arbeitsstunden reduzieren.

Die operativen Zielsetzungen pro Standort werden jährlich in Abhängigkeit von der lokalen Ausgangslage (Prozessrisiken, technische Sicherheit der Anlagen, Sicherheitskultur und gesetzliche Anforderungen) definiert.

3.8.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Massnahmen in der Schweiz

In **Kirchberg** wurde die Kampagne «Handlauf benutzen» lanciert, um Sturzunfälle durch konsequente Nutzung von Handläufen zu vermeiden. Die internen BeSafe-Grundsätze für Führungskräfte (Fokus auf Verantwortung, kritisches Hinterfragen des Bestehenden und Sicherheitskommunikation) wurden aktiv in Shopfloor-Meetings eingebracht, was zu einem spürbaren Anstieg des sicherheitsbewussten Verhaltens führte. Zudem werden bei neuen Anlagen systematisch Gefahrenanalysen durchgeführt, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren.

In **Dagmersellen** übernehmen Teamleiterinnen und -leiter die Verantwortung für die Anmeldung neuer Mitarbeitenden zur persönlichen Schutzausrüstung (PSA). Sie sorgen für die individuelle Anpassung von Gehörschutz und Schutzbrille, was die Akzeptanz und konsequente Nutzung der PSA deutlich erhöht hat.

In **Emmen** wurde im Rahmen der Sicherheitskampagne «2025+» ein Sicherheitstag durchgeführt, um das Thema Sicherheit greifbar und persönlich zu machen. Zentrale Botschaften wie «Sicher denken, sicher arbeiten, sicher nach Hause» und «Stopp sagen» wurden durch Videobotschaften der Konzernleitung und Beiträge der Bereichsleiter vermittelt. Mitarbeitende teilten ihre persönlichen Gründe für sicheres Arbeiten in Form von Team-Collagen, um eine Kultur zu fördern, in der das «Stopp sagen» selbstverständlich wird.

In **Bischofszell** wurde die ausgeprägte «STOP-Kultur» durch offene Kommunikation weiter gefördert.

In der Logistik der **Emmi Schweiz AG** wurde mit der Ausbildung der ersten Koordinationspersonen für Arbeitssicherheit (Kopas) begonnen. Diese führen kurze Sicherheitsschulungen direkt vor Ort durch, stehen als Ansprechpartner für sicherheitsrelevante Fragen zur Verfügung und entlasten die Sicherheitsverantwortlichen (STAO-SIBE) spürbar durch ihre präventive Arbeit.

Massnahmen der internationalen Tochtergesellschaften

Kaiku, Spanien, legte im Jahr 2025 im Rahmen des FeelSafe-Projekts den Fokus auf gezielte ergonomische Verbesserungen. In der Abfüllung wurden mehrere Coil-Handler installiert und in der Fruchtvorbereitung ein Sackheber integriert.

Bei **Cypress Grove Chevre**, USA, hat das Safety-Team das seit über zehn Jahren bestehende tägliche Stretching-Programm gemeinsam mit einem Spezialisten für Muskelaktivierung modernisiert. Das neue Warm-up-Konzept wird durch ein Video direkt am Arbeitsplatz unterstützt. Für externe Dienstleister wurde ein Sicherheitsprogramm eingeführt: Alle Servicepartner sehen ein Schulungsvideo zu den Anforderungen bei Cypress Grove, die Teilnahme wird dokumentiert und jährlich erneuert. Auch die Prozesssicherheit wurde verbessert: Nach mehreren Beinaheunfällen mit ätzenden Chemikalien im CIP-Prozess des Pasteurisierens wurde das manuelle Umfüllen grosser Mengen durch ein neues Dosiersystem ersetzt.

Die Arbeitssicherheit bei **Quillayes Surlat**, Chile, wurde im Berichtsjahr durch ein Kulturprogramm in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation Mutual de Seguridad gestärkt. Ein dreistufiger Diagnoseprozess mit Umfrage (33 % Beteiligung), 19 Fokusgruppen und Analyse bestehender Managementsysteme und Präventionsinstrumente identifizierte sechs Handlungsfelder: Regelkonformität, Feedback, Information & Wissen, gemeinsame Kontrolle, Anerkennung und Sanktion. Anschliessend wurden Führungsinitiativen, Workshops und Awareness-Kampagnen umgesetzt. Parallel wurde das Programm «Sicherheit ist meine Priorität» ausgebaut: Mit über 1'000 Safety Contacts, 511 Sitzungen und 415 Inspektionen wurde die Prävention unter aktiver Beteiligung aller Führungsebenen fest im Alltag verankert.

Die **Emmi Dessert Italia** hat 2025 mit der Integration von Lasnigo die ISO-45001-Zertifizierung aller Standorte abgeschlossen. Ergänzend besteht eine SMETA-Zertifizierung. Parallel wurde das Verfahren «Safety Management of Change» eingeführt, um Risiken bei neuen Maschinen oder Gebäudeerweiterungen frühzeitig zu erkennen und zu steuern. In interdisziplinären Meetings werden potenzielle Gefahren bereits in der Planungsphase analysiert. Das 2024 gestartete Projekt «Walk – Observe – Communicate» (WOC) wurde im Berichtsjahr mit Kampagnen, visueller Kommunikation, neuen Regeln und gezielten Schulungen fortgeführt.

Auf Grundlage der standortspezifischen Risikoanalyse hat **Emmi France** gezielte Massnahmen in den Lagerbereichen umgesetzt. Drei erfahrene Mitarbeitende wurden durch einen externen Spezialisten im sicheren Umgang mit Staplern geschult. Sie fungieren nun als interne Referenztrainer und können bei Bedarf weitere Mitarbeitende und Zeitarbeitskräfte ausbilden. Zur Erhöhung der Notfallbereitschaft wurden Mitarbeitende im Umgang mit Defibrillatoren geschult und zwei zusätzliche Geräte an strategischen Orten platziert. Darüber hinaus wurden zehn Mitarbeitende zu Ersthelfenden bei Bränden ausgebildet. Sie übernehmen im Notfall die Evakuierung und sorgen für einen sicheren Ablauf.

Die **Mademoiselle Desserts Gruppe** veranstaltete an den Standorten Renaison und Thenon praxisnahe Sicherheitstage. In Renaison standen Feuerlöschübungen, Spiele zu Sicherheits- und Evakuierungspraktiken, eine Aufklärungskampagne zu Alkohol am Steuer mit Kartfahren sowie Workshops zur Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen auf dem Programm. In Thenon fanden Schulungen zu persönlicher Schutzausrüstung (PSA), Brandbekämpfung, Sturzprävention und Gehörschutz statt.

Emmi Dessert USA hat im Berichtsjahr eine neue Initiative zur sicheren Nutzung der Parkflächen eingeführt: Rückwärts-Einparken als Standardpraxis. Diese Massnahme basiert auf Erkenntnissen, dass rund 20 % aller Fahrzeugunfälle in Parkbereichen stattfinden.

Kein betrieblicher Todesfall und Rückgang der arbeitsbedingten Verletzungen mit schweren Folgen

2025 waren 100 % der Mitarbeitenden von einem Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt (2024: 100 %).

Die häufigsten arbeitsbedingten Verletzungen betreffen die äusseren Extremitäten wie Finger-, Fussgelenks- und Kopfverletzungen. Im Jahr 2025 lag die TIFR bei 24.7 (Vorjahr: 21.0) und es gab keine Todesfälle (Vorjahr: 0). Von der Zielerreichung (unter 10 bis 2027) ist die Emmi Gruppe jedoch noch deutlich entfernt.

Arbeitsbedingte Verletzungen	2025 ^{a)1)}	2024 ^{b)}	2023 ^{b)}
Alle Angestellten			
Anzahl der Todesfälle aufgrund arbeitsbedingter Verletzungen	0	0	0
Rate der Todesfälle aufgrund arbeitsbedingter Verletzungen	0.00	0.00	0.00
Anzahl der arbeitsbedingten Verletzungen mit schweren Folgen (mit Ausnahme von Todesfällen)	2	35	24
Rate der arbeitsbedingten Verletzungen mit schweren Folgen (mit Ausnahme von Todesfällen)	0.10	1.99 ²⁾	1.29 ²⁾
Anzahl der dokumentierbaren arbeitsbedingten Verletzungen	462	388	388
Rate der dokumentierbaren arbeitsbedingten Verletzungen	21.96	22.09 ²⁾	20.82 ²⁾
Anzahl der gearbeiteten Stunden	21'031'886	17'562'439	18'633'436 ^{c)}
Arbeitsbedingte Erkrankungen			
Alle Angestellten			
Anzahl der Todesfälle aufgrund arbeitsbedingter Erkrankungen	0	0	0

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

b) Exklusive Laticínios Porto Alegre Industria e Comercio SA.

c) Exklusive Emmi UK Limited.

1) Inklusive Auszubildende, Praktikanten und Trainees.

2) Neudarstellung aufgrund korrigierter Berechnungsbasis.

3.8.4 Ausblick

Um die TIFR zu reduzieren, wird die Emmi Gruppe weiterhin den Fokus auf spezifische Massnahmen in den Bereichen Schulung und Sensibilisierung, Gefährdungsbeurteilung, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Analyse von Ereignissen und Einbezug der Mitarbeitenden in die gemeinsame Entwicklung der Sicherheitskultur durch sicherheitsorientiertes Verhalten legen. Die Vorbildfunktion und Unterstützung der Führungskräfte spielen weiterhin eine zentrale Rolle.

3.9 Verantwortungsvolle Beschaffung

Die Emmi Gruppe nimmt ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt ernst. Das gilt insbesondere bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen. Die Emmi Gruppe arbeitet in ihrer Lieferkette mit Geschäftspartnern zusammen, welche sich zur Einhaltung der Menschenrechte verpflichten, insbesondere Kinderarbeit vermeiden, das Tierwohl beachten und die natürlichen Ökosysteme schützen. Hierzu hat sie verbindliche soziale und ökologische Mindestanforderungen für ihre Lieferanten definiert.

3.9.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Die Emmi Gruppe beschafft jährlich Waren und Dienstleistungen im Umfang von CHF 3 Milliarden. Dazu gehören nebst Milch und Milchprodukten (rund 50 % der Gesamtausgaben) weitere landwirtschaftliche Rohstoffe (5 % der Gesamtausgaben), wie Zucker, Cerealien, Nüsse, Früchte, Kakao oder Kaffee. Auch Halbfabrikate, Verpackungsmaterialien, Logistikdienstleistungen oder Energie bezieht sie von externen Partnern. Mit ihrer Beschaffungspolitik beeinflusst die Emmi Gruppe die sozialen und ökologischen Bedingungen, unter denen die benötigten Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen hergestellt und transportiert werden.

Was die sozialen Auswirkungen betrifft, so sind neben der Achtung der Menschenrechte, namentlich die Vermeidung von Kinderarbeit und Zwangsarbeit, das Sicherstellen fairer Arbeitsbedingungen relevant. Dazu gehört eine existenzsichernde Entlohnung der in der Rohstoffproduktion tätigen Menschen. Die interne Risikoanalyse basierend auf dem [«Children's Rights & Business Atlas»](#) zeigt, dass die landwirtschaftliche Wertschöpfungskette der Emmi Gruppe – zum Beispiel bei Kakao, bestimmten Früchten oder Kaffee – je nach Herkunft und Gewinnungsart potenziell einem erhöhten Risiko von Kinder- und Zwangsarbeit unterliegen kann.

Die Gewinnung der von der Emmi Gruppe beschafften landwirtschaftlichen Rohstoffe (insbesondere Soja, Kakao, Kaffee, Palmöl und Pflanzenfasern für Verpackungen) hat bedeutende Auswirkungen auf die Umwelt, die Biodiversität und das Klima.

Die Emmi Gruppe ist sich bewusst, dass Gesetzesverstösse, Menschenrechtsverletzungen oder Umweltverschmutzungen in der vor- oder nachgelagerten Lieferkette rechtliche, reputationelle oder wirtschaftliche Folgen für die Emmi Gruppe nach sich ziehen können. Solche Ereignisse können auch das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten schwächen. Ebenso können Umweltschäden sowie Klimaveränderungen zu Ernterückgängen führen und Gesetzesveränderungen in- und ausserhalb der Bestimmungsländer können Erschwernisse bei der Beschaffung (zum Beispiel Lieferengpässe, verlängerte Beschaffungszeiten oder Preiserhöhungen) zur Folge haben.

3.9.2 Managementansatz und Ziele

Die Emmi Gruppe setzt auf klare Vorgaben, die Etablierung von Nachhaltigkeitsstandards und auf bewährte, langjährige Beziehungen mit ihren Lieferanten.

Konzernweite interne Beschaffungsrichtlinie

Die konzernweite interne Richtlinie für nachhaltige Beschaffung aus dem Jahr 2020 beschreibt konkret die Standards und Vorgehensweisen für den strategischen Einkauf der Emmi Gruppe. Dieser umfasst die Beschaffung von Milch, milchfremden Rohstoffen, Verpackungsmaterialien, Energie, Logistikdienstleistungen sowie Investitionsgütern (Anlagen). Die Richtlinie definiert Grundsätze in den folgenden fünf Bereichen:

- Lieferantenentwicklung
- Lieferantenbewertung & -überwachung
- Lieferantenselektion
- Interne Strukturen & Prozesse
- Transparenz & Rückverfolgbarkeit

Aufmerksamkeit erfordern: Risikothemen (wie Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder Treibhausgasemissionen), Risikoländer und Risikomaterialien. Ausserdem regelt die Richtlinie die Vorgehensweise und die Zuständigkeiten zur Implementierung des Verhaltenskodex für Lieferanten (siehe Kapitel [1.4 Unternehmenskultur und Geschäftsethik](#)). Darüber hinaus enthält sie Vorgaben zur jährlichen Prüfung in Zusammenhang mit den Sorgfaltspflichten, die sich aus der schweizerischen «Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz in den Bereichen Mineralien und Metalle aus Konfliktgebieten sowie Kinderarbeit» (VSoTr) ergeben.

Verbindliche Umsetzung und Überprüfung von Verdachtsfällen

Seit 2022 müssen neue Lieferanten, die aktiv vom strategischen Einkauf gemanagt werden, den Emmi Verhaltenskodex explizit akzeptieren und diesen einhalten. Auch alle Lieferanten, mit denen die Emmi Gruppe schon vor 2022 eine regelmässige Geschäftsbeziehung geführt hat, müssen den Kodex bis 2026 akzeptieren. In begründeten Einzelfällen kann von einer formellen Akzeptanz abgesehen werden, sofern gleichwertige Standards nachweislich erfüllt und dokumentiert sind. Über solche Ausnahmen entscheidet das Experten-Komitee. Hierfür priorisiert jede Konzerngesellschaft ihre Lieferanten und setzt sich ein konkretes Jahresziel. Der Einbezug der bestehenden Lieferanten ist umso wichtiger, weil die Emmi Gruppe auf langfristige und stabile Lieferantenbeziehungen setzt. Wichtige Rohstoffe wie Milch kann die Emmi Gruppe aufgrund ihrer Haltbarkeit oder bestehender Handelsrestriktionen primär lokal beschaffen. Sie ist deshalb auch hier auf langfristige Beziehungen angewiesen.

Jedes Jahr wird der Anteil der aktiv gemanagten Lieferanten, die den Verhaltenskodex akzeptiert haben, ins Verhältnis zu allen aktiv gemanagten Lieferanten gesetzt und so der Fortschritt gemessen.

Neu akquirierte Gesellschaften haben teilweise noch eigene Verhaltenskodexe für ihre Lieferanten. Das ist aktuell bei der Mademoiselle Desserts Gruppe (Frankreich), Hochstrasser (Schweiz) und Verde Campo (Brasilien) der Fall. Im Verlauf ihrer Integration in den Konzern werden diese Gesellschaften den Verhaltenskodex der Emmi Gruppe übernehmen. Der Zeitpunkt dafür wird durch das Divisionsmanagement festgelegt.

Eine regelmässige, systematische Überprüfung, der Einhaltung des Verhaltenskodex erfolgt derzeit nicht. Bei Verdachtsmomenten werden die Lieferanten gezielt befragt und situativ überprüft. Werden vom Lieferanten die Vorgaben aus dem Verhaltenskodex teilweise oder vollumfänglich abgelehnt, entscheidet das interne Experten-Komitee über das weitere Vorgehen. Dasselbe gilt bei einem identifizierten Verstoss gegen den Verhaltenskodex. Primäres Ziel von weiterführenden Massnahmen ist, die Situation beim Lieferanten zu verbessern, ihn weiterzuentwickeln und so das Risiko für die Emmi Gruppe zu reduzieren. Hierfür werden beispielsweise konkrete Ziele in Kombination mit regelmässigen Lieferantenaudits vereinbart. Bei anhaltenden Schwierigkeiten oder fehlender Kooperationsbereitschaft des Lieferanten kann die Geschäftsbeziehung beendet werden.

Landwirtschaftliche Rohstoffe im Fokus

Die Emmi Gruppe hat sich gemäss den Vorgaben der Science Based Targets initiative (SBTi) per Ende 2025 verpflichtet, die Rohstoffe Kaffee, Kakao, Palmöl, Futtermittelsoja, Pappe und Wellpappe nur noch aus Lieferketten zu beschaffen, die seit dem 31.12.2020 entwaldungsfrei sind. Mit der Veröffentlichung der [No-Deforestation-Erklärung](#) wurde zugleich der Rahmen für die Umsetzung dieser Verpflichtung definiert. Dort wird auch der Umgang bei Nichterfüllung beschrieben. Gemäss SBTi-Richtlinie für Forest, Land and Agriculture (FLAG) besteht bei der Lebensmittelerzeugung generell ein erhöhtes Risiko, dass Rohstoffe verarbeitet werden, die aus Anbaugebieten stammen, die durch Entwaldung gewonnen wurden. Besonders betroffen sind Soja für die Tierfütterung sowie Kaffee, Kakao, Palmöl oder Pflanzenfasern, die für die Herstellung von Verpackungsmaterialien verwendet werden (Pappe und Wellpappe). Um das Risiko zu reduzieren, dass solche Rohstoffe oder Materialien aus Gebieten stammen, die nach 2020 entwaldet wurden, beschafft die Emmi Gruppe, wenn möglich, Rohstoffe und Materialien mit Qualitätslabel. Die wichtigsten Label sind: Rainforest Alliance (RFA), Forest Stewardship Council (FSC) oder Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO). Wenn keine oder nicht in ausreichender Menge Rohstoffe oder Materialien mit Zertifizierungen verfügbar sind, so richtet sich die Emmi Gruppe nach den Standards der Association of Food Industries (AFI-Standards) und hält die Anforderungen vertraglich fest. Zusätzlich verlangt sie vom Lieferanten im Einzelfall qualifizierte Nachweise (zum Beispiel ESG-Bericht, Ergebnisse aus Audits und Prozessdokumentationen).

Ausschluss von Kinderarbeitsrisiken innerhalb der Emmi Gruppe

Zur Umsetzung der VSoTr überprüft die Emmi Gruppe jährlich alle Lieferanten, die innerhalb der letzten zwei Jahre mindestens eine Rechnung pro Jahr an ein Unternehmen der Emmi Gruppe gestellt haben. Ergibt die Überprüfung, dass die Emmi Gruppe Teile ihrer Rohstoffe und Halbfabrikate aus Ländern bezieht, die gemäss «Children's Rights and Business Atlas» der Unicef ein erhöhtes oder hohes Risiko von Kinderarbeit haben, erfolgt eine vertiefte Recherche. Werden die Verdachtsmomente bestätigt, nimmt die Emmi Gruppe direkt mit den betroffenen Lieferanten Kontakt auf und initiiert bei Bedarf einen Audit mit einer klar definierten Zielsetzung zur Risikominderung. Ergriffene Massnahmen werden am Ende einer Kontrolle unterzogen. Die detaillierte Vorgehensweise für die Risikoüberprüfung bzw. die Recherche hat die Emmi Gruppe in der internen Richtlinie für nachhaltige Beschaffung (siehe oben) definiert.

Sorgfaltsprüfung zu Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten

Die Emmi Gruppe führt jährlich eine Sorgfaltsprüfung durch, wie in der VSoTr vorgesehen. Dabei werden potenzielle Importe von Konfliktmineralien und -metallen in die Schweiz anhand ihrer Zolltarifnummern analysiert und dokumentiert. Die Ergebnisse der Prüfung zeigen, dass die Emmi Gruppe keine entsprechenden Mineralien oder Metalle importiert oder verarbeitet. Folglich unterliegt sie derzeit nicht den Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten gemäss VSoTr im Zusammenhang mit Mineralien und Metallen.

Meldestelle bei Verstössen

Die interne Richtlinie für nachhaltige Beschaffung der Emmi Gruppe verweist auf die allgemeine Whistleblower-Hotline, über die Hinweise auf tatsächliche oder vermutete Verstösse im Zusammenhang mit der Lieferkette – etwa gegen gesetzliche Vorgaben, interne Richtlinien, ethische Standards oder menschenrechtliche und ökologische Verpflichtungen – vertraulich gemeldet werden können. Allfällige Meldungen werden gemäss einem definierten Prozess an das interne Experten-Komitee weitergeleitet und dort geprüft. Dieses besteht aus Vertretern aus Einkauf, Nachhaltigkeit, Qualität und der Rechtsabteilung.

Zielsetzungen für eine verantwortungsvolle Beschaffung

- 100 % der neuen strategischen Lieferanten akzeptieren den Emmi Verhaltenskodex für Lieferanten vertraglich (gilt seit 2022).
- Bis 2026: 100 % der aktiven Lieferanten, mit denen die Emmi Gruppe schon vor 2022 eine Geschäftsbeziehung aufgenommen hat und die durch den strategischen Einkauf gemanagt werden, haben den Emmi Verhaltenskodex für Lieferanten akzeptiert.
- Die Emmi Gruppe hat sich gemäss den Vorgaben der Science Based Targets initiative (SBTi) per Ende 2025 verpflichtet, die Rohstoffe Kaffee, Kakao, Palmöl, Futtermittelsoja, Pappe und Wellpappe nur noch aus Lieferketten zu beschaffen, die seit dem 31.12.2020 entwaldungsfrei sind.

3.9.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr hat die Emmi Gruppe mit der Entwicklung einer neuen Strategie für die nachhaltige Beschaffung begonnen und darin zusätzliche Massnahmen für den nachhaltigen Einkauf definiert. Ziel ist es, die bisherigen, vorwiegend gesetzlich geprägten Ansätze durch eine strategische Vorgehensweise abzulösen, die sich stärker an den übergeordneten Nachhaltigkeitszielen orientiert. Auslöser war unter anderem die Rekalkulation der SBTi-Ziele im Berichtsjahr mit Fokus auf die Dekarbonisierung der Lieferkette. Die Strategie wird vom strategischen Einkauf verantwortet und wurde in enger Abstimmung mit der Nachhaltigkeitsabteilung entwickelt. Konkrete Massnahmen befinden sich derzeit in Ausarbeitung, die offizielle Verabschiedung steht noch aus.

In einem Pilotprojekt der Emmi Schweiz AG wurde im Berichtsjahr die interne Richtlinie für die nachhaltige Beschaffung um die Themen milchfremde Rohstoffe und Verpackungen erweitert. Dies beinhaltet die Definition des Nachhaltigkeitsrisikomanagements im Einkauf (Umgang mit Risikothemen, kritische Herkunft, kritische Materialien und Warengruppen), enthält Vorgaben zur Umsetzung gesetzlicher und unternehmensinterner Sorgfaltspflichten und definiert Optionen zur Sicherung und Förderung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ob und in welchem Umfang die

erweiterte Richtlinie konzernweit ausgerollt wird, wird im Rahmen der regulären Strategieüberprüfung der Emmi Gruppe entschieden werden.

Vorbereitung auf die Einführung der EUDR

Die Emmi Gruppe hat sich auf die Umsetzung der Europäischen Entwaldungsverordnung (European Deforestation Regulation, EUDR) vorbereitet. Die Verordnung betrifft Kakao, Kaffee, Palmöl, Kautschuk, Rinder, Soja und Holz sowie daraus hergestellte Erzeugnisse. Diese Rohstoffe und Erzeugnisse werden ab Anwendungsbeginn der Verordnung nur noch in der EU auf den Markt gebracht oder aus der EU exportiert, wenn sie nicht auf Flächen produziert wurden, die nach 2020 entwaldet wurden oder generell nicht mit einer Schädigung des Walds verbunden sind.

Interne Schulung zu Labels und durchgeführte Lieferantenaudits

Die Einkäuferinnen und Einkäufer (18 Mitarbeitende) der Emmi Schweiz AG wurden im Berichtsjahr zu Nachhaltigkeitsthemen (beispielsweise Labels, Richtlinie Nachhaltigkeit im Einkauf und Entwaldung) geschult.

Im Berichtsjahr wurden durch die Emmi Gruppe neun Lieferantenaudits durchgeführt. Dabei wurden bei sämtlichen geprüften Lieferanten keine relevanten Ereignisse, Abweichungen oder Verstösse gegen die geltenden Anforderungen festgestellt.

Rund 1'300 Lieferanten erkennen den Lieferantenkodex an

Von den total 1'600 Lieferanten, die aktuell mit einem Unternehmen der Emmi Gruppe eine Geschäftsbeziehung unterhalten und vom strategischen Einkauf gemanagt werden, ist der Kodex für über 1'300 Lieferanten explizit verbindlich (81 %). Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl Lieferanten, die den Lieferantenkodex anerkennen, um 40 % gestiegen.

Jährliche Sorgfaltsprüfung auf Kinderarbeitsrisiken

Im Berichtsjahr wurden vier Lieferanten mit einem möglichen Risiko von Kinderarbeit identifiziert. Im Rahmen der anschliessenden Analyse konnte jedoch keiner der vier Verdachtsfälle bestätigt werden. Entsprechend wurden keine weiteren Massnahmen ergriffen.

3.9.4 Ausblick

Die Strategie für die nachhaltige Beschaffung, die im Berichtsjahr definiert wurde, soll im kommenden Jahr verabschiedet und umgesetzt werden.

Unter Berücksichtigung der Vorgaben der SBTi-FLAG-Richtlinie zur entwaldungsfreien Lieferkette (No-Deforestation) wird die Emmi Gruppe 2026 eine konkrete Roadmap entwickeln, die aufzeigt, wie bestehende Lücken identifiziert, priorisiert und bis wann sie geschlossen werden sollen.

Darüber hinaus wird weiterhin evaluiert, ob die Einhaltung neuer gesetzlicher Vorgaben Anpassungen an bestehenden internen Richtlinien und Prozessen erfordert.

3.10 Food Waste

Die Emmi Gruppe versteht unter Lebensmittelverschwendung («Food Waste») die Verschwendung von vermeidbaren, organischen Abfällen, die ursprünglich für den menschlichen Verzehr bestimmt waren. Dazu gehören verarbeitete oder halbverarbeitete Produkte sowie Rohmaterialien und Nebenprodukte aus den Produktionsprozessen, beispielsweise Molke. Lebensmittelabfälle fallen in der gesamten Wertschöpfungskette von der Emmi Gruppe an: Vorgelagert entstehen sie in der landwirtschaftlichen Produktion und nachgelagert bei den Konsumentinnen und Konsumenten. Bei der Emmi Gruppe selbst fallen sie bei der Produktverarbeitung in den Betrieben an. Alle Informationen und Daten zum Thema Food Waste beziehen sich auf die Division Schweiz. Mehr zu den anorganischen Abfällen findet sich im Kapitel [3.12 Abfall](#).

3.10.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Wenn Lebensmittel verschwendet werden, gehen grosse Mengen an Wasser und Energie, die bei der Produktion verbraucht werden, verloren. Landwirtschaftliche Flächen werden umsonst beansprucht. Zudem verursachen die Produktion, der Transport und die Entsorgung von Lebensmitteln Treibhausgasemissionen, die der Umwelt schaden und negativ zum Klimawandel beitragen. Während in vielen Teilen der Welt Lebensmittel verschwendet werden, leiden andere Regionen unter Nahrungsmittelknappheit und Hunger, was die globale Ungleichheit verstärkt. Ein Drittel aller Nahrungsmittel wird verschwendet ([BAFU, 2025](#)), davon knapp die Hälfte in den privaten Haushalten. Wichtig ist es deshalb, das Bewusstsein der Konsumentinnen und Konsumenten beispielsweise für die längere Haltbarkeit von Produkten zu erhöhen. Eine aktive Teilnahme an Sensibilisierungsmassnahmen kann die Reputation der Emmi Gruppe bei den Endverbraucherinnen und -verbrauchern stärken.

Lebensmittelverschwendung führt ausserdem zu wirtschaftlichen Verlusten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von den Landwirtinnen und Landwirten bis zu den Konsumentinnen und Konsumenten. Durch die Verringerung oder Vermeidung von Lebensmittelverlusten in den Produktionsprozessen können Kosten eingespart werden. Eine effizientere Nutzung der Rohstoffe sowie der für die Herstellung notwendigen Energie und eine optimale Lagerung der Lebensmittel tragen dazu bei, Ressourcenverschwendung zu vermeiden.

3.10.2 Managementansatz und Ziele

Kontinuierliche Optimierung der Kernprozesse

Bei der Emmi Gruppe gilt es, Lebensmittel so zu verarbeiten, dass möglichst keine vermeidbaren Lebensmittelabfälle entstehen. Dies treibt die Emmi Gruppe mit der Initiative «Emmi Operational Excellence» (EOE) voran. Unter EOE optimiert Emmi kontinuierlich ihre Kernprozesse (Herstellung und Abpackung) hinsichtlich Effektivität und Effizienz. Im Rahmen von Food Waste bezieht sich dies in der Schweiz beispielsweise auf die Vermeidung oder Rückgewinnung von Produktverlusten sowie die Optimierung der Produktionsintervalle und -planung.

Abgabe von Lebensmitteln mit tadelloser Qualität

Oberste Priorität hat, dass keine qualitativ tadellosen Lebensmittel weggeworfen werden. Die Emmi Schweiz AG bietet überschüssige oder falsch verpackte, aber noch einwandfreie Produkte vergünstigt in Fabrikläden an, stellt sie den Mitarbeitenden zur Verfügung oder spendet sie an gemeinnützige Organisationen. Ergänzend unterstützt Emmi Sensibilisierungskampagnen und Initiativen gegen die Verschwendung von Lebensmitteln in den Privathaushalten: Sie kennzeichnet beispielsweise eine Vielzahl ihrer Markenprodukte mit dem Hinweis «Oft länger gut» von «Too Good To Go» (aktuell auf 125 Produkten der Emmi Schweiz AG). Zudem überprüft Emmi die Mindesthaltbarkeitsdaten verschiedener Produktgruppen und verlängert sie wo möglich.

Zielsetzung zur Reduktion von Food Waste bis 2027

- 50 % weniger Lebensmittelverschwendung (ggü. 2017), gemessen in Trockenmasse, wobei sich das Ziel auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t) bezieht.

Dieses Ziel entspricht der branchenübergreifenden Vereinbarung des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). Die Emmi Schweiz AG hat sie zusammen mit weiteren führenden Unternehmen und Verbänden der Lebensmittelindustrie der Schweiz im Jahr 2022 unterzeichnet, will das vorgegebene Ziel der Halbierung der vermeidbaren Lebensmittelverluste (ggü. 2017) aber bereits 2027 und nicht erst 2030 erreichen. Die Emmi Schweiz AG liefert jährlich Daten zu den gemessenen Lebensmittelabfällen und den erzielten Fortschritten an das Bundesamt für Umwelt (BAFU) und steht im Erfahrungsaustausch mit der Lebensmittelindustrie.

3.10.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Lebensmittelspende an den Verein «Tischlein deck dich»

Die Schweizer Produktionsstandorte spendeten im Berichtsjahr 150 Tonnen überschüssige, einwandfreie Produkte an den Verein «Tischlein deck dich». Der Verein verteilt die erhaltenen Lebensmittel an armutsbetroffene Menschen in der Schweiz.

Nebenprodukte weiter verwerten

Emmi sucht laufend nach neuen Optionen und Partnerschaften, um Nebenprodukte wie Molke weiter zu verwerten. Beispielsweise forscht die Emmi Schweiz AG im Rahmen eines InnoSuisse-Projekts zusammen mit Agroscope an dem Aufbau eines zirkulären Systems zur Mikroalgenkultivierung durch Molke.

Mehr Molke aufgrund grösserer Käseproduktion

Die Lebensmittelverschwendungsrate der Emmi Schweiz ist im Berichtsjahr um 4 % gegenüber Vorjahr (-0.1 % zum Basisjahr) gestiegen. Der Haupttreiber für diesen Anstieg ist die wachsende Käseproduktion und die damit einhergehenden Mehrmengen am Nebenprodukt Molke. Molke macht allein rund 45 % der Lebensmittelabfälle bei Emmi aus. Insgesamt konnten im Berichtsjahr 55 % der Molke zurück in den Ernährungskanal geführt werden (gilt nicht als Food Waste), während 32 % der Molke als Tierfutter verwendet wurden und 13 % bei der Biogas-Herstellung zum Einsatz kamen.

Nach Verwertungskanal können die totalen Lebensmittelabfälle wie folgt aufgeschlüsselt werden:

- Tierfutter: 65 %
- Biogas: 16 %
- Kehrlicht: 1 %
- Abwasser: 19 %

Angefallener Abfall ¹⁾	Ziel 2027	Diff. zu Basisjahr	2025	2024	2023	Basisjahr 2017
Lebensmittelabfall						
Lebensmittelabfälle (Trockenmasse)	t		13'979 [▲]	13'015 [▲]	11'389 ²⁾	13'335 ²⁾
Lebensmittelverschwendungsrate (pro t Produkt ³⁾)	-50 %	-0.11 %	9.01	8.67 ²⁾	7.73 ²⁾	9.02 ²⁾
Von Entsorgung umgeleiteter Abfall¹⁾						
			2025	2024	2023	
Sonstige Verfahren zur Rückgewinnung						
Tierfutter	t		9'119	8'456 ²⁾	6'770	
am Standort	t		—	—	—	
ausserhalb vom Standort	t		9'119	8'456 ²⁾	6'770	
Biogas	t		2'184	1'947	1'902	
am Standort	t		—	—	—	
ausserhalb vom Standort	t		2'184	1'947	1'902	
Abwasseraufbereitung	t		2'604	2'320 ²⁾	2'239	
am Standort	t		1'056	950	926	
ausserhalb vom Standort	t		1'548	1'370 ²⁾	1'313	
Total	t		13'907	12'723²⁾	10'911	
Management erheblicher abfallbezogener Auswirkungen¹⁾						
			2025	2024	2023	
Verwendung von Molke für Kreislaufwirtschaftsmassnahmen						
Verarbeitung als Tierfutter	t		4'272	4'080	2'652	
Verarbeitung als Biogas	t		1'752	1'703	1'883	
Verarbeitung als Lebensmittel	t		7'335	7'601	8'296	
Total	t		13'359	13'384	12'831	

¹⁾ Derzeit sind Daten nur für die Division Schweiz verfügbar.

²⁾ Neudarstellung aufgrund korrigierter Berechnungsgrundlage.

³⁾ Produkt = verkaufsfähige Ware.

[▲] Geprüft durch KPMG.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

3.10.4 Ausblick

Der Fokus bei Food Waste wird weiterhin auf der Division Schweiz liegen. Es wird weiter nach Ansätzen für eine möglichst ökologische Verwertung von Nebenprodukten wie Molke im Sinne eines Lebensmittel-Upcyclings geprüft.

Die Zielsetzung, die Lebensmittelabfälle und -verluste bis 2027 zu halbieren, erweist sich als herausfordernd. Die Emmi Schweiz AG verarbeitet bereits heute eine Vielzahl von Lebensmittelmüllrückständen wie Käseabschnitten zu anderen Fertigprodukten weiter. Für die übrigen Abfälle und Verluste werden stetig Verwertungsoptionen geprüft, welche ökonomisch, ökologisch und logistisch sinnvoll sind. Die Emmi Schweiz AG engagiert sich weiterhin bei der branchenübergreifenden Vereinbarung des UVEKs zur Halbierung der Lebensmittelverluste und kooperiert mit verschiedenen Akteuren zur Reduktion von Food Waste.

3.11 Verantwortung im Geschäftsverhalten

Verantwortung im Geschäftsverhalten bezieht sich auf die Pflicht eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden, im Einklang mit geltendem Recht, ethischen Grundsätzen und sozialen Standards zu handeln. Die Emmi Gruppe setzt dabei auf die Definition von Unternehmenswerten in Verhaltenskodexen sowie auf klare Führungsstrukturen, Prozesse sowie Praktiken und ihre Kontrolle. Damit will sie eine Unternehmensführung im besten langfristigen Interesse des Unternehmens sowie seiner internen und externen Anspruchsgruppen ermöglichen.

Die für dieses Thema ebenfalls relevanten Informationen zum Verhaltenskodex und zu den Menschenrechten finden sich im Kapitel [1.4 Unternehmenskultur und Geschäftsethik](#), zur Produktinformation bzw. -kommunikation im Kapitel [3.3 Ernährung, Produktqualität und -sicherheit](#) sowie zur Verantwortung in der Lieferkette im Kapitel [3.9 Verantwortungsvolle Beschaffung](#).

3.11.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Von einem global agierenden Unternehmen wie der Emmi Gruppe wird erwartet, dass es verantwortungsvoll handelt und seinen Sorgfaltspflichten nachkommt. Zentrale Bedeutung hat die strikte Einhaltung von nationalen sowie internationalen Gesetzen und Regulierungen. Dazu gehören beispielsweise die Wettbewerbsbestimmungen, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption. Letzteres ist für die Emmi Gruppe besonders relevant, weil sie in einzelnen Ländern tätig ist, die gemäss dem [Korruptionswahrnehmungsindex](#) von Transparency International hohe Korruptionsrisiken aufweisen. Vermutete oder nachweisliche Verstösse oder Fehlverhalten gegen Prinzipien eines verantwortungsvollen Geschäftsverhaltens können die Vertrauensbasis zu den verschiedenen Interessengruppen beeinträchtigen und erhebliche rechtliche, wirtschaftliche und reputative Risiken nach sich ziehen. Auch können sie für die Emmi Gruppe zu behördlichen Verfügungen wie Inverkehrbringungsverboten, empfindlichen Geldbussen, strafrechtlichen Sanktionen oder zivilrechtlichen Ansprüchen und Umsatzeinbussen führen sowie den Zugang zu Märkten und Geschäftspartnern gefährden.

Auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, die es aufgrund des Machtgefälles zwischen Arbeitnehmenden und -gebenden geben kann, gilt es zu vermeiden. Interne Kommissionen, Gewerkschaften und andere Arten der Mitwirkung können hier einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Gerechtigkeit leisten. Beispielsweise können Gewerkschaften zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einer konstruktiven Feedbackkultur beitragen. Je nach Land kann der Umgang mit den Gewerkschaften für die Emmi Gruppe eine Herausforderung sein, wenn der direkte Dialog mit den Mitarbeitenden erschwert ist oder durch strukturelle oder wirtschaftlich notwendige Anpassungen des Unternehmens behindert wird.

Lieferanten, die nachweisen können, dass sie die Menschenrechte achten, Korruptionspraktiken vermeiden und über eine hohe ethische Verantwortung verfügen, sind für die Emmi Gruppe als Partner essenziell. Sie sorgen nicht nur für stabile und zuverlässige Lieferketten, sondern können Wettbewerbsvorteile schaffen, regulatorische Anforderungen erleichtern und den Zugang zu neuen Märkten fördern. Eine solche Zusammenarbeit kann die Entwicklung innovativer Lösungen fördern, die sowohl umweltfreundlich als auch sozial verantwortlich sind. Dies führt zu einer höheren Reputation der Gruppe und steigert die Chance, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und diese langfristig zu binden.

3.11.2 Managementansatz und Ziele

Verhaltenskodexe und Reglemente als Grundlagen

Die internen Grundlagen zur Verankerung der verantwortungsvollen Unternehmensführung bilden die [Statuten der Emmi AG](#), das [Organisationsreglement der Emmi AG](#), der [Verhaltenskodex für Mitarbeitende](#) sowie der [Verhaltenskodex für Lieferanten](#). Diese sind verbindlich und werden regelmässig auf ihre Aktualität und Wirksamkeit überprüft.

Corporate Governance nach «Best Practice»

Die [Corporate Governance](#) der Emmi Gruppe orientiert sich an den Vorgaben der SIX Swiss Exchange sowie an national und international anerkannten Standards guter Unternehmensführung («Best Practice»), wie sie etwa im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance formuliert sind.

Länderspezifische Governance

Die Emmi Gruppe ist mit ihren Tochtergesellschaften in insgesamt 15 Ländern aktiv. Die Anforderungen an die Governance der Gruppe respektive der jeweiligen Gesellschaft variieren je nach gesetzlichen Bestimmungen und regulatorischen Vorgaben der einzelnen Länder. Solch länderspezifische Anforderungen ergeben sich zum einen aus nationalen Gesetzen und supranationalen Vorschriften (besonders EU-weite Bestimmungen), zum anderen aus branchenspezifischen (ausser-)rechtlichen Regelungen. Unter Einhaltung zentraler, gruppenweit gültiger Prinzipien und Bestimmungen (Statuten und Verhaltenskodexe) richtet die Emmi Gruppe die Governance ihrer Tochtergesellschaften auf die lokalen Gegebenheiten und Herausforderungen aus.

Bekämpfung der Korruption

Der Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten der Emmi Gruppe liegt in Ländern, die gemäss [Korruptionswahrnehmungsindex](#) von Transparency International eine geringe Korruption aufweisen (Februar 2024): die Schweiz (Rang 6), Niederlande (8), Deutschland (9), Vereinigtes Königreich (20), Frankreich (20), Österreich (20), Vereinigte Staaten (24), Chile (29), Spanien (36) sowie Italien (42). Höhere Korruptionsrisiken bestehen in Tunesien (87), Brasilien (104) und Mexiko (126), wo die Emmi Gruppe mit Tochtergesellschaften präsent ist. Das Rating des Korruptionswahrnehmungsindex hat direkten Einfluss auf die interne Risikoanalyse, in die der Index neben weiteren ausgewählten Kennzahlen einfließt. Je nach Risikoanalyse erfolgt die Prüfung durch die interne Revision in einem höheren oder tieferen Intervall (siehe unten Abschnitt [Interne Revision](#)). Im Vergleich zum Vorjahr weist der Index der einzelnen Länder keine Veränderung auf, weshalb der bestehende Managementansatz fortgeführt wird.

Der [Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden](#) bildet bei der Emmi Gruppe den Rahmen zur Bekämpfung von Korruption. Darin werden die Mitarbeitenden angehalten, Verstösse gegen gesetzliche Vorgaben, interne Richtlinien oder ethische Standards zu melden. Meldungen können vertraulich an Führungskräfte, die Personalabteilung oder über die Whistleblowing-Plattform «SpeakUp» erfolgen. Zudem regelt der Verhaltenskodex, dass Beschaffungsentscheide ausschliesslich basierend auf Leistungsreferenzen zu erfolgen haben. Dies ist zusätzlich in den Anstellungsbedingungen sowie in der Weisung zur Anti-Korruption festgehalten, welche die Mitarbeitenden bei Stellenantritt erhalten und deren Kenntnisnahme sie schriftlich bestätigen müssen.

Im [Verhaltenskodex für Lieferanten](#) ist ebenso die Erwartung formuliert, dass diese ihre Geschäftstätigkeit im Einklang mit geltendem Recht und unter Ausschluss jeglicher Form von Bestechung, Korruption, Geldwäsche oder betrügerischem Verhalten ausüben.

Whistleblowing-Plattform «SpeakUp»

Die unabhängige Whistleblowing-Plattform «SpeakUp» der Emmi Gruppe steht Mitarbeitenden und Lieferanten zur Verfügung, um Fehlverhalten, Verstösse gegen den Verhaltenskodex oder weitergehende Rechtsverstösse anonym zu melden. Das Reglement zu Whistleblowing enthält ein Verbot von Vergeltungsmassnahmen gegen meldende Personen. Dieses Verbot gilt für alle zur Emmi Gruppe gehörenden Rechtseinheiten und deren Mitarbeitenden weltweit (unabhängig von Beschäftigungsform oder Anstellungsverhältnis). Relevante eingegangene Meldungen werden nach der Prüfung des Ethikausschusses jährlich der Konzernleitung sowie dem Verwaltungsrat unterbreitet.

Emmi Whistleblowers Line

Recht auf Mitwirkung der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden der Emmi Gruppe haben das Recht auf Mitwirkung und Versammlungsfreiheit. Beim Umgang mit Gewerkschaften hält sich die Emmi Gruppe an die gesetzlichen Vorgaben des jeweiligen Landes bzw. die Grundprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization ILO).

In der Schweiz verfügen die Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden über eine Personalkommission. Sie gilt als erste Anlaufstelle und setzt sich aus Arbeitnehmenden zusammen, die von der Belegschaft für vier Jahre gewählt werden. Die Emmi Gruppe stellt sicher, dass Mitglieder der Personalkommission im Rahmen ihrer Mitwirkung in der Kommission keine Benachteiligung erfahren, insbesondere keine Kündigung aufgrund der Wahrnehmung ihrer Mitwirkungsrechte. In der Schweiz ist Emmi keinem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) angeschlossen. Ausserhalb der Schweiz sind in den folgenden Ländern Mitarbeitende von Gesellschaften der Emmi Gruppe gewerkschaftlich organisiert: Belgien, Brasilien, Chile, Frankreich, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Spanien und Tunesien.

Beschwerdemechanismen bei Produktbeanstandungen

Grundsätzlich wird bei der Emmi Gruppe zwischen einer Technischen Qualitätsabweichung (TQA) und einem Lebensmittelsicherheits- bzw. Food-Safety-Vorfall (FSV) unterschieden. Produktbeanstandungen können bei der Emmi Schweiz AG telefonisch (24/7-Hotline) oder online via Kontaktformular beim [Konsumentendienst](#) eingereicht werden. Nachfolgend einige Beispiele:

- TQA: übliche Beschwerden wie sensorische Abweichungen, Verpackungsdefekte, Etikettierungsfehler oder sichtbarer Schimmel auf der Produktoberfläche
- FSV: potenziell gesundheitsschädliche oder akute gesundheitliche Folgen durch Fremdkörper oder Auftreten von Unwohlsein bis hin zu einer möglichen Lebensmittelinfektion

TQA werden im Standardprozess bearbeitet. Dabei erfolgt eine systemische Meldung an das zuständige Produktionswerk oder die zuständige Niederlassung. Bei einem FSV erfolgt eine zusätzliche direkte oder telefonische Meldung an die Qualitätssicherung. Je nach Umfang und Auswirkung bzw. Schweregrad einer Abweichung wird das Krisenmanagement aktiv.

Beanstandungen aus dem Ausland für Produkte, die von Emmi in der Schweiz hergestellt und exportiert wurden, werden ebenfalls nach diesem Prozess erfasst und bearbeitet. Nach einer Rückverfolgung und Ursachenanalyse werden Korrekturmassnahmen geprüft und umgesetzt.

Grundsätzlich gilt der beschriebene Prozess für alle Gesellschaften in allen Divisionen der Emmi Gruppe. Bei kleineren Gesellschaften, die keinen eigenständigen Konsumentendienst betreiben, erfolgt die Meldung einer Beschwerde via E-Mail, Kontaktformular oder telefonisch an den Verkaufssendienst oder direkt an die Qualitätssicherung und wird dann von der zuständigen Fachstelle bearbeitet.

Kontrollmechanismen

Die Emmi Gruppe stellt durch ein internes Kontrollsystem (IKS) sicher, dass gesetzliche und interne Vorgaben in den Betrieben eingehalten werden. Dessen Effektivität wird regelmässig von der internen Revision geprüft.

Das IKS wird jährlich in Form einer Selbstbeurteilung an alle Head of Finance der konsolidierten Konzerngesellschaften verteilt und zusammen mit den betroffenen Abteilungen aktualisiert. Im Beschaffungsprozess werden beispielsweise die Lieferantenauswahl, die Stammdatenerfassung und -pflege, der Bestellprozess, die Warenannahme, die Eingangsrechnungskontrolle sowie die Lieferantenbezahlung einer spezifischen Kontrolle unterzogen. Im Verkaufsprozess erfolgt eine Kontrolle der Kundenakquisition, der Stammdatenerfassung und -pflege, des Bestellprozesses, des Warenausgangs, der Ausgangsrechnungsstellung und des Kreditmanagements sowie der Gutschriften. Im Personalwesen erfolgen spezifische Kontrollen beim Ein- und Austrittsprozess, bei der Stammdatenerfassung und -pflege, beim Lohn- und Gehaltszahlungsprozess und bei den Spesen; bei den Sachanlagen im Beschaffungs- und im Entsorgungsprozess.

Zusätzlich sind die Head of Finance gemäss eines Internal Control Self-Assessment (ICSA, deckungsgleich mit dem IKS) verpflichtet, die Kontrollen zu dokumentieren und das ausgefüllte ICSA an die Gruppe zu retournieren. Im Rahmen der finanziellen Berichterstattung werden durch das Controlling auf lokaler Ebene und auf Gruppenstufe Abweichungen erkannt und nachverfolgt. Ausserdem wird die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung regelmässig von zugelassenen unabhängigen Wirtschaftsprüfungsunternehmen auf lokaler Ebene und auf Gruppenstufe geprüft und bestätigt.

Weitere wichtige Funktionen zur Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien sind auf Gruppenebene das Risikomanagement, die Rechtsabteilung, das Qualitätsmanagement und die Group Supply Chain. Diese Bereiche sind zusätzlich durch eine besonders hohe Dichte an regulatorischen Vorgaben geprägt.

Interne Revision

Die interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen im Auftrag des Prüfungsausschusses. Mit einem systematischen Ansatz überprüft sie die Effektivität des internen Kontrollsystems und evaluiert die Führungs- und Überwachungsprozesse. Damit unterstützt sie die Emmi Gruppe bei der Erreichung ihrer Ziele und bietet Hilfestellung für kontinuierliche Verbesserungen. Ausserdem koordiniert sie den Risikomanagementprozess und identifiziert, bewertet und definiert angemessene Massnahmen.

Unter Anwendung eines risikoorientierten Ansatzes legt die interne Revision jährlich gemeinsam mit der CEO und dem CFO die Schwerpunkte der durchzuführenden Revisionen fest und erstellt einen Vorschlag für das Jahresprüfprogramm. Dabei stützt sie sich auf das Audit Universe. Dieses umfasst die Gesamtheit aller möglichen internen Revisionen: also nicht nur einzelne Gesellschaften, sondern auch Unternehmensprozesse, aktuelle Unternehmensprojekte und wesentliche Risiken, die im Rahmen des Risikomanagementprozesses identifiziert wurden. Vor der Behandlung im Prüfungsausschuss wird das Jahresprüfprogramm dem Verwaltungsratspräsidenten sowie dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses zugestellt und anschliessend vom Prüfungsausschuss genehmigt. Die Regelmässigkeit der Prüfung hängt von der Risikokategorie ab:

- A = Prüfung alle zwei bis drei Jahre
- B = Prüfung alle drei bis vier Jahre
- C = Prüfung alle vier bis fünf Jahre

Allfällige Compliance-Befunde der internen Revision werden im Revisionsbericht festgehalten und mit dem lokalen Management sowie mit der CEO, dem CFO, dem Divisionsleiter und dem Leiter Group Controlling geteilt. Der Bericht wird sämtlichen Mitgliedern des Prüfungsausschusses zur Verfügung gestellt und anschliessend in der darauffolgenden Sitzung (fünf pro Jahr) vom Leiter der internen Revision präsentiert und besprochen. Danach werden die vereinbarten Massnahmen umgesetzt und von der internen Revision zweimal jährlich überprüft.

Rechtsstreitigkeiten

Jährlich erhebt die Rechtsabteilung gruppenweit Daten zu wesentlichen Rechtsstreitigkeiten gegen die Emmi Gruppe. Als wesentlich gelten dabei Fälle mit einem nominalen Streitwert von über CHF 200'000.– oder mehrere kleinere Fälle, deren Gesamtsumme CHF 500'000.– übersteigt. Die verantwortlichen Personen der jeweiligen Gruppengesellschaften müssen angeben:

- um welche Art von Rechtsstreitigkeit es sich handelt (inkl. wesentlicher Sachverhalt),
- wer der Anspruchsteller ist,
- wie hoch der geltend gemachte oder potenziell geforderte Betrag ist,
- ob und in welcher Höhe eine Rückstellung gebildet wurde oder geplant ist und
- in welcher Gesellschaft diese Rückstellung verbucht wurde.

Die gemeldeten Fälle werden durch die Rechtsabteilung analysiert, beschrieben und der CEO, dem CFO, dem Verwaltungsrat und der internen Revision offengelegt. Sofern erforderlich werden basierend darauf [Rückstellungen](#) gebildet.

Zielsetzungen im Bereich Verantwortung im Geschäftsverhalten

- Korruptionsbekämpfung: Gegenüber Bestechung einschliesslich Schmiergeldzahlungen verfolgt die Emmi Gruppe eine Null-Toleranz-Politik. Die Gewährung, das Inaussichtstellen oder die Annahme ungerechtfertigter Vorteile ist ausdrücklich untersagt.
- Verhaltenskodex: Die Emmi Gruppe verpflichtet sich zu einem diskriminierungsfreien Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt sowie inspiriert fühlen.

3.11.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Kein wettbewerbswidriges Verhalten

Im Berichtsjahr 2025 waren keine Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten oder Verstössen gegen das Kartell- und Monopolrecht anhängig und wurden keine solchen abgeschlossen.

Keine bestätigten Korruptionsvorfälle

Im Berichtsjahr 2025 wurden in der Emmi Gruppe keine bestätigten Korruptionsvorfälle festgestellt.

11 Prüfungen durch die interne Revision (inkl. Korruptionsrisiken)

Die interne Revision hat im Berichtsjahr 2025 insgesamt 11 Prüfungen (Vorjahr: 10), insgesamt 12 % des Audit Universe der Emmi Gruppe, mit unterschiedlichem Umfang durchgeführt. Folgende Gesellschaften bzw. Abteilungen wurden im Berichtsjahr geprüft:

- Emmi Roth USA, Inc.
- Centrale Laitière de Mahdia, S.A. (Vitalait)
- Cypress Grove Chèvre, Inc.
- Emmi Equator RTD Coffee LLC
- Mexideli 2000 Holding, S.A. de C.V.
- Emmi Dessert USA, LLC
- Laticínios Verde Campo S.A.
- Laticínios Porto Alegre Industria e Comércio S.A.
- Molkerei Biedermann
- Käserei Studer AG
- Hochstrasser AG Littau

Das Audit Universe umfasst sämtliche Organisationseinheiten und Prozesse, die unter der direkten Kontrolle der Gruppe stehen. Dazu gehören alle Gruppenunternehmen, Gruppen-Funktionen sowie zentral gesteuerte Prozesse. Aktuell umfasst das Audit Universe der Emmi Gruppe 89 verschiedene zu auditierende Einheiten (inkl. Mademoiselle Desserts Gruppe, Hochstrasser, Verde Campo). Ad-hoc-Einsätze sind nicht enthalten.

Im Berichtsjahr wurden bei der Emmi Gruppe keine erheblichen Risiken in Bezug auf Korruption ermittelt. Identifizierte Schwachstellen in Geschäftsprozessen, die zwar kein signifikantes Korruptionsrisiko darstellen, jedoch potenziell Korruption begünstigen könnten, werden – ebenso wie alle anderen relevanten Erkenntnisse – im Revisionsbericht dokumentiert und dienen als Grundlage für Massnahmen, die daraus abgeleitet werden.

Wirksamkeitsprüfungen im Bereich fairer und inklusiver Arbeitsbedingungen

Die der Emmi Gruppe angehörenden Gesellschaften überprüfen ihre Lohnstrukturen regelmässig, um die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Im Berichtsjahr hat die Emmi Gruppe verschiedene Mitarbeitenden-Kennzahlen analysiert, um Hinweise auf Ungleichbehandlung zu identifizieren. Die in der Schweiz gesetzlich geforderte Lohnvergleichsanalyse ist eines dieser Instrumente. Die Emmi Schweiz AG ist als grösste rechtliche Einheit nach dem Gleichstellungsgesetz für Lohngleichheit von Frau und Mann zertifiziert. Dazu muss sich die Lohngleichheit innerhalb der vom Bund vorgeschriebenen Toleranzgrenze von 5 % bewegen. Im Berichtsjahr hat sich die Emmi Schweiz AG für «Market Pay Equity» zertifiziert. Diese Zertifizierung bestätigt, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig vom Geschlecht – eine faire und wettbewerbsfähige Vergütung erhalten.

Abdeckungsgrad Tarifverträge und Personalkommission

Tarifverträge	2025^{a)}	2024	2023
Anteil durch Tarifverträge abgedeckte Angestellte (Emmi Gruppe)	41 %	44 %	43 %
Anteil durch Personalkommission abgedeckte Angestellte (Schweiz)	99 %	100 %	100 %

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

Wirksamkeitsprüfungen im Bereich des Rechts auf Mitwirkung

Im Berichtsjahr wurden diverse Engagement-Befragungen durchgeführt. Beispielsweise wurden bei Leeb (AUT), Emmi Roth (USA), Quillayes Surlat (CL), Mademoiselle Desserts (UK), sowie auch in den Abteilungen Group Supply Chain, Global Marketing und in der Schweiz in der Logistik Suhr, in der IT und Käse Emmen die Themen Fähigkeiten, Gesundheit, Motivation und Arbeitsumfeld erhoben, ausgewertet und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Vorgebrachte Anliegen im Bereich des verantwortungsbewussten Geschäftsverhaltens und der Diskriminierung

Im Berichtsjahr sind 75 Meldungen über die Whistleblowing-Plattform der Emmi Gruppe «SpeakUp» eingegangen und bearbeitet worden.

3.11.4 Ausblick

Die bisherigen Bestrebungen und Ansätze werden fortgesetzt. Anpassungen und ergänzende Massnahmen werden individuell basierend auf Resultaten der internen Revision und der Selbstbeurteilungen (ICSA) eingeleitet und kontinuierlich überprüft.

3.12 Abfall

Unter Abfall versteht die Emmi Gruppe anorganische Stoffe, die in der eigenen Produktion anfallen und entweder recycelt oder sicher und sachgemäss entsorgt werden, sei es durch Verbrennung, Deponierung oder als Sondermüll gemäss geltenden Vorgaben. Die Vermeidung von anorganischem Abfall aus der eigenen Produktion ist für die Emmi Gruppe aus ökonomischen und ökologischen Gründen relevant: Zum einen können Entsorgungskosten eingespart werden, zum anderen können wertvolle Ressourcen geschont, effizienter genutzt sowie – sofern möglich – über das Recycling wieder in den Kreislauf eingebracht werden. Organische Abfälle werden im Kapitel [3.10 Food Waste](#) behandelt.

3.12.1 Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

Unsachgemäss entsorgter Abfall aus anorganischen Stoffen stellt eine erhebliche Herausforderung für die Umwelt und die Gesellschaft bzw. die Gesundheit von Menschen und Tieren dar: Offene Deponien und illegale Müllablagerungen setzen grosse Mengen an klimaschädlichem Methangas frei und tragen erheblich zur globalen Erwärmung bei ([Maasakkers et al., 2022](#)). Wenn Abfall deponiert wird, kann dies das Grundwasser belasten, grosse Flächen verbrauchen sowie zu Treibhausgasemissionen und Luftverschmutzung führen. Durch Material- und Abfallreduktion sowie einen Wechsel zu Mehrweglösungen oder recycelbaren Materialien kann der zu deponierende Abfall reduziert werden.

Plastikabfälle verschmutzen die Ozeane und weitere Ökosysteme. Mikroplastik gelangt zudem in die Nahrungskette. Giftige Substanzen, die in den Boden und das Grundwasser gelangen, sind mit erheblichen gesundheitlichen Risiken sowohl für den Menschen als auch für die Tiere verbunden. Der Verlust an wertvollen Rohstoffen, die – obwohl möglich – nicht recycelt oder wiederverwendet werden, führt zudem zu hohen direkten (Beschaffungs- und Entsorgungskosten) und indirekten (Übernutzung der natürlichen Ressourcen) Kosten.

Betriebliche anorganische Abfälle können von der Emmi Gruppe selbst gesteuert werden und sind daher ein bedeutender Faktor sowohl hinsichtlich der Verbesserung der Ressourcen- als auch der Kosteneffizienz. Durch die Implementierung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien sowie die damit einhergehende Förderung von Recycling und der Wiederverwendung von Materialien kann die Emmi Gruppe die Abfallmenge reduzieren. Dadurch können wertvolle Ressourcen, die für die Produktionsprozesse benötigt werden, geschont werden, wodurch sich die Betriebskosten senken lassen.

Werden aufgrund von Verstössen gegen geltende Abfallvorschriften die gesetzlichen Vorgaben zur Abfallentsorgung und -vermeidung erweitert, kann dies zu internen Prozessanpassungen und damit zu erheblichen Mehrkosten in den Betrieben führen. Versäumnisse bei der Umsetzung nachhaltiger Praktiken können darüber hinaus Imageprobleme verursachen und das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in die Emmi Gruppe, ihre Produkte und die Marke negativ beeinflussen. Um diesen Risiken vorzubeugen, setzt das Unternehmen auf die konsequente Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und Umweltauflagen sowie auf eine sichere und sachgemässe Entsorgung gemäss den lokalen Anforderungen und Möglichkeiten.

3.12.2 Managementansatz und Ziele

Vermeidbare Abfälle reduzieren

Im Umgang mit Abfall lautet das Credo der Emmi Gruppe «Vermeiden, vermindern, verwerten». Das bedeutet, dass vermeidbare anorganische Abfälle vorrangig reduziert werden. Für die Restmengen werden Lösungen gesucht, um die Stoffe wiederzuverwerten oder zu recyceln und damit in die Kreislaufwirtschaft zurückzuführen. Wiederverwertbare oder recycelbare Abfälle sind vor allem Verpackungsmaterialien aus Kunststoff, Glas, Metall, Holz, Papier oder Karton.

Zu entsorgende Abfälle werden idealerweise in Kehrrechtverbrennungsanlagen energetisch verwertet (beispielsweise in der Schweiz) oder – wenn nicht anders möglich – auf Deponien entsorgt. Hier handelt es sich hauptsächlich um

Ausschüsse aus dem Verpackungsprozess, Produktionshilfsmittel wie Reinigungstücher oder Klebebänder sowie Primär- und Sekundärverpackungen von Rohstoffen und Reinigungsmitteln oder um stark verunreinigte Produktionsreste. In Tunesien wird zudem der aus der Abwasserreinigung anfallende Klärschlamm deponiert.

Anorganische Abfälle, die nicht recycelt, verbrannt oder deponiert werden und daher einer besonderen Entsorgung bedürfen, wie gefährliche Güter (Chemikalien), Leuchtstofflampen, Batterien, Schmierstoffe und Öle, gelten als Sondermüll und werden unter Beachtung der notwendigen Vorgaben und Sicherheitsvorkehrungen sachgemäss entsorgt.

Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Länder, in denen die Emmi Gruppe Produktionsstandorte hat, dieselben Entsorgungs- oder Recyclingmöglichkeiten anbieten.

Kein gruppenweiter Managementansatz aufgrund lokaler Unterschiede

Die Emmi Gruppe richtet sich bei der Wahl der Zertifizierungsstandards ihrer Managementsysteme nach den Bedürfnissen des Markts, dem erzielten Mehrwert für die verschiedenen Stakeholder sowie den verfügbaren Ressourcen. Alle Produktionsstandorte der Emmi Gruppe verfügen über ein systematisches Umweltmanagement. Die Umweltmanagementsysteme der Produktionsbetriebe Emmi Dessert Italia (Italien), Kaiku (Spanien), und Vitalait (Tunesien) sind ISO-14001-zertifiziert. In der Division Schweiz werden die ISO-14001-Normen künftig als «Best Practice» weitergeführt und nicht mehr (re)zertifiziert. Alle Produktionsstandorte sind lokal organisiert. Sie stellen sicher, dass die geltenden Gesetze hinsichtlich der Abfallentsorgung eingehalten werden.

Die Daten zum Abfall werden lokal erhoben, auf Gruppenstufe konsolidiert sowie extern durch KPMG auditert (siehe Kapitel [9 Prüfbericht KPMG](#)).

Zielsetzungen für die Reduktion des anorganischen Abfalls bis 2027

- 50 % weniger anorganischer Abfall (ggü. 2017), wobei sich das Ziel auf die produzierte, verkaufsfähige Ware (in t) bezieht (Abfallintensität)
- 0 % Abfallentsorgung auf Deponien

3.12.3 Entwicklungen im Berichtsjahr

Reduzierte Abfallintensität bei akquisitionsbedingter Zunahme des Abfalls

Die Abfallintensitätsrate bezogen auf verkaufsfähige Ware konnte gegenüber dem Basisjahr um 3 % reduziert werden (8 % Reduktion ggü. Vorjahr). Dies ist auf eine verbesserte Datenerhebung am Standort Mahdia, Tunesien, zurückzuführen (-26 % ggü. Basisjahr, -33 % ggü. Vorjahr). Ohne die akquisitionsbedingte Integration von Emmi Dessert USA hätte die Reduktion gegenüber dem Basisjahr 9 % betragen.

Der anorganische Abfall, der in die Verbrennung geht, ist im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 3.6 % gestiegen. Treiber dafür ist die höhere Produktionsmenge (+5 % ggü. Vorjahr).

Der Abfall, der in die Verbrennung und Deponie geht, stieg akquisitionsbedingt getrieben durch die Division Americas gegenüber dem Basisjahr absolut um 30 %. Gegenüber Vorjahr konnte jedoch eine Reduktion um 3 % erzielt werden. Der Treiber ist wiederum der Standort Mahdia aufgrund verbesserter Datenerfassung.

Die Zunahme des Sondermülls im Berichtsjahr ist im Vergleich zum Vorjahr auf unregelmässig anfallende Abfallströme zurückzuführen. Massgebliche Treiber sind Standorte in der Schweiz sowie ein Werk in Spanien. Der Anstieg des organischen Abfalls im Vergleich zum Vorjahr steht im Zusammenhang mit Anpassungen in der Abwasseraufbereitung – insbesondere bei Darey Brands (USA) und am Standort in Landquart (Schweiz) – sowie mit Veränderungen im Portfolio-Mix an den Schweizer Standorten in Emmen und Bischofszell.

Anteil Abfallentsorgung auf Deponien

Seit 2024 wird in der Division Europa (exkl. Mademoiselle Desserts Gruppe) kein betrieblicher anorganischer Abfall mehr auf Deponien entsorgt. In der Division Europa (exkl. Mademoiselle Desserts Gruppe) und in der Division Schweiz hat die Emmi Gruppe ihr Ziel erreicht. Dennoch hat der Abfall, der auf Deponien entsorgt wird, im Vergleich zum Basisjahr um 19 % zugenommen. Der grösste Treiber ist Laticínios Porto Alegre (Brasilien). Aufgrund von lokalen Vorgaben bzw. Möglichkeiten können bestimmte Materialien nicht dem Recycling oder der Verbrennung zugeführt werden. Insgesamt konnte im Vergleich zum Vorjahr die Abfallentsorgung auf Deponien der Emmi Gruppe (exkl. Mademoiselle Desserts Gruppe) um 8.2 % reduziert werden.

Die Emmi Gruppe misst den Fortschritt mit folgenden Leistungskennzahlen:

Angefallener Abfall		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}	Basisjahr 2017 ^{c)}
Nicht organischer Abfall					
Total Abfall					
(Deponie und Verbrennung)	t	12'515▲	12'959▲	10'160	9'600
Abfall (Verbrennung)	t	3'334▲	3'218▲	2'696	1'892
Abfall (Deponie)	t	9'181▲	9'741▲	7'464	7'708
Sondermüll	t	300	212	231	16
Wiederverwerteter Abfall ¹⁾	t	8'234	7'175	6'222	6'191
Organischer Abfall					
Kompost, Fermentierung, Bodenausbringung	t	50'780	24'835	24'273	14'056
Tierfutter	t	102'351	120'348	127'801	2'932
Total	t	174'179	165'529	168'687	32'795

Zur Entsorgung weitergeleiteter Abfall		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}	
Verbrennung mit					
Energierückgewinnung	t	1'619	1'391	1'857	
Verbrennung mit oder ohne					
Energierückgewinnung	t	1'714	1'827	839	
Deponie	t	9'181▲	9'741▲	7'464	
Sonstige Entsorgungsverfahren (Sondermüll)					
	t	300	212	231	
Total	t	12'814	13'171	10'390	

Emmi Ziel:							Basisjahr 2017 ^{c)}
Verschwendung vermeiden	Ziel 2027	Diff. zu Basisjahr	2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}		
Abfall Intensitätsrate							
(kg Abfall (Verbrennung/ Deponie) pro t Produkt ²⁾)	-50 %	-3 %	8.79	9.57	7.60		9.02
Abfall (Deponie)	t	0	9'181▲	9'741▲	7'464		7'708
Anteil Abfallentsorgung auf Deponien							
			73 %	75 %	73 %		80 %

Anteil Abfall nach Divisionen (Deponie und Verbrennung)		2025 ^{a)}	2024	2023 ^{b)}	
Division Schweiz					
		13 %	11 %	18 %	
Division Europa					
		6 %	7 %	9 %	
Division Americas					
		81 %	82 %	73 %	

a) Exklusive Mademoiselle Desserts Gruppe.

b) Exklusive Emmi Dessert USA.

c) Inklusive Gläserne Molkerei (2023 veräussert).

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

2) Produkt = verkaufsfähige Ware.

▲ Geprüft durch KPMG.

Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025

Pilotversuche zur Entsorgung des Klärschlammes in Tunesien abgeschlossen

Im Werk in Tunesien muss, wie an anderen milchverarbeitenden Standorten, das Prozessabwasser vorgereinigt werden. Der entstehende Klärschlamm wird mangels Alternativen in eine Deponie gebracht. Das lokale Team hat in den Jahren 2024 und 2025 verschiedene alternative Lösungsansätze geprüft. Dazu gehörten die Trocknung des Schlammes, der anschliessend zu Dünger verarbeitet oder als Biomasse für die Wärmeerzeugung eingesetzt wird. Ebenso kommt die Kompostierung des Schlammes infrage. Die Trocknungs- und Kompostierungsversuche sind abgeschlossen und die Betriebsbedingungen und Substratzusammensetzung für eine erfolgreiche Kompostierung konnten eruiert werden. Aktuell laufen Pflanzversuche mit Einsatz der verschiedenen Komposterden.

Schweiz: Auswertung zur Optimierung im Bereich Abfallmanagement

Die Auswertung der im Herbst 2023 durchgeführten Analysen an den Schweizer Produktionsstandorten zu den Optimierungsmöglichkeiten im Bereich Abfallmanagement wurde im Berichtsjahr abgeschlossen. Dabei wurde Potenzial im Bereich der Prozessvereinfachung und des Reportings sowie Optimierungsmöglichkeiten beim Recycling aufgezeigt. Vier Produktionsstandorte haben zur Umsetzung der Optimierungen im Berichtsjahr die Zusammenarbeit mit einem externen Partner gestartet.

3.12.4 Ausblick

In Tunesien laufen aktuell Gespräche mit Behörden sowie Landwirtinnen und Landwirten bezüglich des Einsatzes des Komposts nach Abschluss der Testphase. Für die mögliche Vergärung des Schlammes und Erzeugung von Biogas prüft das lokale Team potenzielle Partner für die Umsetzung.

4. Über diesen Bericht

Dieser Nachhaltigkeitsbericht ist Teil der Geschäftsberichterstattung 2025 der Emmi Gruppe, die gesamthaft am 26. Februar 2026 in deutscher und englischer Sprache publiziert wurde. Die deutsche Version ist verbindlich.

4.1 Berichtsstandard

Der Nachhaltigkeitsbericht 2025 der Emmi Gruppe wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards 2021 erstellt (siehe Kapitel [7 GRI-Index](#)) und berücksichtigt die gesetzlichen Vorgaben nach dem schweizerischen Obligationenrecht (OR) Art. 964a ff (siehe Kapitel [6 OR-Index](#)) und den damit in Zusammenhang stehenden Verordnungen. Die Klimaberichterstattung (siehe Kapitel [3.5 Treibhausgase reduzieren](#)) berücksichtigt die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Hinweis zur Umsetzung der Pflicht zur maschinenlesbaren Veröffentlichung klimabezogener Informationen gemäss Klimaberichterstattungsverordnung:

Gemäss Artikel 4 Absatz 2 der Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange sind Unternehmen verpflichtet, ihren klimabezogenen Bericht ab dem laufenden Geschäftsjahr zusätzlich in einem für Maschinen lesbaren, international verbreiteten elektronischen Format auf ihrer Website zu veröffentlichen. Für die Umsetzung des Klimaberichts nach TCFD ist jedoch kein Standard für das digitale Reporting (XBRL-Taxonomie) verfügbar. Das Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF) hat bestätigt, dass unter diesen Umständen ein PDF ausreicht, um dieser Pflicht nachzukommen.

Die Emmi Gruppe veröffentlicht ihre Klimaberichterstattung deshalb vorerst weiterhin im PDF-Format. Die Umsetzung eines XBRL-Berichts wird aufgeschoben, bis die europäischen Standards definitiv vorliegen.

4.2 Zeitraum und Häufigkeit der Berichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Emmi Gruppe erscheint jährlich. Alle Angaben beziehen sich auf das Kalenderjahr 2025 (1. Januar 2025 bis 31. Dezember 2025) oder auf den Stichtag 31. Dezember 2025. Der Berichtszeitraum der vorliegenden Nachhaltigkeitsberichterstattung entspricht damit demjenigen der konsolidierten Jahresrechnung der Emmi Gruppe.

4.3 Angewendete Basisjahre

Um die Fortschritte der Zielentwicklungen zu messen, werden für die Kennzahlen unterschiedliche Basisjahre angewendet. Die für die einzelnen Ziele verwendeten Basisjahre sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Wesentliches Thema	Ziel	Basisjahr
Mitarbeitende entwickeln	100 % der Mitarbeitenden von Emmi verfügen über einen Entwicklungsplan	Fixer Zielwert (100 %). Kein Basisjahr.
Mitarbeitende entwickeln	50 % aller offenen Stellen werden mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt	Fixer Zielwert (50 %). Kein Basisjahr.
Nachhaltige Milchwirtschaft	100 % der Milchlieferanten von Emmi weltweit produzieren nach lokal überdurchschnittlichen Standards	2019
Treibhausgase reduzieren	46.2 % Reduktion der absoluten direkten und indirekten Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2)	2023
Treibhausgase reduzieren	46.2 % Reduktion der absoluten indirekten Non-FLAG-Treibhausgasemissionen (Scope 3)	2023
Treibhausgase reduzieren	33.3 % Reduktion der absoluten indirekten FLAG-Treibhausgasemissionen (Scope 3)	2023
Wasserverbrauch reduzieren	50 % Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Risikogebieten	2019
Wasserverbrauch reduzieren	15 % Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Nicht-Risikogebieten	2019
Verpackung	100 % recyclingfähige Verpackungen	Fixer Zielwert (100 %). Kein Basisjahr.
Verpackung	30 % Rezyklat in Kunststoffverpackungen	Fixer Zielwert (30 %). Kein Basisjahr.
Food Waste	50 % weniger Abfall und Lebensmittelverschwendung (Food Waste)	2017
Abfall	50 % Reduktion von Abfall	2017
Abfall	Keine Abfallentsorgung auf Deponien	Fixer Zielwert (0 %). Kein Basisjahr.

4.4 Umfang der Berichterstattung

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde unter Berücksichtigung des Grundsatzes der doppelten Wesentlichkeit in Bezug auf die Themen und die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen erstellt.

Der Konsolidierungskreis des Nachhaltigkeitsberichts basiert grundsätzlich auf den finanziell konsolidierten Gesellschaften der Emmi Gruppe gemäss dem Finanzbericht (siehe [Anhang der konsolidierten Jahresrechnung](#)). Nach dem Prinzip der Wesentlichkeit werden bisher jedoch sowohl bei den Umwelt- wie auch den Sozialkennzahlen Ausnahmen gemacht. Für die Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-THG-Emissionen sind alle Gesellschaften berücksichtigt. Das Vorgehen wird detailliert in der [Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025](#) erläutert.

Umweltkennzahlen

Für folgende Gesellschaften werden, bis auf die Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-THG-Emissionen, aus Gründen der Wesentlichkeit derzeit keine Umweltkennzahlen erhoben:

- 9314-8591 Québec Inc.
- Emmi Canada Inc.
- Switzerland Cheese Marketing Inc.
- Emmi UK Limited
- Emmi Deutschland GmbH
- Emmi Equator RTD Coffee LLC

Für das Berichtsjahr 2027 ist eine vollständige Erhebung und Konsolidierung der Umweltkennzahlen geplant.

Sozialkennzahlen

Die Kennzahlen zum Thema «Mitarbeitende entwickeln» werden für alle Gesellschaften erhoben, bei denen Mitarbeitende angestellt sind. Dasselbe gilt für das Thema «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz». Ausnahmen wurden bei den neu akquirierten Gesellschaften gemacht.

Eine weitere Ausnahme in den Kennzahlen zu «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» betrifft die brasilianische Gesellschaft Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A. Ihre Daten sind in den Vorjahreswerten nicht enthalten und wurden erstmals in den Kennzahlen des Jahres 2025 berücksichtigt.

Akquisitionen

Die aus einer Akquisition im Jahr 2020 entstandene Emmi Dessert USA (EDUSA) ist in den Kennzahlen zu den sozialen Themen «Mitarbeitende entwickeln» und «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» vollständig integriert. Im Berichtsjahr 2025 wurden im Rahmen der SBTi-Rekalkulation rückwirkend die Angaben der THG-Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3 2023–2024 geschätzt und inkludiert. Für 2025 wurden, soweit verfügbar, Primärdaten angewendet. Wo keine Primärdaten vorhanden, wurden ebenfalls Schätzungen durchgeführt. Das Vorgehen wird detailliert im Abschnitt «Treibhausgase reduzieren» in der [Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025](#) offengelegt. Die Angaben zu den weiteren Umweltkennzahlen der EDUSA wurden im Berichtsjahr 2024 erstmals integriert. Eine nachträgliche Erhebung der Vorjahreszahlen war nicht möglich.

Im Jahr 2024 wurden folgende Gesellschaften übernommen:

- Laticínios Verde Campo S.A., 31. Mai 2024
- Hochstrasser, 1. Oktober 2024
- Mademoiselle Desserts Gruppe, 3. Oktober 2024

Die Angaben zu den Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-THG-Emissionen dieser drei Gesellschaften wurden im Nachhaltigkeitsbericht 2025 erstmalig rückwirkend ab 2023 inkludiert. Die Anpassung der Vorjahreszahlen erfolgte im Rahmen der SBTi-Rekalkulation und wurde durch Fussnoten kenntlich gemacht.

Weitere Kennzahlen zu den Themen «Wasserverbrauch reduzieren», «Abfall», «Mitarbeitende entwickeln» sowie «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» wurden für Laticínios Verde Campo S.A. und Hochstrasser ab 2025 erhoben und integriert. Entsprechend sind die Kennzahlen für das Jahr 2025 in diesen Themenbereichen nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar.

Die vollständige Erhebung und Integration der weiteren Kennzahlen der «Mademoiselle Desserts Gruppe» wird erstmals im Berichtsjahr 2026 erfolgen.

Am 25. November 2025 wurde die Gesellschaft The English Cheesecake Company Ltd. übernommen. Die Integration in die Nachhaltigkeitskennzahlen ist gemäss Prozess für das Berichtsjahr 2026 geplant.

Einzelne Tochtergesellschaften der Emmi Gruppe sind bei gewissen Kennzahlen in bestimmten Berichtsjahren aus unterschiedlichen Gründen nicht enthalten. Dies wird jeweils in den Fussnoten der Tabellen ausgewiesen.

4.5 Richtigstellungen und Neudarstellungen

Richtigstellungen und Neudarstellungen werden gemäss der in der Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen beschriebenen Vorgehensweise vorgenommen.

Im Vergleich mit dem Vorjahresbericht gab es mehrere Richtig- und Neudarstellungen aufgrund verbesserter Daten- und Informationsgrundlage sowie aufgrund der Integration der im Geschäftsjahr 2024 akquirierten Gesellschaften.

Im Folgenden werden Anpassungen von Berechnungsmethoden gegenüber dem Vorjahr zusammengefasst und erläutert.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Im Rahmen der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts 2025 wurde festgestellt, dass die folgenden Kennzahlen in den Vorjahren nicht gemäss GRI-Standards berechnet wurden:

- Rate der Todesfälle aufgrund arbeitsbedingter Verletzungen
- Rate der arbeitsbedingten Verletzungen mit schweren Folgen (mit Ausnahme von Todesfällen)
- Rate der dokumentierbaren arbeitsbedingten Verletzungen

Die Raten wurden in den bisherigen Nachhaltigkeitsberichten jeweils berechnet, indem die Anzahl Fälle durch den Total Headcount geteilt wurde. Gemäss GRI-Standard GRI 403-9 hat die Berechnung jedoch wie folgt zu erfolgen:

Anzahl Fälle ÷ Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden × 1'000'000. Die Berechnungsmethode wurde für das Berichtsjahr 2025 angepasst. Ausserdem wurden die Werte für die Vorjahre 2023 und 2024 rückwirkend neu berechnet und richtiggestellt (siehe Kapitel [3.8 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz](#)).

Im Vorjahresbericht wurde nicht offengelegt, dass die Kennzahlen zum Thema «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» die brasilianische Gesellschaft Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A. nicht einschliessen. Diese Information wurde im Kapitel [4.4 Umfang der Berichterstattung](#) des Nachhaltigkeitsberichts 2025 ergänzt und damit richtiggestellt.

Mitarbeitende entwickeln

Im Nachhaltigkeitsbericht 2025 wurde die Offenlegung zum Thema «Mitarbeitende entwickeln» korrigiert, um dem GRI-Standard 404-1 zu entsprechen:

- Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung: Die Trainingsstunden pro Geschlecht wurden bisher durch den Gesamt-Headcount aller Mitarbeitenden geteilt. Neu werden die Trainingsstunden pro Geschlecht durch den Headcount der jeweiligen Geschlechterkategorie geteilt.
- Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten: Der Anteil pro Geschlecht wurde bisher jeweils durch den Gesamt-Headcount aller Mitarbeitenden geteilt. Neu wird der Anteil pro Geschlecht durch den Headcount der jeweiligen Geschlechterkategorie geteilt.

Food Waste

Im Rahmen des jährlichen Reportings der Branchenvereinbarung Food Waste wurde eine Doppelzählung bei der Datenerhebung der Kennzahl «Lebensmittelabfälle (Trockenmasse)» festgestellt. Die ZHAW, welche die Daten überprüft und konsolidiert, hat festgestellt, dass die Auslieferungsmengen doppelt erfasst wurden: einmal ab Produktionswerk und erneut in der Logistik. Dies führte zu einer Verdoppelung der Auslieferungsmenge, auf die sich der Food Waste bezog. Die Datengrundlage wurde rückwirkend für die Jahre 2022 bis 2024 korrigiert und die Offenlegung angepasst. Weitere Details finden sich in der [Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025](#) sowie im Kapitel [3.10 Food Waste](#).

Treibhausgase reduzieren

Aufgrund getätigter Akquisitionen in den vergangenen Geschäftsjahren erfolgte im Jahr 2025 eine Neuberechnung sowie -validierung der SBTi-Ziele. Mit der Neuberechnung wurden die ausgewiesenen Vorjahreskennzahlen 2023 (neues SBTi-Basisjahr) und 2024 neu dargestellt. Die durch KPMG geprüften Kennzahlen 2024, die von dieser Neudarstellung betroffen sind, wurden im vorliegenden Bericht durch Fussnoten gekennzeichnet. Die geprüften ursprünglichen Werte 2024 finden sich im Nachhaltigkeitsbericht 2024.

Nachhaltige Milchwirtschaft

Im Nachhaltigkeitsbericht 2025 wurden die Kennzahlen «Gruppenweit verarbeitete Kuhmilch» und «Gruppenweit gesamte verarbeitete Milchmenge» rückwirkend für 2023 und 2024 angepasst. In der Vergangenheit waren in den Kennzahlen die Lohnproduktionsmengen von Kaiku (Spanien) enthalten. Gemäss Emmi Definition werden Milchmengen aus Lohnproduktion jedoch nicht zur eigenen verarbeiteten Milchmenge gezählt. Im Zuge dieser Korrektur wurden ebenfalls identifizierte Eingabefehler bezüglich der verarbeiteten Kuhmilch, Rahm in Chile sowie Werte zu Ziegen- und Schafsmilch aus Österreich berichtigt.

Verbesserte Berichterstattungsprozesse

Im Berichtsjahr 2025 wurden im Hinblick auf die laufende Verbesserung der Berichterstattung Definitionen zu Kennzahlen geschärft und involvierte Personen geschult. Dies führte zu einer verbesserten Datengrundlage. Auf Abweichungen gegenüber den Vorjahreswerten, die aufgrund der verbesserten Datengrundlage zu begründen sind, wird in den Fussnoten hingewiesen.

4.6 Externe Prüfung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Emmi Gruppe wurde teilweise einer externen Prüfung mit begrenzter Sicherheit durch die externe Revisionsstelle KPMG AG unterzogen. Zum Prüfungsumfang gehören ausgewählte Nachhaltigkeitsinformationen in den Themen «Energie» (siehe Kapitel [3.5 Treibhausgase reduzieren](#)), «Wasser und Abwasser» (siehe Kapitel [3.6 Wasserverbrauch reduzieren](#)), «Verpackung» (siehe Kapitel [3.7 Verpackung](#)), «Lebensmittelverschwendung» (siehe Kapitel [3.10 Food Waste](#)) und «Abfall» (siehe Kapitel [3.12 Abfall](#)).

Unter dem folgenden Link sind alle relevanten Definitionen für die geprüften Kennzahlen zu finden: [Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025](#).

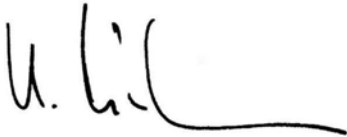
4.7 Ansprechpartner bei Fragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

nfr@emmi.com

5. Erklärung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat der Emmi AG hat den Bericht über nichtfinanzielle Belange gemäss OR Art. 964a ff (siehe Kapitel [6 OR-Index](#)) für das Jahr 2025 anlässlich der Sitzung vom 25. Februar 2026 genehmigt. Der Bericht unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre.

Luzern, 25. Februar 2026



Urs Riedener
Präsident des Verwaltungsrats



Ricarda Demarmels
CEO

6. OR-Index

Index zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange gemäss OR (Art. 964a ff), Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange sowie Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (VSoTr).

Legende:

NHB = Nachhaltigkeitsbericht

WT = Wesentliche Themen

Thema	Ort der Angabe	Erläuterungen
Geschäftsmodell	Das Jahr bei Emmi 2025, Wir sind Emmi	
Klimabelange	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren NHB 2025, TCFD-Index	
Weitere Umweltbelange	NHB 2025, WT, Nachhaltige Landwirtschaft NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren NHB 2025, WT, Verpackung NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung NHB 2025, WT, Food Waste NHB 2025, WT, Abfall	
Sozialbelange	NHB 2025, Nachhaltigkeitsstrategie und -modell, Unternehmenskultur und Geschäftsethik NHB 2025, WT, Wirtschaftliche Leistung NHB 2025, WT, Nachhaltige Landwirtschaft NHB 2025, WT, Ernährung, Produktqualität und -sicherheit NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten	
Arbeitnehmerbelange	NHB 2025, Nachhaltigkeitsstrategie und -modell, Unternehmenskultur und Geschäftsethik NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten	
Achtung der Menschenrechte	NHB 2025, Nachhaltigkeitsstrategie und -modell, Unternehmenskultur und Geschäftsethik NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten	
Bekämpfung von Korruption	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten	
Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten sowie Kinderarbeit	NHB 2025, Nachhaltigkeitsstrategie und -modell, Unternehmenskultur und Geschäftsethik NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung	Die Emmi Gruppe importiert oder verarbeitet keine Mineralien oder Metalle. Emmi ist somit von der Sorgfaltspflicht und den Berichtspflichten in Bezug auf Konfliktmineralien und -metalle aus Konfliktgebieten befreit.

7. GRI-Index

Anwendungserklärung: Die Emmi Gruppe hat in Übereinstimmung mit den GRI-Standards für den Zeitraum 1.1.2025 bis 31.12.2025 berichtet.

Verwendeter GRI 1: GRI 1: Grundlagen 2021

Legende:

CG = Corporate Governance

FB = Finanzbericht

NHB = Nachhaltigkeitsbericht

VGB = Vergütungsbericht

WT = Wesentliche Themen

GRI-Standards / andere Quelle	Angabe	Ort der Angabe / Informationsangabe	Auslassung Anforderung	Grund	Erklärung
Allgemeine Angaben					
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-1 Organisationsprofil	Das Jahr bei Emmi 2025, Wir sind Emmi CG 2025, Konzernstruktur und Aktionariat			
	2-2 Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	FB 2025, Erläuterungen zur Konzernrechnung, Übersicht über Konzerngesellschaften, assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsorganisationen NHB 2025, Über diesen Bericht			
	2-3 Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	NHB 2025, Über diesen Bericht			
	2-4 Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen	NHB 2025, Über diesen Bericht			
	2-5 Externe Prüfung	NHB 2025, Prüfbericht KPMG			
	2-6 Aktivitäten, Wertschöpfungskette und andere Geschäftsbeziehungen	Das Jahr bei Emmi 2025, Wir sind Emmi			
	2-7 Angestellte	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Weiterführende Kennzahlen zu den Mitarbeitenden der Emmi Gruppe Die Emmi Gruppe hat keine Mitarbeitenden mit nicht garantierten Arbeitszeiten.			
	2-8 Mitarbeiter:innen, die keine Angestellten sind	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Weiterführende Kennzahlen zu den Mitarbeitenden der Emmi Gruppe			
	2-9 Führungsstruktur und Zusammensetzung	CG 2025, Verwaltungsrat			
	2-10 Nominierung und Auswahl des höchsten Kontrollorgans	CG 2025, Verwaltungsrat			
	2-11 Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	CG 2025, Verwaltungsrat			
	2-12 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	CG 2025, Verwaltungsrat, Interne Organisation, Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzabgrenzung der Ausschüsse CG 2025, Verwaltungsrat, Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung CG 2025, Verwaltungsrat, Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung			
	2-13 Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	Das Jahr bei Emmi 2025, Aktionärsbrief			
	2-14 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	CG 2025, Verwaltungsrat, Kompetenzregelungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung			
	2-15 Interessenkonflikte	CG 2025, Verwaltungsrat, Interne Organisation, Arbeitsweise des Verwaltungsrats und der Ausschüsse			

	2–16 Übermittlung kritischer Anliegen	CG 2025, Verwaltungsrat, Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung			
	2–17 Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	CG 2025, Verwaltungsrat, Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen			
	2–18 Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	CG 2025, Verwaltungsrat, Interne Organisation, Aufgabenteilung im Verwaltungsrat			
	2–19 Vergütungspolitik	VGB 2025, Vergütungssystem, Vergütungskomponenten VGB 2025, Vergütungssystem, Vergütung der Konzernleitung			
	2–20 Verfahren zur Festlegung der Vergütung	VGB 2025, Zuständigkeit und Festsetzungsverfahren			
	2–21 Verhältnis der Jahresgesamtvergütung		Alle geforderten Angaben	Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht	Die Emmi Gruppe betrachtet alle geforderten Angaben als vertrauliche Unternehmensinformation.
	2–22 Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	Das Jahr bei Emmi 2025, Aktionärsbrief			
	2–23 Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele			
	2–24 Einbeziehung der Verpflichtungserklärungen zu Grundsätzen und Handlungsweisen	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele			
	2–25 Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele			
	2–26 Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele			
	2–27 Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen		Alle geforderten Angaben	Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht	Die Emmi Gruppe betrachtet alle geforderten Angaben als vertrauliche Unternehmensinformation.
	2–28 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	NHB 2025, Nachhaltigkeitsmodell der Emmi Gruppe, Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen			
	2–29 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	Das Jahr bei Emmi 2025, Wir sind Emmi NHB 2025, Nachhaltigkeitsmodell der Emmi Gruppe, Nachhaltigkeits-Governance-Modell Emmi Stakeholderansatz			
	2–30 Tarifverträge	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Entwicklungen im Berichtsjahr	b. Festlegung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen		Diese Angaben liegen aktuell nicht vor. Eine künftige Erhebung wird geprüft.
Wesentliche Themen					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–1 Verfahren zur Bestimmung der wesentlichen Themen	NHB 2025, Herleitung der wesentlichen Berichterstattungsthemen			
	3–2 Liste der wesentlichen Themen	NHB 2025, Herleitung der wesentlichen Berichterstattungsthemen, Liste der wesentlichen Themen			
Wirtschaftliche Leistung					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Wirtschaftliche Leistung, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Wirtschaftliche Leistung, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Wirtschaftliche Leistung, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016	201–1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	NHB 2025, WT, Wirtschaftliche Leistung, Entwicklungen im Berichtsjahr	a. und b. Aufschlüsse- lung nach Regionen a. ii. Investitionen auf kommunaler Ebene	a. und b. Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht a. ii. Informationen nicht verfügbar/unvollständig	a. und b. Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine regionalen Kennzahlen. a. ii. Die Zuwendungen und Spenden (unter Investitionen auf kommunaler Ebene) werden aktuell nicht separat erfasst und können damit nicht konsolidiert für die Emmi

Gruppe ausgewiesen werden. Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.

Die Emmi Gruppe veröffentlicht den Finanzbericht nach Swiss GAAP FER, die keine Offenlegung dieser Informationen verlangen.

201–3 Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne und sonstige Vorsorgepläne

FB 2025, Konzernrechnung Emmi Gruppe, Erläuterungen zur Konzernrechnung, Personalvorsorgeeinrichtungen

d. und e. Prozentualer Anteil des Gehalts und Grad der Beteiligung an Pensionsplänen

Information nicht verfügbar/unvollständig

201–4 Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand

FB 2025, Konzernrechnung Emmi Gruppe, Erläuterungen zur Konzernrechnung, Zuwendungen der öffentlichen Hand

Kein Staat ist an der Beteiligungsstruktur beteiligt.

Nachhaltige Milchwirtschaft

GRI 3: Wesentliche Themen 2021

3–3 Management von wesentlichen Themen

NHB 2025, WT, Nachhaltige Milchwirtschaft, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

NHB 2025, WT, Nachhaltige Milchwirtschaft, Managementansatz und Ziele

NHB 2025, WT, Nachhaltige Milchwirtschaft, Entwicklungen im Berichtsjahr

Eigene Kennzahl: Anteil verarbeitete «Nachhaltige Schweizer Milch»

NHB 2025, WT, Nachhaltige Milchwirtschaft, Entwicklungen im Berichtsjahr

Eigene Kennzahl: Anteil Labelmilch international

NHB 2025, WT, Nachhaltige Milchwirtschaft, Entwicklungen im Berichtsjahr

Ernährung, Produktqualität und -sicherheit

GRI 3: Wesentliche Themen 2021

3–3 Management von wesentlichen Themen

NHB 2025, WT, Ernährung, Produktqualität und -sicherheit, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken

NHB 2025, WT, Ernährung, Produktqualität und -sicherheit, Managementansatz und Ziele

NHB 2025, WT, Ernährung, Produktqualität und -sicherheit, Entwicklungen im Berichtsjahr

GRI 416: Kundengesundheit und -sicherheit 2016

416–1 Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt- und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit

Alle geforderten Angaben

Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenstufe. Kennzahlen für die Division Schweiz werden offengelegt.

416–2 Verstösse im Zusammenhang mit den Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit

Alle geforderten Angaben

Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenstufe. Kennzahlen für die Division Schweiz werden offengelegt.

GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016

417–1 Anforderungen für die Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Kennzeichnung

Alle geforderten Angaben

Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenstufe. Kennzahlen für die Division Schweiz werden offengelegt.

417–2 Verstösse im Zusammenhang mit Produkt- und Dienstleistungsinformationen und der Kennzeichnung

Alle geforderten Angaben

Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht

Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenstufe. Kennzahlen für die Division Schweiz werden offengelegt.

	417–3 Verstösse im Zusammenhang mit Marketing und Kommunikation		Alle geforderten Angaben	Einschränkungen aufgrund einer Verschwiegenheitspflicht	Aus Wettbewerbsüberlegungen veröffentlicht die Emmi Gruppe keine Kennzahlen zur Produktqualität und -sicherheit auf Gruppenebene. Kennzahlen für die Division Schweiz werden offengelegt.
Mitarbeitende entwickeln					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016	404–1 Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Entwicklungen im Berichtsjahr	a. Angestelltenkategorie	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.
	404–2 Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Entwicklungen im Berichtsjahr			
	404–3 Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten	NHB 2025, WT, Mitarbeitende entwickeln, Entwicklungen im Berichtsjahr	a. Angestelltenkategorie nach Funktion	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Die Emmi Gruppe unterteilt für diese Kennzahl die Angestelltenkategorie nach Hierarchieebenen. Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Unterteilung nach Funktion verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.
Treibhausgase reduzieren					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Strategie NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Risikomanagement NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016	201–2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Strategie			
GRI 302: Energie 2016	302–1 Energieverbrauch innerhalb der Organisation	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen	Energieverbrauch innerhalb der Organisation c. in Joule, Wattstunden oder Vielfachen der Einheiten den Gesamtwert für: i. Stromverbrauch ii. Wärmeenergieverbrauch iii. Kühlenergieverbrauch iv. Dampfverbrauch	Information nicht verfügbar/ unvollständig	Die Aufschlüsselung der Kennzahlen zum Energieverbrauch entspricht noch nicht allen GRI-Anforderungen. Kühlenergie ist in der Kategorie Elektrizität und Wärmeenergie in der Kategorie Dampf enthalten. Die Emmi Gruppe wird jedoch auch künftig auf eine Aufschlüsselung dieser Informationen gemäss den GRI-Anforderungen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem

	302-2 Energieverbrauch ausserhalb der Organisation		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben. Die Emmi Gruppe weist die Daten für Energie derzeit nicht separat aus. Emmi arbeitet ausserhalb der Organisation mit Emissionsfaktoren. Deshalb kann für 305-3 der Gesamtverbrauch ausgewiesen werden. Der Energieverbrauch kann zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht granular angegeben werden.
	302-3 Energieintensität	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	302-4 Verringerung des Energieverbrauchs	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	302-5 Senkung des Energiebedarfs für Produkte und Dienstleistungen		Alle geforderten Angaben	Nicht anwendbar	Die Emmi Gruppe verkauft keine Produkte, die in ihrer Nutzungsphase Energie verbrauchen.
GRI 305: Emissionen 2016	305-1 Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	305-2 Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	305-3 Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen	c. biogene CO2-Emissionen in Tonnen CO2 -Äquivalent	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Es fehlt derzeit eine belastbare Datengrundlage für die Veröffentlichung von biogenen CO2-Emissionen (Scope 3).
	305-4 Intensität der Treibhausgasemissionen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	305-5 Senkung der Treibhausgasemissionen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen			
	305-6 Emissionen Ozon abbauender Substanzen		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.
	305-7 Stickstoffoxide (NOx), Schwefeloxide (SOx) und andere signifikante Luftemissionen		Alle geforderten Angaben	Nicht anwendbar	Für die Emmi Gruppe stellt dies kein wesentliches Thema dar, da in diesen Kategorien keine relevanten Emissionen entstehen.
Wasserverbrauch reduzieren					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 303: Wasser und Abwasser 2018	303-1 Wasser als gemeinsam genutzte Ressource	NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren, Managementansatz und Ziele			
	303-2 Umgang mit den Auswirkungen der Wasserrückführung		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen aktuell nicht vor.
	303-3 Wasserentnahme	NHB 2025, WT, Wasserverbrauch reduzieren, Entwicklungen im Berichtsjahr	a., b. und c. Aufschlüsselung der Gesamtmenge nach Quellen	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Eine Aufschlüsselung der Wasserentnahmedaten nach Quellen ist aktuell auf Gruppenebene nicht möglich. Dies soll nach jetziger Planung

					künftig, verbunden mit einem Systemwechsel, angepasst werden. Die Emmi Definition von «Wasserverbrauch» entspricht der Definition von «Wasserentnahme» gemäss GRI-Standards 2021 GRI 303.
	303–4 Wasserrückführung		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen hier aktuell nicht vor. Diese sollen nach jetziger Planung künftig, verbunden mit einem Systemwechsel, kommuniziert werden können.
	303–5 Wasserverbrauch		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen zum Wasserverbrauch nach GRI aktuell nicht vor. Diese sollen nach jetziger Planung künftig, verbunden mit einem Systemwechsel, kommuniziert werden können. Die Emmi Definition von «Wasserverbrauch» entspricht der Definition von «Wasserentnahme» gemäss GRI-Standards 2021 GRI 303.
Verpackung					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Verpackung, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Verpackung, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Verpackung, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 301: Materialien 2016	301–1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Die Emmi Gruppe verfügt hier aktuell über keine konsolidierten Daten. Für die Schweiz sowie für Spanien und Italien werden aktuell bereits Kennzahlen offengelegt.
	301–2 Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe		Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Die Emmi Gruppe verfügt hier aktuell über keine konsolidierten Daten. Für die Schweiz sowie für Spanien und Italien werden aktuell bereits Kennzahlen offengelegt.
	301–3 Wiederverwertete Produkte und ihre Verpackungsmaterialien		Alle geforderten Angaben	Nicht anwendbar	Als Nahrungsmittelherstellerin kann die Emmi Gruppe ihre Produkte nicht wiederverwerten. Ausnahme bildet eine unwesentliche Menge an Glasflaschen (Verpackungsmaterial) in der Schweiz.
	Eigene Kennzahl: Recyclbarer Wertstoffanteil	NHB 2025, WT, Verpackung, Entwicklungen im Berichtsjahr			
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 403: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2018	403–1 Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403–2 Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			

	403-3 Arbeitsmedizinische Dienste	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403-4 Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403-5 Mitarbeiterschulungen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403-6 Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403-7 Vermeidung und Abmilderung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Managementansatz und Ziele			
	403-8 Mitarbeiter, die von einem Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz abgedeckt sind	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Entwicklungen im Berichtsjahr	Keine Angaben für Mitarbeitende, die keine Angestellten sind	Rechtliche Verbote	Eine Datenerhebung bzw. -auswertung ist für Mitarbeitende, die keine Angestellten sind, aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht möglich.
	403-9 Arbeitsbedingte Verletzungen	NHB 2025, WT, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Entwicklungen im Berichtsjahr	b. für alle Mitarbeitenden, die keine Angestellten sind, deren Arbeit und/oder Arbeitsplatz jedoch von der Organisation kontrolliert werden c. die arbeitsbezogenen Gefahren, die ein Risiko für Verletzungen mit schweren Folgen darstellen	b. Rechtliche Verbote c. Information nicht verfügbar/ unvollständig	b. Eine Datenerhebung bzw. -auswertung ist für Mitarbeitende, die keine Angestellten sind, aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht möglich. c. Aktuell liegt der Emmi Gruppe die entsprechende Datengrundlage nicht vor. Die Erhebung wird für die kommende Berichtsperiode geprüft.
	403-10 Arbeitsbedingte Erkrankungen		a. für alle Angestellten iii. die wichtigsten Arten arbeitsbedingter Erkrankungen b. für alle Mitarbeitenden, die keine Angestellten sind, deren Arbeit und/oder Arbeitsplatz jedoch von der Organisation kontrolliert werden c. die arbeitsbezogenen Gefahren, die ein Risiko für Erkrankungen bergen	a. iii. und c. Information nicht verfügbar/ unvollständig b. Rechtliche Verbote	a. iii. und c. Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben. b. Eine Datenerhebung bzw. -auswertung ist für Mitarbeitende, die keine Angestellten sind, aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht möglich.
Verantwortungsvolle Beschaffung					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 408: Kinderarbeit 2016	408-1 Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit	NHB 2025, WT, Verantwortungsvolle Beschaffung, Managementansatz und Ziele			
Food Waste					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Food Waste, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Food Waste, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Food Waste, Entwicklungen im Berichtsjahr			

	Eigene Kennzahl: Lebensmittelabfälle (Trockenmasse)	NHB 2025, WT, Food Waste, Entwicklungen im Berichtsjahr			
Verantwortung im Geschäftsverhalten					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 205: Antikorruption 2016	205–1 Betriebsstätten, die auf Korruptionsrisiken geprüft wurden	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Entwicklungen im Berichtsjahr	Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/unvollständig	Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen hier aktuell nicht vor.
	205–2 Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung				
	205–3 Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Massnahmen	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 206: Wettbewerbswidriges Verhalten 2016	206–1 Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolbildung	NHB 2025, WT, Verantwortung im Geschäftsverhalten, Entwicklungen im Berichtsjahr			
Abfall					
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3–3 Management von wesentlichen Themen	NHB 2025, WT, Abfall, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie Chancen und Risiken NHB 2025, WT, Abfall, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Abfall, Entwicklungen im Berichtsjahr			
GRI 306: Abfall 2020	306–1 Anfallender Abfall und erhebliche abfallbezogene Auswirkungen		Alle geforderten Angaben upstream oder downstream in der eigenen Wertschöpfungskette	Informationen nicht verfügbar/unvollständig	Aktuell erfolgt keine umfassende Darstellung der Abfälle in den vor- und nachgelagerten Schritten der Wertschöpfungskette. Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.
	306–2 Management erheblicher abfallbezogener Auswirkungen	NHB 2025, WT, Verpackung, Managementansatz und Ziele NHB 2025, WT, Food Waste, Entwicklungen im Berichtsjahr	Alle geforderten Angaben upstream oder downstream in der eigenen Wertschöpfungskette	Informationen nicht verfügbar/unvollständig	Partielle Auslassung: Aktuell erfolgt keine umfassende Darstellung der Abfälle in den vor- und nachgelagerten Schritten der Wertschöpfungskette. Die Emmi Gruppe wird auch künftig auf eine Erhebung dieser Informationen verzichten, da sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgrund der EU-Richtlinien (CSRD) voraussichtlich auf den Berichtsstandard ESRS umstellen wird. Nach aktuellem Wissenstand sind diese Informationen nach ESRS keine Pflichtangaben.
	306–3 Angefallener Abfall	NHB 2025, WT, Abfall, Entwicklungen im Berichtsjahr	a. Aufschlüsselung nach Zusammensetzung des Abfalls b. Kontextbezogene Informationen zur Aufschlüsselung	Informationen nicht verfügbar/unvollständig	Partielle Auslassung: Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen zur Zusammensetzung des Abfalls aktuell nicht vor. Für Food Waste sind derzeit nur Daten der Division Schweiz verfügbar.
	306–4 Von Entsorgung umgeleiteter Abfall	NHB 2025, WT, Food Waste, Entwicklungen im Berichtsjahr	Alle geforderten Angaben mit Ausnahme des Gesamtgewichts	Informationen nicht verfügbar/unvollständig	Partielle Auslassung: Konsolidierte Angaben für die Emmi Gruppe liegen zur Zusammen-

		des von der Entsorgung umgeleiteten Abfalls sowie der Angaben zum Food Waste als Teil des von der Entsorgung umgeleiteten Abfalls.		setzung des Abfalls (Food Waste) aktuell nicht vor. Die Kategorien «gefährlicher Abfall», «Aufbereitung zur Wiederverwertung» sowie «Recycling» sind innerhalb von Food Waste für die Emmi Gruppe nicht relevant.
306–5 Zur Entsorgung weitergeleiteter Abfall	NHB 2025, WT, Abfall, Entwicklungen im Berichtsjahr	Alle geforderten Angaben	Informationen nicht verfügbar/ unvollständig	Partielle Auslassung: Separate Kategorien nach GRI in gefährlicher und ungefährlicher Abfall werden derzeit nicht erhoben. Gefährlicher Abfall wird von der Emmi Gruppe als Teil des Sondermülls erfasst. Details zum Sondermüll sind im entsprechenden Kapitel erläutert.

8. TCFD-Index

Der Index zur Klimaberichterstattung stützt sich auf die Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht die Emmi Gruppe an verschiedenen Stellen von der TCFD empfohlene Inhalte. Die nachfolgende Indextabelle zeigt, in welchen Kapiteln die entsprechenden Informationen zu finden sind. Die Tabelle gliedert sich den TCFD-Empfehlungen folgend in die vier Kernelemente Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele.

Legende:

NHB = Nachhaltigkeitsbericht

WT = Wesentliche Themen

Thema	Ort der Angabe	Erläuterungen
Governance		
a) Aufsicht des Vorstands über klimabedingte Risiken und Chancen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Governance	
b) Rolle der Geschäftsleitung bei der Beurteilung und Handhabung klimabedingter Risiken und Chancen	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Governance	
Strategie		
a) Kurz-, mittel- und langfristige klimabedingte Risiken und Chancen, die die Organisation identifiziert hat	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Strategie	
b) Auswirkungen klimabedingter Risiken und Chancen auf Geschäft, Strategie und Finanzplan der Organisation	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Strategie	
c) Resilienz der Strategie gegenüber verschiedenen Klimaszenarien	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Strategie	
Risikomanagement		
a) Prozesse, mit denen die Organisation klimabedingte Risiken identifiziert und beurteilt	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Risikomanagement	
b) Prozesse der Organisation zur Handhabung klimabedingter Risiken	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Risikomanagement	
c) Einbettung der Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung und Handhabung klimabedingter Risiken in das allgemeine Risikomanagement der Organisation	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Risikomanagement	
Kennzahlen und Ziele		
a) Messgrössen, die die Organisation zur Beurteilung klimabedingter Risiken und Chancen gemäss Strategie und Risikomanagementprozess verwendet	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen	
b) THG-Emissionen Scope 1, 2 und 3 und verbundene Risiken	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen	
c) Ziele, die die Organisation zur Handhabung klimabedingter Risiken und Chancen verwendet, und Angaben zur Zielerreichung	NHB 2025, WT, Treibhausgase reduzieren, Metriken, Ziele und Massnahmen	

9. Prüfbericht KPMG



Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über die betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlan- gung begrenzter Sicherheit betreffend ausge- wählter Nachhaltigkeitsinformationen der Emmi AG

An den Verwaltungsrat der Emmi AG, Luzern

Wir haben auftragsgemäss ausgewählte Nachhaltigkeitsinformationen der Emmi AG und ihrer Tochtergesellschaften (der „Konzern“ oder „Emmi“) im Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2025 (nachfolgend «Nachhaltigkeitsinformationen») einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Unsere unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit umfasst ausgewählte Leistungskennzahlen in den Bereichen «Treibhausgase reduzieren», «Wasserverbrauch reduzieren», «Abfall», «Verpackung» und «Food Waste» für das Geschäftsjahr 2025, welche mit einem Dreieck ▲ markiert sind.

Unsere Schlussfolgerung zur betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit

Auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen, welche unter 'Zusammenfassung der von uns durchgeführten Arbeiten als Grundlage für unsere Schlussfolgerung' beschrieben sind, und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Nachhaltigkeitsinformationen in den Bereichen «Treibhausgase reduzieren», «Wasserverbrauch reduzieren» und «Abfall» nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards (GRI SRS) bzw. die Nachhaltigkeitsinformationen in den Bereichen «Foodwaste» und «Verpackung» nicht in Übereinstimmung mit den selbstentwickelten Kriterien aufgestellt wurden.

Unser Auftrag und unsere Schlussfolgerung erstrecken sich nicht auf Informationen, die sich auf frühere, oder zukünftige, Zeiträume beziehen oder auf andere Informationen im Nachhaltigkeitsbericht 2025. Ebenso beziehen sich unser Auftrag und diese Schlussfolgerung nicht auf Verweise auf Informationen aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2025, einschliesslich aller Bilder, Audiodateien oder eingebetteter Videos.



Verständnis, wie Emmi AG die Nachhaltigkeitsinformationen aufbereitet hat

Die GRI SRS wurden für die themenspezifischen Angaben in den Bereichen «Treibhausgase reduzieren», «Wasserverbrauch reduzieren» und «Abfall» als Berichtskriterien verwendet. Für die Bereiche «Food Waste» und «Verpackung» wurden die selbstentwickelten Kriterien, wie sie im Anhang zum Nachhaltigkeitsbericht «Methodik der nichtfinanziellen Kennzahlen 2025» offengelegt werden, angewendet. Daher gilt es, die Nachhaltigkeitsinformationen zusammen mit diesen Berichtskriterien zu lesen und zu verstehen.

Inhärente Grenzen bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsinformationen

Aufgrund der inhärenten Beschränkungen jeder internen Kontrollstruktur ist es möglich, dass Fehler oder Unregelmässigkeiten in den Nachhaltigkeitsinformationen auftreten und nicht aufgedeckt werden können. Unser Auftrag ist nicht darauf ausgerichtet, alle Schwachstellen der internen Kontrollen bei der Aufstellung der Nachhaltigkeitsinformationen aufzudecken, da der Auftrag nicht kontinuierlich während des gesamten Zeitraums ausgeführt wurde und die durchgeführten Prüfungshandlungen auf einer Testbasis durchgeführt wurden.

Emmis Verantwortlichkeiten

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für:

- Die Auswahl oder Festlegung geeigneter Berichtskriterien für die Erstellung der Nachhaltigkeitsinformationen unter Berücksichtigung der geltenden Gesetze und Vorschriften für die Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsinformationen;
- Die Erstellung der Nachhaltigkeitsinformationen in Übereinstimmung mit den intern definierten Berichtskriterien; und
- Die Konzeption, die Umsetzung und Aufrechterhaltung interner Kontrollen für Informationen, die für die Erstellung der Nachhaltigkeitsinformationen relevant sind, sodass diese frei von wesentlichen Falschaussagen sind, unabhängig davon, ob diese auf Betrug oder Fehler zurückzuführen sind.

Unsere Verantwortlichkeiten

Wir sind verantwortlich für:

- Die Planung und Durchführung einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit darüber, ob die Nachhaltigkeitsinformationen frei von wesentlichen Fehlaussagen sind, sei es aufgrund von Betrug oder Fehlern;
- Die Abgabe einer Schlussfolgerung mit begrenzter Sicherheit auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfungshandlungen und erlangten Nachweise; und
- Die Berichterstattung über unsere Schlussfolgerung an den Verwaltungsrat von Emmi AG.

Da wir beauftragt sind, eine unabhängige Schlussfolgerung über die vom Verwaltungsrat erstellten Nachhaltigkeitsinformationen abzugeben, ist es uns nicht gestattet, an der Erstellung der Nachhaltigkeitsinformationen mitzuwirken, da dies unsere Unabhängigkeit beeinträchtigen könnte.



Verwendete Standards

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) *Betriebswirtschaftliche Prüfungen, die weder Prüfungen noch Reviews von vergangenheitsorientierten Finanzinformationen darstellen (ISAE 3000)*, herausgegeben vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), durchgeführt.

Unabhängigkeit und Qualitätssicherung

Wir haben die Unabhängigkeits- und sonstigen beruflichen Verhaltensanforderungen des *International Code of Ethics for Professional Accountants (including Independence Standards)* des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Kodex) eingehalten. Der IESBA Kodex legt fundamentale Grundsätze für das berufliche Verhalten bezüglich Integrität, Objektivität, beruflicher Kompetenz und erforderlicher Sorgfalt, Verschwiegenheit und berufswürdigen Verhaltens fest.

Unser Unternehmen wendet International Standard on Quality Management 1 an, der verlangt, dass wir ein Qualitätsmanagementsystem entwerfen, einführen und betreiben, das Regelungen oder Massnahmen zur Einhaltung der beruflichen Verhaltensanforderungen, beruflichen Standards und anwendbaren rechtlichen und regulatorischen Anforderungen umfasst.

Unsere Arbeit wurde von einem unabhängigen und multidisziplinären Team durchgeführt, das sich aus Wirtschaftsprüfern und Nachhaltigkeitsexperten zusammensetzt. Die Verantwortung für unsere Schlussfolgerung liegt allein bei uns.

Zusammenfassung der von uns durchgeführten Arbeiten als Grundlage für unsere Schlussfolgerung

Wir sind verpflichtet, unsere Arbeit so zu planen und durchzuführen, dass sie sich mit den Bereichen befasst, in denen wir festgestellt haben, dass eine wesentliche Fehldarstellung der Nachhaltigkeitsinformationen wahrscheinlich ist. Die von uns durchgeführten Prüfungshandlungen erfolgten auf der Grundlage unseres pflichtgemässen Ermessens. Die Durchführung unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit in Bezug auf die Nachhaltigkeitsinformationen umfasste unter anderem:

- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen, Prozessen und internen Kontrollen zur Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zur Nachhaltigkeitsleistung, einschliesslich der Konsolidierung der Daten;
- Befragungen von Mitarbeitenden, die für die Ermittlung und Konsolidierung sowie die Durchführung der internen Kontrollhandlungen bezüglich der ausgewählten Angaben verantwortlich sind;
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente, um zu bestimmen, ob quantitative Informationen durch ausreichende Nachweise hinterlegt sowie zutreffend und ausgewogen dargestellt sind;
- Einschätzung der Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Daten durch eine Stichprobenerhebung und Überprüfung ausgewählter Kalkulationen;



- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben für die im Prüfungsumfang enthaltenen Nachhaltigkeitsinformationen; und
- Einschätzung der Konsistenz der für Emmi anwendbaren Angaben mit anderen Angaben und Kennzahlen sowie der Gesamtdarstellung der Angaben durch kritisches Lesen des Nachhaltigkeitsbericht 2025.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird.

KPMG AG

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Jurt', written over a faint, light blue rectangular background.

Silvan Jurt
Zugelassener Revisionsexperte

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

Manuel Odoni
Zugelassener Revisionsexperte

Luzern, 25. Februar 2026

Konzept, Projektleitung und Redaktion

Geschäftsbericht:

Emmi Corporate Communications, Luzern

Nachhaltigkeitsbericht:

Emmi Group Sustainability, Luzern

Design, Usability und Realisation

Farner Consulting AG, Zürich

Redaktion und Beratung Nachhaltigkeitsbericht

Taktkomm AG, Zürich

Technische Umsetzung

NeidhartSchön AG, Zürich

Übersetzung

Apostroph Group, Luzern

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

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

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

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



Emmi AG
Landenbergstrasse 1
CH-6005 Luzern
Telefon +41 58 227 27 27
info@emmi.com
www.emmi.com