



15. MAI 2023

Nachhaltigkeit & Controlling bei der Emmi Gruppe

47. Congress der
Controller

Leitung Finanzen & Controlling
Emmi Schweiz
Fabian Egger / Alexander Bauer

Inhalt

1. Emmi Gruppe auf einen Blick
2. Nachhaltigkeit Emmi
3. Nachhaltigkeit & Controlling:
 - Abschlussbesprechungen
 - Investitionsrechnungen
 - KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard
4. ESG & Controlling
5. Nachhaltigkeitsbericht & Controlling



EMMI GRUPPE AUF EINEN BLICK

Dem Erbe verpflichtet

Das Erbe von Emmi in der **Herstellung aussergewöhnlicher Milchprodukte** reicht bis ins Jahr 1907 zurück.

Dieser Tradition verpflichtet, pflegt Emmi seit jeher einen **respektvollen Umgang** mit Mensch, Tier und Natur sowie enge Beziehung zu Bauern und den Milchlieferanten.

Heute ist Emmi die **führende Herstellerin hochwertiger Milchprodukte** in der Schweiz mit einer starken lokalen **Präsenz in 15 Ländern**.



EMMI GRUPPE AUF EINEN BLICK

Besten Milchmomente

Der sorgsame Umgang mit Ressourcen ist ebenso Teil des **verantwortungsvollen Geschäftsmodells** wie die langfristige Wertschöpfung gerade auch in ländlichen Regionen.

Dabei stehen führende **Markenkonzepte** wie Emmi Caffè Latte oder Emmi Kaltbach Käse für aussergewöhnliche **Qualität** und die **Innovationskraft** von Emmi.

Mit einer **fokussierten Strategie**, **differenzierten Markenkonzepten** und **gezielten Akquisitionen** hat Emmi sich zu einer international tätigen, börsennotierten Unternehmensgruppe (EMMN) entwickelt.



EMMI GRUPPE AUF EINEN BLICK

Fakten und Zahlen



Per 31.12.2022



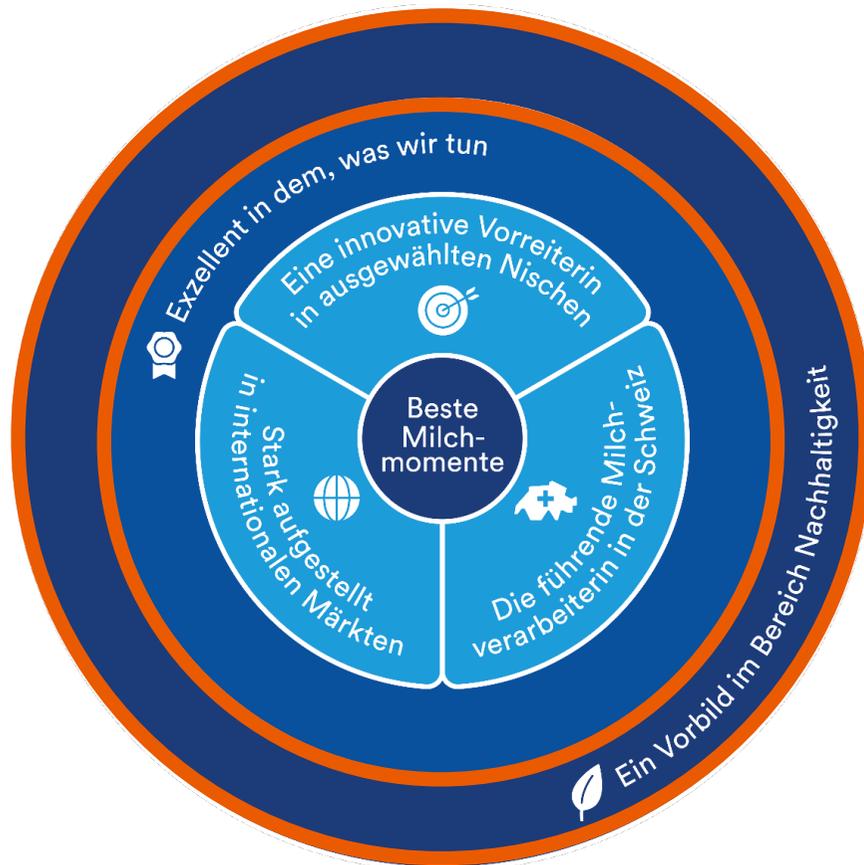
1) Bereinigt um den Sondereffekt aus der ausserplanmässigen Wertberichtigung des Anlagevermögens bei der Gläsernen Molkerei.

Inhalt

1. Emmi Gruppe auf einen Blick
2. Nachhaltigkeit Emmi
3. Nachhaltigkeit & Controlling:
 - Abschlussbesprechungen
 - Investitionsrechnungen
 - KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard
4. ESG & Controlling
5. Nachhaltigkeitsbericht & Controlling



Bewährtes besser machen



Die führende Milchverarbeiterin in der Schweiz



Stark aufgestellt in internationalen Märkten



Eine innovative Vorreiterin in ausgewählten Nischen



Exzellente in dem, was wir tun



Ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit



Ein Vorbild im Bereich Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie.

Das Emmi Nachhaltigkeitsmodell fokussiert auf die Handlungsfelder **Mitarbeitende**, **Gesellschaft** und **Umwelt**.



Bei diesen **drei Handlungsfeldern** setzt das **Nachhaltigkeits-Controlling** an.



Visualisierung des Nachhaltigkeits-Modells



Emmi Nachhaltigkeitsmodell & Controlling



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



100 % der Mitarbeitenden verfügen über einen Entwicklungsplan
58 %*

50 % aller offenen Stellen werden mit internen Kandidaten besetzt
45 %*



UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
Ziele für nachhaltige Entwicklung



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



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

International
initiiert

Schweiz
85 %

Weiterentwicklung des Schweizer Branchenstandards



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



60 % Reduktion der eigenen Emissionen (Scope 1 & 2 ggü. 2014)
20 %

25 % Reduktion der Emissionen in der Lieferkette (Scope 3 ggü. 2019)
-7 %



50 % Reduktion von Abfall (ggü. 2017)
19 %

50 % weniger Food Waste (ggü. 2017)
13 %*

KEINE Abfallentsorgung auf Deponien
4 %

100 % recyclebare Verpackungen
initiiert



50 % Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Risikogebieten (ggü. 2019)
3 %

15 % Reduktion des eigenen Wasserverbrauchs in Nichtrisikogebieten (ggü. 2019)
-2 %

Reduzierter Wasserverbrauch entlang der Wertschöpfungskette



Inhalt

1. Emmi Gruppe auf einen Blick
2. Nachhaltigkeit Emmi
3. Nachhaltigkeit & Controlling:
 - Abschlussbesprechungen
 - Investitionsrechnungen
 - KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard
4. ESG & Controlling
5. Nachhaltigkeitsbericht & Controlling



Abschlussbesprechungen



Vorgabe



1 Was wurde **bisher** in der **Nachhaltigkeit erreicht** –
pro Geschäftsbereich Entwicklung aufzeigen

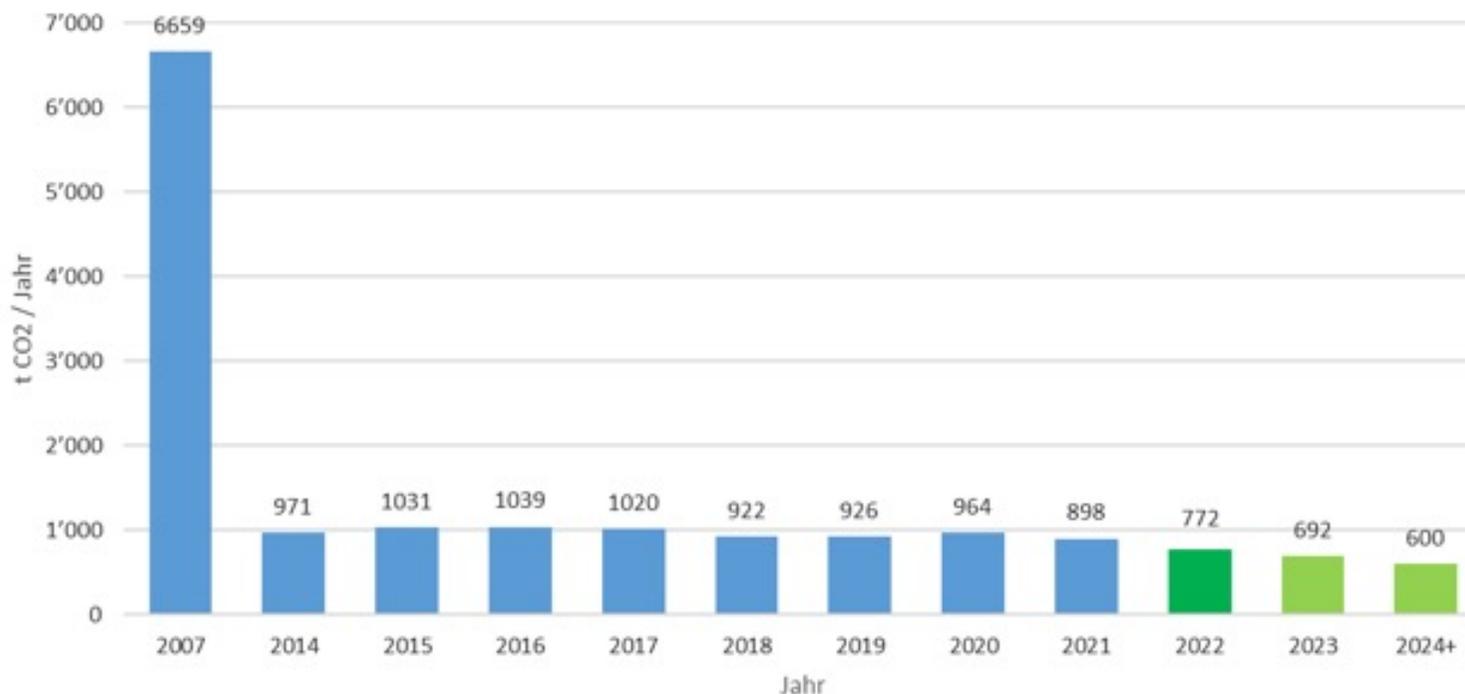
2 **Übergeordnete Zielvorgaben**

3 **Kurz-Vorstellung Nachhaltigkeits-Projekte & Bewertung**

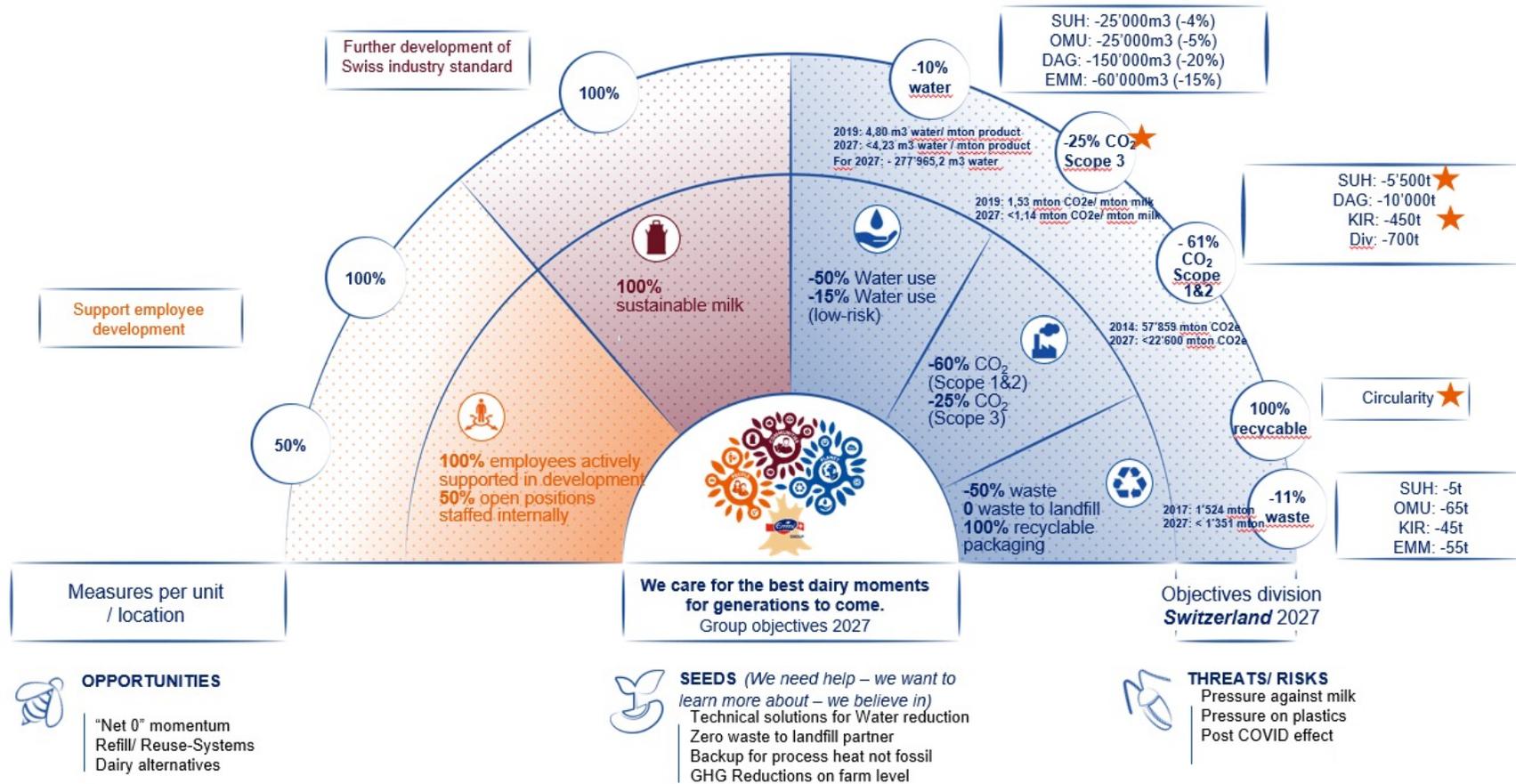
1

Entwicklung CO₂-Ausstoss am Beispiel Standort Emmen

CO₂ Kurve Werk Emmen



2 Übergeordnete Zielvorgaben



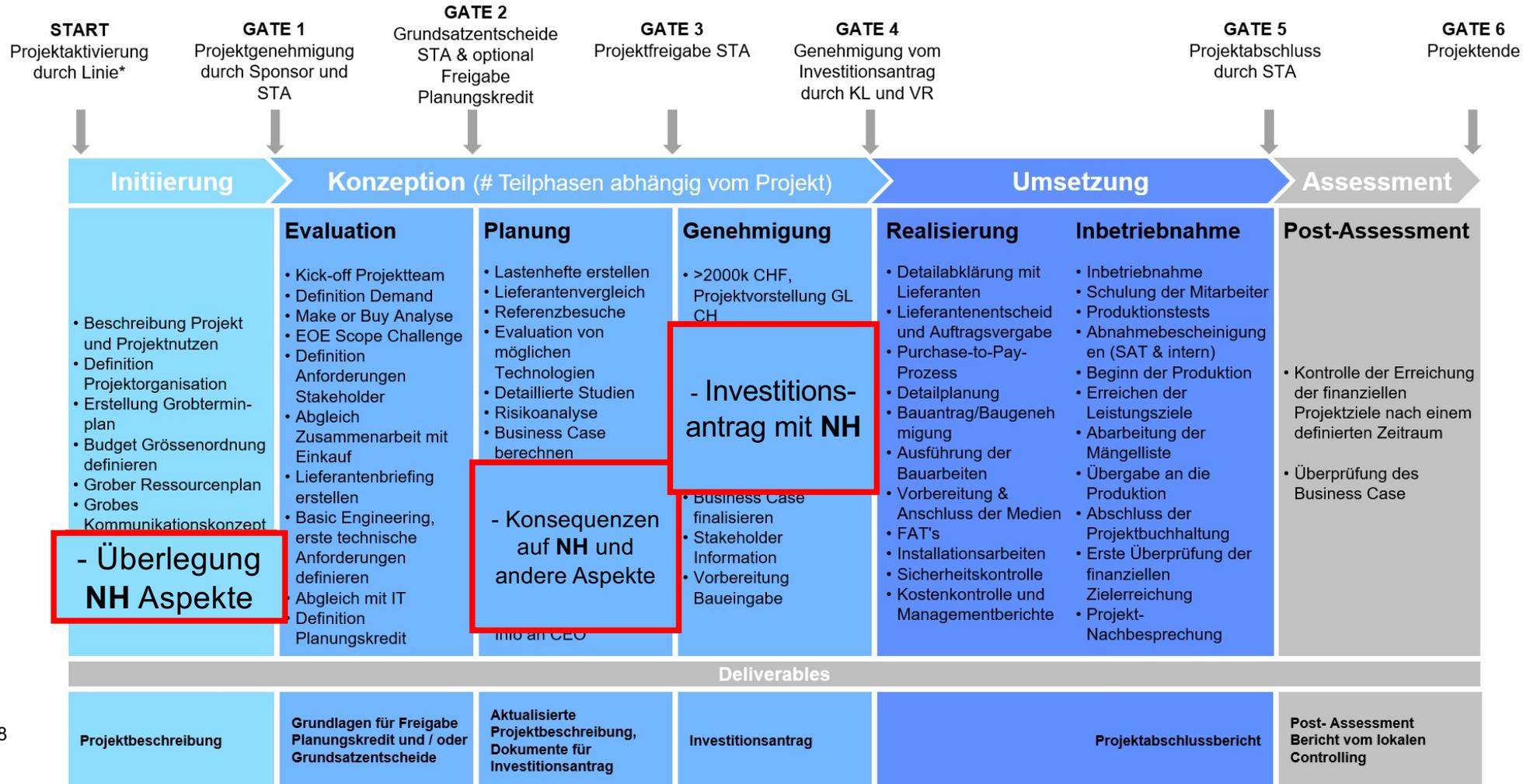
3 Aktueller Stand/Massnahmen Emmen

| Wichtigsten Projekte | Kategorie: CO ₂ , Wasser oder Waste/Packaging | Effekt | Zeitpunkt (JJJJ-MM) | Invest / OPEX in TCHF |
|--|---|----------------------|------------------------|----------------------------------|
| Abwärmenutzung | CO ₂ | 140 t / a | 2021 / 12 | TCHF XX Investition |
| Projekt Wassereinsparungen (Ziel 2027: 57'500m ³ / Jahr) | Wasser | 48'720m ³ | 2021 / 09 | Reduktion OPEX +/- TCHF XX |
| PV Anlage auf neuer Käserei | CO ₂ / Strom | 250'000 Kwh / a | 2022 / 6 | TCHF XX |

Investitionsrechnungen



Investitionsanträge – Stage-Gate-Prozess



Erfassung Stammdaten im Antragsformular

| | | | |
|---|--------------------------|--|--|
| Investitionsbezeichnung | | Investitionszweck | Projektverantwortlicher/Stellvertreter |
| Investitionsnr. (Konzern) | | Budgetiertes Projekt | |
| Investitionsnr. (lokal) | | | |
| Gesellschaft | 22 - Emmi Nederland B.V. | Beantragte Summe (CHF) 350'000 | |
| Standort/Betrieb - Arbeitspl./techn.Ot | | | |
| IAUF-Art (SAP) | BuKr/PC | | |
| Kostenstelle | | | |
| Sprache <input checked="" type="radio"/> German <input type="radio"/> English | | | |
| Währung | | CHF | |
| Beginn Investition | Inbetriebnahme | Abschluss | |
| Projektbeschreibung | | Jahr Capex / Jahr (CHF) | |
| | | 2022 0 | |
| | | 2023 0 | |
| | | 2024 0 | |
| | | Diff. zur Beantragung (T15) (CHF) -350'000 | |
| | | Projektziele | |
| | | <input type="checkbox"/> Einsparung Strom <input type="checkbox"/> Einsparung Wasser / Abwasser <input checked="" type="checkbox"/> Einsparung fossiler Brennstoff (Gas, Öl, Benzin) | |

Vereinfachte Investitionsrechnung

| | | |
|--------------------------------|--------------|-----------------|
| Auswirkung auf Materialaufw. | | -60'000 |
| Auswirkung auf Personalaufw. | | -80'000 |
| Auswirkung auf URE | | -15'000 |
| Auswirkung auf übr. Betr. Aufw | | 20'000 |
| Ausw. auf CO2 Emissionen | 1'000 t/Jahr | 120'000 |
| Total | | -123'000 |

(Alle Beträge in CHF)

| | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr 3 | Jahr 4 | Jahr 5 | Jahr 6 | Jahr 7 | Jahr 8 | Jahr 9 | Jahr 10 |
|----------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Investitionssumme | -350'000 | | | | | | | | | |
| Sales / Umsatz | - | | | | | | | | | |
| Materialaufwand | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 | 200'000 |
| Personalaufwand | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 | 160'000 |
| URE | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 | 85'000 |
| Übr. Betriebsaufwand | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 | 20'000 |
| General Cost | | | | | | | | | | |
| CO2 Emissionen | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 | 120'000 |
| Steuer (kalk.) 15 % | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 | -87'750 |

Investitionsrechnung > TCHF 500

Free Cashflow

| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | Total |
|-------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | 1.8.-31.12. | | | | | | | | | | |
| Nettoumsatz | 33 000 | 39 000 | 42 000 | 45 000 | 48 000 | 51 000 | 52 500 | 54 000 | 54 000 | 54 000 | 472 500 |
| Wachstum | | | 7.7 % | 7.1 % | 6.7 % | 6.3 % | 2.9 % | 2.9 % | 0.0 % | 0.0 % | |
| Bruttogewinn | 5 940 | 7 020 | 7 560 | 8 100 | 8 640 | 9 180 | 9 450 | 9 720 | 9 720 | 9 720 | 85 050 |
| Bruttogewinnmarge | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % | 18.0 % |
| EBITDA | 9 540 | 10 620 | 11 160 | 11 700 | 12 240 | 12 780 | 13 050 | 13 320 | 13 320 | 13 320 | 121 050 |
| EBITDA-Marge | 28.9 % | 27.2 % | 26.6 % | 26.0 % | 25.5 % | 25.1 % | 24.9 % | 24.7 % | 24.7 % | 24.7 % | 25.6 % |
| Steuern | - 1 431 | - 1 593 | - 1 674 | - 1 755 | - 1 836 | - 1 917 | - 1 958 | - 1 998 | - 1 998 | - 1 998 | - 18 158 |
| Delta NUV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cash Flow für CO2 Emissionen | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 120 |
| Operativer Cashflow | 8 121 | 9 039 | 9 498 | 9 957 | 10 416 | 10 875 | 11 105 | 11 334 | 11 334 | 11 334 | 103 013 |
| CAPEX | - 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - 100 000 |
| Free Cashflow | - 91 879 | 9 039 | 9 498 | 9 957 | 10 416 | 10 875 | 11 105 | 11 334 | 11 334 | 11 334 | 3 013 |

CO₂-Emissionen Antragspräsentation

- **CO₂-Emissionen / Einsparungen** werden bei der Wirtschaftlichkeits-Berechnung im «CAPEX-Tool» erfasst inklusive Simulation:

| | CO ₂ nicht berücksichtigt (Investitionsantrag) | CO ₂ berücksichtigt (Simulation) |
|-----------------|--|--|
| NPV | 0 | 0 |
| IRR | 0.0% | 0.0% |
| Payback (Jahre) | 0.0 | 0.0 |

Investitionsanträge – Nachhaltigkeits-Bewertung

| | | |
|---|---------------------------------|------------------|
|    | Bewertung Nachhaltigkeit | |
| | Text | Indikator |
| | | |

| | | | | | | |
|--|-----------------------------|------------------|------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
|    | Strategiekonformität | | Risikobewertung | | Wirtschaftlichkeit | |
| | Text... | Indikator | Text... | Indikator | Text... | Indikator |
| | | | | | | |

KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard



KPI

- **Projektverantwortung: Group Supply Chain**
- **Harmonisierung der Emmi-Kennzahlen im Projekt Magellan:**
 - total 120 Kennzahlen beschrieben
 - 10 Kennzahlen – Vereinheitlichung über Gesellschaften

- **Environment mit vier Kennzahlen:**



Magellan Analytics
Magellan Analytics - the shared data warehouse of the Emmi supply chain.

| | | |
|---|--|--|
|  <p>Logistics How do we manage the flow of things?</p> |  <p>Services How do we serve our customers?</p> |  <p>Procurement What do we achieve by smart purchasing?</p> |
|  <p>Quality Do we ensure quality for customer and consumer?</p> |  <p>Human Resources How do we manage people and culture?</p> |  <p>Safety How does our safety culture develop?</p> |



| | | |
|---|---|--|
|  <p>Environment Do we act in order to deliver our ambition?</p> |  <p>Planning How well do we plan?</p> |  <p>Production How well do we manage to produce efficiently?</p> |
|---|---|--|

Nachhaltigkeits-Dashboard



[Go to Export Dossier](#)

[Go to Standard KPI chart](#)
Opening Time 10sec~



Energy

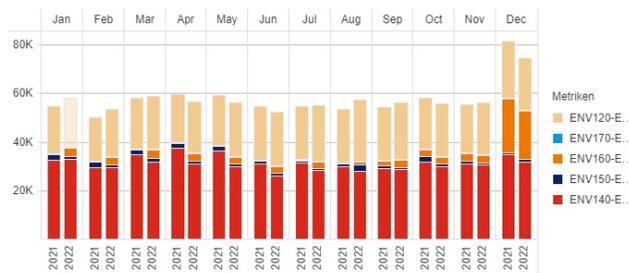
Energy Intensity Rate

0.68

Previous Month: 0.66



Energy (in MWh)



Waste

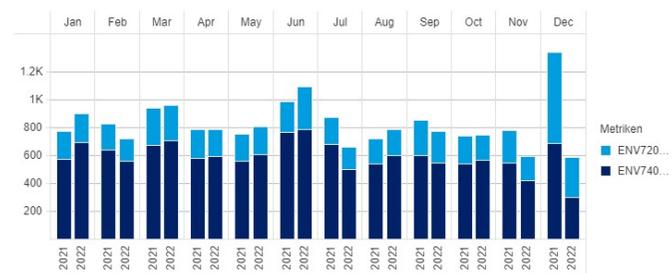
Waste Intensity Rate

4.3

Previous Month: 5.4



Waste in metric ton



Fresh Water

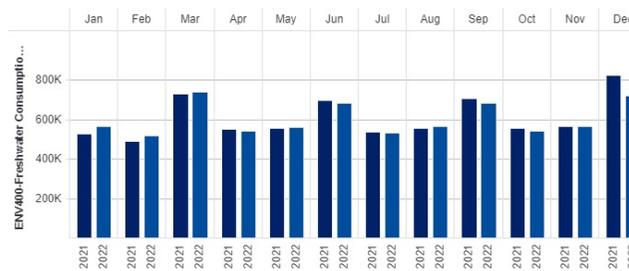
Water Intensity Rate

5.3

Previous Month: 5.2



Fresh Water in m3



CO2

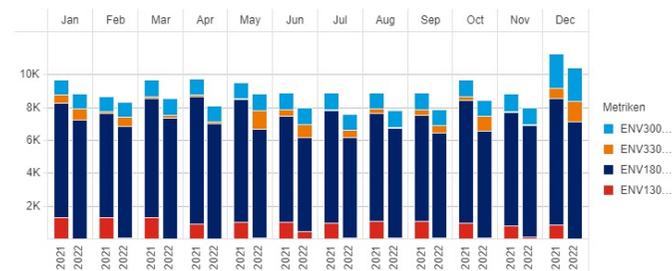
Total Sum CO2

10,434.98

Previous Month: 7,969.85



CO2 in metric tons



Inhalt

1. Emmi Gruppe auf einen Blick
2. Nachhaltigkeit Emmi
3. Nachhaltigkeit & Controlling:
 - Abschlussbesprechungen
 - Investitionsrechnungen
 - KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard
4. ESG & Controlling
5. Nachhaltigkeitsbericht & Controlling



Definition **E**nvironment – **S**ocial - **G**overnance

Environment Social Governance – ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) wird als weiter Begriff für **CSR** (Corporate Social Responsibility) verwendet. Hierbei handelt es sich um die Evaluierung der **unternehmerischen Sozialverantwortung**. In anderen Worten: der **freiwillige Beitrag der Wirtschaft** zu einer **nachhaltigen Entwicklung**, der **über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht**.



Wie geht Emmi das Thema ESG konkret an

Gestern

- GRI¹⁾/ CDP²⁾/ Onlinebericht zentrale Reporting-Elemente
- Persönliche Gespräche
- Vereinzelt „Fragebögen“ ausgefüllt

Heute

- Bedeutung / Wichtigkeit von ESG erkannt / Zusammenarbeit mit **sustainerv**
- Anfrage an Investoren, Finanzinstituten, Analysten: Was ist für sie relevant
- Auswahl der relevantesten Ratings (→ ISS ESG, MSCI, Sustainalytics)
- **ISS ESG, MSCI, Sustainalytics** mit Informationen bedienen
- Erstellung eines **Faktenblatts**

Morgen

- Informationen besser **zugänglich / sichtbar** machen
- Aktive Teilnahme an **Ratings / Datenpflege**
- **Austausch** mit Anspruchsgruppen / Abfrage der Bedürfnisse

1) GRI: Global Reporting Initiative
2) CDP: Carbon Disclosure Project

Auswahl von Emmi an ESG Ratings



Vergleichbarkeit und Datenqualität stellen Schwierigkeiten dar

- Die Unterschiede in der Art und Weise, wie Rating Agenturen ESG Scores berechnen, können dazu führen, dass ein und dasselbe Unternehmen von einem Anbieter hoch und von einem anderen Anbieter schlecht eingestuft wird.
- Die Qualität der zugrunde liegenden Daten ist für ESG Ratings und deren Nutzung oft ein Problem.
- ESG Ratings enthalten nicht immer nur korrekte Informationen.

Weshalb sollten sich Unternehmen für ESG interessieren?

Verbesserung der
Beziehung zu den
Aktionären

Erhöhung der
Investitionen

Niedrigere Kapitalkosten

Strategische
Entscheidungsfindung
vorantreiben

**Das sind alles Controlling-Themen!
Finanzen-Controlling als Co-Piloten!!!**

Bedeutung konkret für Controlling



Bewertungs-Kriterien für Rating

- **«Environment»: Reporting Wasserverbrauch und Einfluss auf Erfolgsrechnung**

Controlling: korrekte Kontierung und Auswertung

- **«Environment»: Reisen und Transport**

Controlling: Auswertung Flugreisen / Auswertung km-Entschädigung

- **«Society»: Produkte mit hohem Zucker- und Fettgehalt** wie bspw. Dessert, was zu einer Verschärfung der globalen Gesundheitsprobleme beiträgt

Controlling: Kalkulation von neuen Produkten (Kundenwünsche, Innovationen)

Bedeutung konkret für Controlling



Bewertungs-Kriterien für Rating

- **«Society»:** Produkt-Sicherheit

Controlling: Verantwortung Wirtschaftlichkeit / Risikoabwägung Versicherungspolicen wie z.B. Produktrückruf-Versicherung

- **«Society/Governance»:** Tax base erosion and profit-shifting

Controlling: Ausgestaltung der Transfer-Pricing Strategie / Policies

- **«Society/Governance»:** Staatliche Unterstützungsbeiträge

Controlling: Transparenz im externen Reporting (Emmi: Swiss GAAP FER)

Bedeutung konkret für Controlling



Bewertungs-Kriterien für Rating

- «Environment»: Verschwendungs-Intensität

Controlling: Datenlieferant Food Waste Report

...und damit wären wir beim nächsten Kapitel...

Inhalt

1. Emmi Gruppe auf einen Blick
2. Nachhaltigkeit Emmi
3. Nachhaltigkeit & Controlling:
 - Abschlussbesprechungen
 - Investitionsrechnungen
 - KPI und Nachhaltigkeits-Dashboard
4. ESG & Controlling
5. Nachhaltigkeitsbericht & Controlling



Foodwaste – Ausgangslage



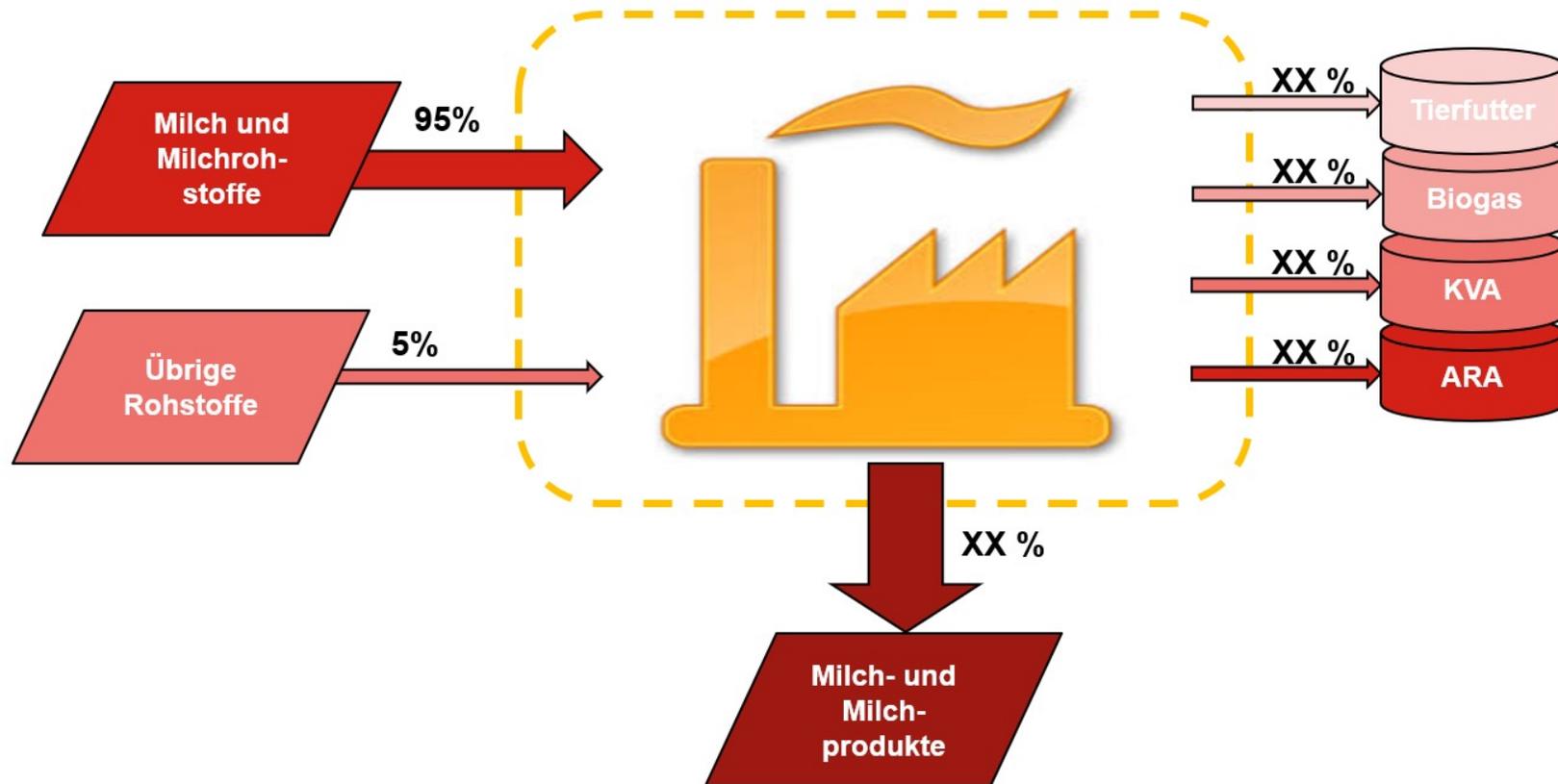
- **Ein Drittel** der weltweit produzierten Lebensmittel geht entlang der Wertschöpfungskette verloren.
- In der Schweiz ist die **Datenlage** über die Menge der **weggeworfenen Lebensmittel** immer noch **lückenhaft**.
- Vor allem auf der **Stufe** der **Verarbeitung** liegen **kaum Daten** über **Lebensmittelverluste** vor.
- Laut einer Studie werden **30% aller Verluste** in der **Schweiz** in der **Verarbeitung** verursacht.
- Um Lebensmittelverluste in den verarbeitenden Betriebe zu reduzieren, müssen deren **Mengen, Ursachen** sowie die **Art der Verwertung** bekannt sein.

Foodwaste – Auftrag



- **Datenerhebung** mittels einer **Massenflussanalyse** für alle Produktions-Werke von Emmi in der Schweiz
- **Auftrag** ging **2017** an das **Betriebs-Controlling Emmi Division Schweiz**
- Im Jahr zuvor wurde bei einem **Pilotbetrieb** (Werk Dagmersellen) eine **Datenerhebung bereits vorgenommen**
- **Ab 2023** neu **Teil der Zwischenrevision** durch externe Revisionsgesellschaft

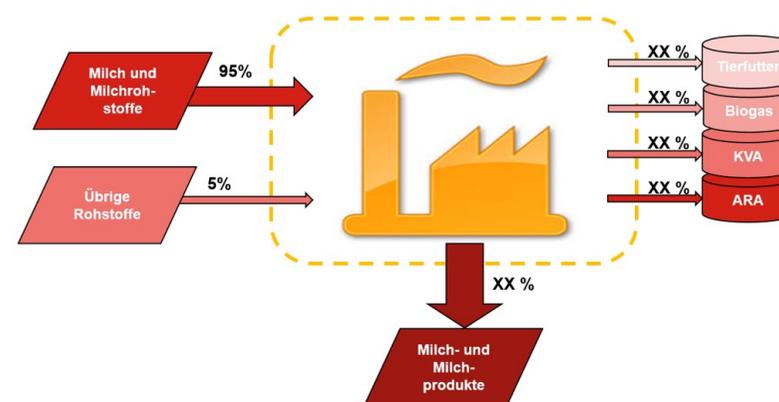
Systematik Foodwaste Produktionswerk



Resultate 2022 grössten Standorte Schweiz

Differenz **Input/Output** (sowie Verbesserung vs Vorjahr)

- Standort Emmen → 9.7%, (-0.5%)
- Standort Ostermundigen → 2.5%, (-1.4%)
- Standort Dagmersellen → 10.7%, (-1.5%)
- Standort Kirchberg → 0.7%, (+0.1%)
- Standort Langnau → 1.7%, (+0.5%)
- Standort Suhr → 2.8%, (-0.1%)
- **Overall Schweiz** → **3.7%, (-0.2%)**



Publikation Nachhaltigkeitsbericht*

Entwicklungen 2019/2020

Von 2017 bis 2020 konnten wir den von unseren Betrieben global verursachten Abfall um 10 % und die **Lebensmittelverschwendung («Food Waste»)** in der Schweiz um 11 % senken. Zum Ziel gesetzt hatten wir uns eine 20%ige Reduktion gegenüber dem Basisjahr 2017. Diese Vorgabe haben wir somit deutlich verfehlt.

Verschwendung vermeiden



Die Verschwendung von Nahrungsmitteln und Verpackungsmaterial wird im Vergleich zum Basisjahr 2017 um 20 % reduziert.

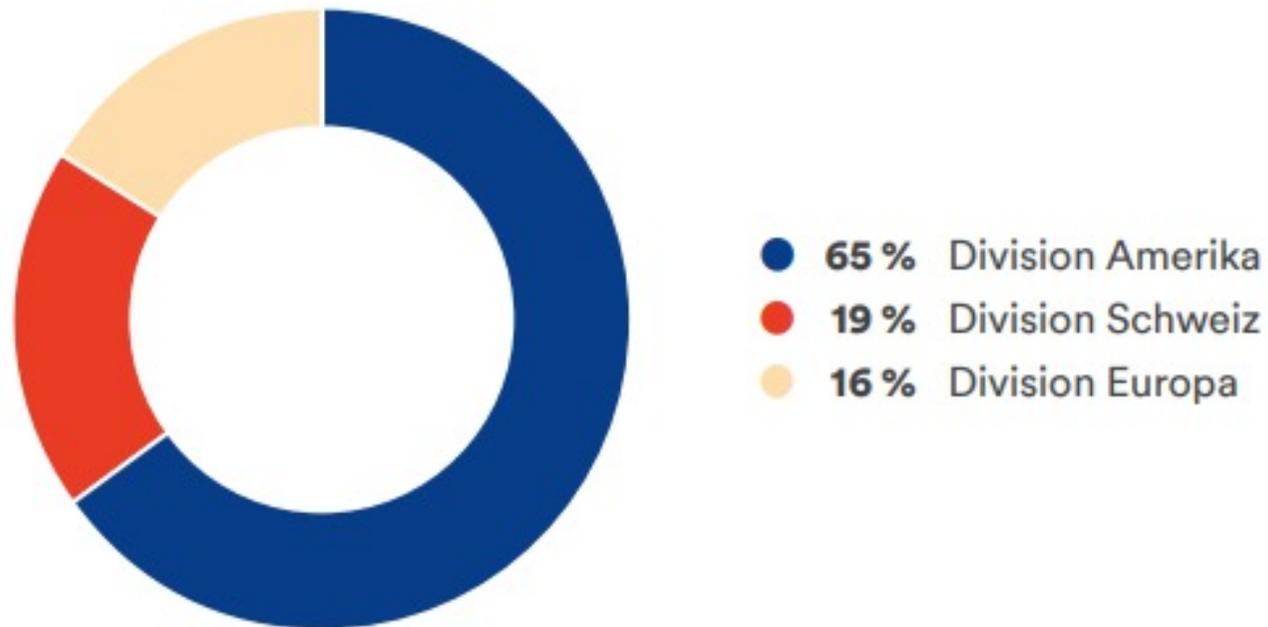
Der global von Emmi verursachte Abfall konnte um 10 % gesenkt werden (im Vergleich zum Basisjahr 2017).

Der global von Emmi verursachte Food Waste konnte um 11 % gesenkt werden (im Vergleich zum Basisjahr 2017).

100 % rezyklierbare Verpackungen
50 % weniger Abfall und Lebensmittelverschwendung im Vergleich zum Basisjahr 2017

Keine Abfallentsorgung auf Deponien

Anteil Abfall nach Division 2020*



Fazit



- **Emmi verbessert seit über 30 Jahren ihre unternehmerische Nachhaltigkeit stetig.**
- **Nachhaltigkeit** beeinflusst das **Controlling** (inklusive Wechselwirkung) und deren Tätigkeiten vor allem in den **letzten zehn Jahren** immer mehr: Plan – Do – Check – Act.
- **Neue / erweiterte Aufgaben** für das **Controlling** – den **Mitarbeitenden Freiraum geben**:
 - Food Waste Reporting (ESG)
 - HR-Controlling (ESG)
 - Risiko- und Reputationsmanagement (ESG)
- **Controller als Co-Pilot** des **Business** oft im **Spannungsfeld** zwischen **Wirtschaftlichkeit** und **Nachhaltigkeit**.
- Vieles getan – es gibt noch **viel mehr zu tun**: **Aufwand nicht unterschätzen...** und der **beste Moment** zu starten war übrigens **gestern...** 😊

