

## Interview mit Thomas Oehen

### Emmi Verwaltungsräte im Fokus

---

#### Verantwortung lässt sich nicht einfach delegieren

*Mit Thomas Oehen schliessen wir die Vorstellungsreihe der fünf Emmi Verwaltungsräte ab, welche von der ZMP in den Verwaltungsrat Emmi AG delegiert sind. Er ist seit 2009 Mitglied im Emmi Verwaltungsrat und seit 2012 Vizepräsident.*

***Bald kannst du auf 10 Jahre Erfahrung im Emmi Verwaltungsrat zurückblicken, seit sechs Jahren als Vizepräsident – welches waren deine prägendsten Erfahrungen?***

Das ist die Entwicklung, welche Emmi in den letzten Jahren gemacht hat - vor allem im internationalen Bereich. Die Resultate und die guten Abschlüsse mussten hart erarbeitet werden. Das Unternehmen setzt sich klare strategische Ziele und arbeitet dann auf allen Stufen fokussiert darauf hin. Das ist eines seiner Erfolgsgeheimnisse. Ein weiterer Punkt ist die sehr gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung.

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

Als Verwaltungsrat bist du grundsätzlich der Unternehmung verpflichtet. Sehr wichtig ist, dass das Fachwissen der verschiedenen Bereiche wie Finanzen, Produktion und Markt, aber auch Beschaffungswesen und der Agrarbereich, im Verwaltungsrat vorhanden sind.

Als Produzentenvertreter haben wir hier eine Scharnierfunktion. Wir müssen die Anliegen der Produzenten einbringen. Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass wir die Themen, welche Emmi beschäftigt, auch in unsere Gremien zurückspiegeln. Als Vizepräsident habe ich sehr guten Kontakt zum Verwaltungsratspräsidenten und zum CEO. So kann ich dringende Themen auf direktem Weg einbringen.

***Welche Aufgaben neben dem Vizepräsidium hast du im Verwaltungsrat?***

Als Vizepräsident bin ich im Personal- und Vergütungsausschuss vertreten. Dort kann ich direkt Einfluss auf wichtige Personalentscheide nehmen. Daneben bin ich seit diesem Jahr im Marktausschuss tätig, wo es unter anderem darum geht, Strategieänderungen, Akquisitionsprojekte oder die Entwicklung wichtiger Märkte und Produkte zu beurteilen. Vorher war ich neun Jahre im Prüfungsausschuss. Schliesslich arbeite ich seit sechs Jahren im Stiftungsrat und im Anlageausschuss der Emmi Vorsorgestiftung mit. Das ist im jetzigen Zinsumfeld eine spannende aber auch herausfordernde Aufgabe. Hier ist zu erwähnen, dass unsere Mitarbeitenden ZMP auch bei dieser Pensionskasse angeschlossen sind. Und schliesslich bin ich auch noch Mitglied im Emmi-Wohlfahrtsfonds. All diese Tätigkeiten nehmen eine ansehnliche Zeit in Anspruch.

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

Ich bin mir bewusst, dass Erwartung und Realität manchmal weit auseinanderklaffen. Emmi ist im Schweizer Milchmarkt zwar die grösste, aber doch nur eine von verschiedenen Anbieterinnen. Emmi hat den Anspruch, im Vergleich zu ihren Mitbewerbern einen überdurchschnittlichen Milchpreis zu bezahlen. Diesem Anspruch ist Emmi in den letzten Jahren eigentlich immer gerecht geworden. Der Preis kann jedoch nicht marktfremd sein, sonst ist Emmi nicht mehr konkurrenzfähig. Im Verwaltungsrat müssen wir vor allem Bestrebungen unterstützen, die Emmi einen guten Marktauftritt mit innovativen Produkten ermöglicht. Nur wenn sie floriert, kann sie überdurchschnittliche Milchpreise zahlen.

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

Emmi ist zu einem internationalen Konzern geworden. In jedem Land gibt es andere und neue Themen. Das Ganze ist vielschichtiger als vor einigen Jahren. Eine Konzernrechnung mit all ihren Kennzahlen richtig zu interpretieren, ist schon eine Herausforderung.

Ein weiteres anspruchsvolles Thema sind Zukäufe von neuen Firmen. Hier ist der Verwaltungsrat jeweils gefordert, wenn es zu beurteilen gilt, ob eine Aquisition für Emmi rentabel und sinnvoll ist.

***Du bist Milchproduzent und Präsident ZMP und daher in vielen weiteren Gremien engagiert. Wie schaffst du das zeitlich?***

Das geht nur mit der Unterstützung der Familie. Mein Sohn hat die operative Leitung des Betriebes übernommen. Meine Frau Vreny unterstützt mich und hält mir in verschiedenen Bereichen den Rücken frei. Zudem habe ich eine sehr professionelle Geschäftsstelle bei der ZMP. Das erleichtert die Arbeit.

Aber die Belastung und das zeitliche Engagement sind hoch. Manchmal kann ich halt gewisse Repräsentationspflichten nicht wahrnehmen, weil es sonst zu viele würden.

***Als Präsident ZMP und Vizepräsident des Verwaltungsrats Emmi AG stehst du dauernd im «Wetter». Das braucht eine starke Persönlichkeit. Wie überstehst du die «Schlechtwetter-Phasen» emotional?***

Ich bin seit 35 Jahren in irgendeiner Funktion «öffentlich» tätig. Da gibt es immer Situationen, die schwierig und manchmal emotional sind. Zwischenmenschliche Unstimmigkeiten gehen mir oft nahe. Sachthemen kann ich hingegen gut verarbeiten. Zudem bietet mir der Betrieb zuhause immer die Möglichkeit abzuschalten. Und bei einem Waldspaziergang oder beim Joggen kann ich meinen Kopf «lüften» und die Gedanken ordnen.

***Was sagst du zu Aussagen, Emmi maximiere ihre Gewinne für die Aktionäre und engagiere sich nicht für den Milchpreis?***

Das würde stimmen, wenn Emmi einen unterdurchschnittlichen Milchpreis zahlen würde, was jedoch nicht der Fall ist. Emmi setzt sich stark für die Schweizer Milchwirtschaft ein, ist mit Abstand der grösste Exporteur von Schweizer Milchprodukten und verarbeitet den grössten Teil der Überschussmilch. Und trotzdem bezahlt sie einen überdurchschnittlichen Milchpreis.

Die Dividendenrendite ist mit zirka 1 Prozent des Aktienpreises nicht das «Gelbe vom Ei». Gewisse Investoren haben hier höhere Erwartungen. Zudem profitieren auch unsere Produzenten von dieser Dividende. Eine Reingewinnmarge von 4 bis 5 Prozent ist für ein international tätiges Unternehmen notwendig. Die Teuerung, politische Gesetzesänderungen, Währungseinflüsse oder andere Themen können schnell dazu führen, dass diese Marge markant kleiner wird. Dann ist es wichtig, dass gewisse Reserven vorhanden sind.

***Deine Entschädigung für das Verwaltungratsmandat wird ab und zu kritisiert. Verdienst du zu viel?***

Als Verwaltungsrat bist du letztendlich für die strategischen Entscheide der Firma verantwortlich. Entscheidet ein Verwaltungsrat falsch, kann es das Unternehmen, die Aktionäre und Produzenten viel Geld kosten. Menschen, von denen erwartet wird, dass sie wirtschaftliche, finanztechnische, produkt- und marktbezogene Themen beurteilen können, müssen einen breiten Rucksack mitbringen. Auch hier spielt der Markt. Die Verwaltungsrats honorare bei Emmi liegen im Vergleich mit ähnlich gelagerten Unternehmen allerdings deutlich unter dem Durchschnitt.

Die Frage stellt sich, ob für die bäuerlichen Vertreter im Emmi Verwaltungsrat andere Kriterien gelten sollen. Ich vertrete die Ansicht, dass wir ZMP-Vertreter nicht weniger leisten im Verwaltungsrat als die anderen Mitglieder. Vielleicht haben wir sogar mehr Verantwortung, weil wir die Hauptaktionärin und damit sehr viel in die Firma investiertes Kapital vertreten.

Es wird auch immer wieder darüber debattiert, ob die ZMP-Vertreter einen Teil ihres Honorars der Genossenschaft abliefern sollen. Das haben wir intern mehrfach diskutiert und sind zum Schluss gekommen, dass die Verwaltungsratsmitglieder ihre Verantwortung nicht delegieren können. Von den ZMP-Mitgliedern wird erwartet, dass wir den Job als Mitglied im Verwaltungsrat gut machen. Zu recht, denn damit ist der ZMP und den Mitgliedern in der Genossenschaft am meisten geholfen. Diese Herausforderung nehme ich gerne an.

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

Bei uns im Kühlschrank findet man immer Milch, Butter, diverse Joghurts und verschiedene Käse. Beim Käse probieren wir auch immer wieder regionale Spezialitäten. Eine warme Ovomaltine und Käse sind bei meinem Frühstück Standard.