

## Interview mit Christian Arnold

### Emmi Verwaltungsräte im Fokus

---

#### Kein Markt ohne Risiken!

***Mit Christian Arnold setzen wir die Vorstellungreihe der fünf Emmi Verwaltungsräte fort, welche von der ZMP in den Verwaltungsrat Emmi AG delegiert sind. Er ist seit sechs Jahren Mitglied dieses Verwaltungsrats und mit Abstand das jüngste Mitglied im Gremium.***

***Als junger Meisterlandwirt wurdest du 2012 im Alter von 35 Jahren in den Verwaltungsrat der Emmi AG gewählt. Was war deine Motivation?***

Ich glaube und glaube an eine Zukunft der Schweizer Milchwirtschaft und wollte mich als aktiver Milchproduzent bei unserem grössten Verarbeiter einbringen.

***Was muss aus deiner Sicht ein guter Verwaltungsrat respektive ein bäuerlicher Vertreter im Emmi Verwaltungsrat können?***

Er muss auf der einen Seite immer wissen, woher er stammt, darf aber gleichzeitig den Fokus der Firma nicht ausser Acht lassen.

***Welche Aufgaben hast du im Verwaltungsrat?***

Zusammen mit den zwei andern Vorstandsmitgliedern ZMP ist es meine Aufgabe, die Anliegen des Hauptaktionärs einzubringen und für eine erfolgreiche Emmi zu sorgen, denn davon profitiert auch die Landwirtschaft. Seit Anfang bin ich zudem Mitglied des Agrarbeirats. Der aus Verwaltungsräten und Fachpersonen bestehende Agrarbeirat unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, vor allem in Bezug auf die Milchbeschaffung sowie agrarpolitische Themen. Er setzt sich aus vier Personen des Verwaltungsrats, dem CEO, dem Leiter Agrarwirtschaft und dem Leiter Milchbeschaffung zusammen. Weiter gehört je ein Vertreter der an Emmi beteiligten Milchproduzentenorganisationen ZMP und MIBA, der Präsident der Branchenorganisation Milch und der Direktor der Schweizer Milchproduzenten SMP dem Gremium an. Ab Juni 2018 werde ich neu auch im Prüfausschuss von Emmi Einsitz nehmen.

***Die Milchproduzenten erwarten doch in erster Linie, dass du dich im Emmi Verwaltungsrat für gute Milchpreise einsetzt? Wie machst du das?***

Diese Aussage respektive Forderung höre ich sehr oft von meinen Berufskollegen. Ich habe auch absolut Verständnis für diese Erwartung. Vor allem in der heutigen Situation mit den tiefen Milchpreisen. Kurzfristig betrachtet wäre es vermutlich sehr positiv für das Image des Verwaltungsrats, höhere Milchpreise zu verkünden. Die Definition des Milchpreises gehört zum operativen Geschäft. Deshalb legt der Verwaltungsrat keine Milchpreise fest. Mein «Job» als Mitglied im Verwaltungsrat ist viel mehr, dass ich mich für eine erfolgreiche Firma einsetze. Dies zum Beispiel mit der Festlegung der zukünftigen Strategie von Emmi, mit Entscheiden über Beteiligungen (Akquisitionen im Ausland) oder bei wichtigen Personalentscheiden. Nur eine solide und erfolgreiche Firma ist in der Lage, Milch zu innovativen Produkten zu ver-

arbeiten, regelmässig Milchgeld zu bezahlen und gleichzeitig noch Dividenden auszuschütten. Nur erfolgreiche Schweizer Verarbeiter mit wertschöpfungsstarken Produkten sind auch für uns Milchproduzenten nachhaltig.

***Gibt es Aufgaben und Tätigkeiten, welche dich besonders herausfordern?***

Emmi ist mittlerweile von einer mittleren Genossenschaft zu einem international tätigen Konzern gewachsen. Als «Praktiker» ist es für mich eine Herausforderung, in einem Verwaltungsrat mitzuarbeiten, wo Themen wie zum Beispiel Unternehmensstrategie, Märkte Schweiz und international, Akquisitionen oder Finanzen diskutiert werden. Sehr spannende, aber auch anspruchsvolle Herausforderungen, die ich gerne wahrnehme.

***Du bist Vorstandsmitglied und Milchproduzent ZMP und in der SVP engagiert. Wie stehst du zur Nachhaltigkeitsstrategie von Emmi?***

Ich bin für eine Nachhaltigkeitsstrategie. Die Qualität und das Produkt Schweizer Milch müssen wir gegenüber unseren Konsumenten in der Schweiz und international noch besser abheben können. Ziel muss es aber sein, den «Labelsalat» mit dem Thema Nachhaltigkeit nicht noch grösser zu machen. Ich bin auch davon überzeugt, dass wir bereits sehr viele Aspekte einer nachhaltigen Milchwirtschaft erfüllen. Die Einführung einer Nachhaltigkeit muss ökologisch und ökonomisch Sinn machen, damit letztendlich auch der Produzent etwas davon hat.

***Du bist Mitglied des Vorstandes ZMP, im Vorstand der Schweizer Milchproduzenten SMP, im Verwaltungsrat der Käserei Caseificio Airola und hast auch politische Ämter inne (zum Beispiel im Landrat Uri). Wie schaffst du den Spagat zwischen den verschiedenen Rollen in der Interessenvertretung?***

Für mich ist das weniger ein Spagat, sondern mehr ein aktives Mitreden und Mitgestalten - sei es in der Politik oder in der Milchwirtschaft. In der Vision von ZMP haben wir unter anderem formuliert, dass wir uns als bedeutende Organisation in der Schweizer Milchwirtschaft für einen starken Produktionsstandort Schweiz einsetzen. Wir pflegen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der ganzen Wertschöpfungskette. Diese Vision versuche ich mit meinem Engagement zu leben. Ich erachte es als Chance und auch sehr spannend, am Morgen die eigenen Kühe zu melken und zwei Stunden später mit der Konzernleitung an einem Tisch zu sitzen.

***Hast du überhaupt noch Zeit für die Arbeiten auf deinem Milchproduktionsbetrieb? Zudem hast du noch eine Direktvermarktung mit innovativen Produkten und gehst im Sommer auf die Alp? Wie geht das alles zusammen?***

Das Pensum für meine Ämter beträgt mittlerweile 50 bis 60 Prozent. Möglich macht dies nur die Unterstützung durch meine Familie, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Betrieb und in der Direktvermarktung. Natürlich braucht es auch eine gute Organisation und Koordination. Seit diesem Jahr geben wir unsere Kühe auf die Alp. Wir gehen nicht selber. Dies gibt uns vor allem im Sommer etwas mehr «Luft».

***Was sagst du einem Milchproduzenten, der behauptet, Emmi maximiert ihre Gewinne für die Aktionäre und engagiert sich nicht für den Milchpreis?***

Emmi zahlt einen höheren Milchpreis als der Schweizer Durchschnitt. Hätten wir in der Schweiz selber nicht so grosse Differenzen bei den effektiv ausbezahlten Milchpreisen, würden wir vermutlich heute über ein anderes Niveau diskutieren. Emmi bewegt sich mit der aktuellen Reingewinnmarge von rund 4.8 Prozent im unteren Rahmen der vergleichbaren Firmen. Mit der Rückvergütung Emmi Erfolg haben wir seit einigen Jahren ein bewährtes Instrument, welches alle Mitglieder ZMP direkt am Erfolg von Emmi beteiligt. Für das Geschäftsjahr 2017 waren es insgesamt mit dem einmaligen Jubiläumsbonus doch 4 Rappen pro Kilogramm Milch (produzierte Jahresmilchmenge), welche direkt rückvergütet wurden.

***Welche Vorteile siehst du in der zunehmenden Internationalisierung von Emmi?***

Der Schweizer Markt ist begrenzt und es drücken immer mehr Importe aus dem Ausland in die hiesigen Regale. Im Jahr 2017 wurden Emmi Produkte aus der Schweiz in 60 Länder exportiert. Rund CHF 1.6 Milliarden vom Umsatz, also knapp 50 Prozent, werden im Ausland erwirtschaftet. Etwa 25 Prozent des Auslandumsatzes werden durch Exporte aus der Schweiz generiert. Wo würde die Schweizer Milchwirtschaft wohl heute stehen, wenn wir nicht Firmen wie Emmi hätten mit Schweizer Wurzeln, welche sich für eine Internationalisierung entschieden haben?

***Welches sind die Risiken?***

Jede Akquisition birgt Risiken in sich - unterschiedliche Kulturen, die Ausbildungsstandards oder die jeweiligen politischen Rahmenbedingungen. Ein Risiko, welches wir nicht unterschätzen dürfen, ist die Währung. Ein Markt ohne Risiken gibt es aber leider nicht, auch nicht in der Schweiz.

***Welche Milchprodukte findet man in deinem Kühlschrank?***

Käse, Joghurt, YoQua, Milch, Rahm, Butter und was natürlich nicht fehlen darf - Caffè Latte!