

Fallstudie 7

Emmi

Einführung

Konzernchef Urs Riedener hat eben den Artikel «Missgriff in Italien belastet Emmi» in der Neuen Zürcher Zeitung vom 28. August 2014 gelesen. Die unter seinem Vorgänger erfolgte Übernahme des italienischen Joghurtproduzenten Trentinalatte hatte sich tatsächlich als Fehlgriff erwiesen. Der seinerzeit bezahlte Preis lag mehr als 40 Mio. CHF über dem damaligen Buchwert. Den mit dem hohen Preis entschädigten «Goodwill» hatte man offensichtlich falsch eingeschätzt. Emmi hat den Kaufbetrag zwischen 2007 und 2011 jedenfalls vollständig abgeschlossen. Ein Versuch, das italienische Joghurt neu zu positionieren, ist nicht gelungen, zumal der Joghurtkonsum in Italien wegen der wirtschaftlich schwierigen Lage eingebrochen ist.

Die Entwicklung des Unternehmens

Die Emmi AG ist hervorgegangen aus dem 1907 in Luzern gegründeten Zentralschweizerischen Milchverband (MLV), der damals 62 Genossenschaften unter einer neuen Struktur zusammenfasste. Während des Zweiten Weltkrieges entsteht im Auftrag des Bundes unter anderem in Emmen bei Luzern eine Milchregulierungsstelle, die die Regionen Zentralschweiz, Tessin Basel beliefert.

Nach dem Krieg beginnt man in Emmen erstmals mit der Produktion von Weichkäse und Joghurt unter dem Markennamen Emmi. Der Markt nimmt die Produkte gut auf. Wenige Jahre später entsteht in Emmen eine neue Produktionsstätte (Milchhof), um die Nachfrage besser befriedigen zu können. Außerdem werden neue Produkte (z. B. Coupe Chantilly) auf den Markt gebracht. Die Betriebsanlagen in Emmen werden mehr und mehr zur Basis für eine weitere Expansion.

In den 1960er Jahren entsteht in Dagmersellen (30 Kilometer von Emmen entfernt) eine weitere Produktionsstätte, die bis heute Milchpulver herstellt und auch die wichtigste Produktionsstätte für Mozzarella in der Schweiz ist.

Mitte der 1990er Jahre (1996) fasst der MLV seine kommerziellen Beteiligungen in der Holdinggesellschaft Emmi AG zusammen. Wenig später reorganisiert sich der MVL erneut und nimmt auf Geschäftsleitungsebene eine personelle Trennung zwischen Verband (ZMP Verband Zentralschweizerischer Milchproduzenten) und Unternehmen (Emmi AG) vor. Heute kauft und verkauft der ZMP als eigenständige Genossenschaft die Milch seiner Mitglieder und vertritt deren Interessen. Zudem hält die 2006 gegründete ZMP Invest AG die Mehrheitsbeteiligung an der Emmi AG.

1996 steigt Emmi mit dem Produkt Aktifit in die Produktion von funktionalen Nahrungsmitteln ein. In Emmen entsteht etwa zur gleichen Zeit ein Käsereifungslager. Außerdem kauft Emmi die international tätigen Käsehandelsfirmen Gerber Thun, Farner Langenthal, Bürki Bern und Joost Langnau. Und nur wenig später übernimmt man von Coop das Käsezentrum Kirchberg und kauft die österreichische Vertriebsgesellschaft Hosp (heute Emmi Österreich GmbH).

Kurz vor der Jahrtausendwende durchbricht Emmi erstmals die Umsatzgrenze von 1 Mrd. CHF. Mit dem Kauf der Coop-Molkerei in Basel und der Baer AG in Küssnacht (Produzent von Weichkäse) wird weiter expandiert. Ferner kommt es zur Kooperation mit dem Milchverband der Nordwestschweiz. Alsdann erfolgen Zukäufe in den Bereichen Fondue- und Schmelzkäse (Zingg Liebefeld) und Logistik (Baer Interfro-mage, Burra AG Gastrobeflieferung).

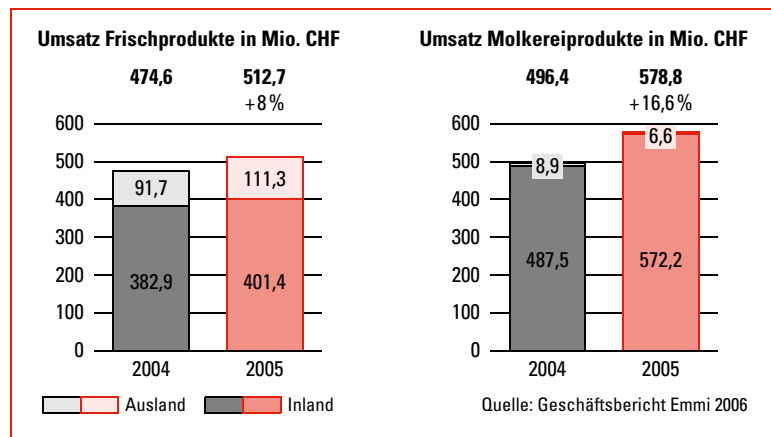
2002 nimmt ein über 30 Mio. CHF teures Frischprodukte-Logistikzentrum in Emmen den Betrieb auf. Im gleichen Jahr kauft Emmi das Sortenkäsegeschäft von Swiss Dairy Food, ferner die Traditionsfirma Gerberkäse AG sowie die Molkerei Bern-Ostermundigen (mit den Marken Toni und Heidi). Diese Zukäufe festigen Emmis führende Stellung im Käse- und Frischprodukte-Markt und positionieren die Gruppe im internationalen Markt als führendes Unternehmen für Schweizer Käse.

Die zahlreichen Akquisitionen bringen eine Umsatzsteigerung von über 500 Mio. CHF und erfordern die Integration von etwa 850 Mitarbeitenden.

2003 werden im Rahmen einer gewissen Konsolidierung eigene Niederlassungen (Vermarktungsgesellschaften) in den wichtigsten Exportländern Italien, Deutschland, Frankreich und in den USA aufgebaut. Ferner beginnt man mit dem Ausbau des Betriebes in Kirchberg (Investitionsvolumen 35 Mio. CHF)

2004 wechselt der bisherige CEO Fritz Wyss ins Präsidium des Verwaltungsrats. Neuer CEO wird Walter Huber. Kurz nach dessen Amtsantritt wird Caffè Latte, das bisher erfolgreichste Produkt von Emmi im Markt eingeführt. Schon im November seines ersten Amtsjahres kündigt Huber die Zusammenarbeit mit dem weltweit führenden Milchprodukte-Unternehmen Bongrain (neu SAVENCIA) an. Kurz darauf, im Dezember, startet Emmi mit großem Erfolg an der Börse (SWX).

2005 überschreitet Emmi erstmals die Umsatzgrenze von 2 Mrd. CHF (Erträge aus Betriebstätigkeit). Mit Beteiligungen und Akquisitionen erweitert das Unternehmen seine Kompetenz im Biobereich (Molkerei Biedermann Bischofszell), baut das Käse-Spezialitätengeschäft aus (Cetra Alimentari SA) und eröffnet sich den Zugang zum lateinamerikanischen Markt (Minderheitsbeteiligung am spanischen Unternehmen Kaiku). Ferner geht Emmi eine strategische Partnerschaft mit dem US-amerikanischen Käsehersteller Roth Ltd. ein. Mit Trentinalatte in Italien erwirbt Emmi auch erstmals eine größere Produktionsstätte im Ausland.



Am Standort Suhr entsteht die Mittelland Molkerei AG und mit der Zusammenführung der Produktionen in Luzern und Suhr stärkt das Unternehmen seine internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Zugleich bringt Emmi immer wieder neue Produkte auf den Markt (Choco Latte, Joghurtdrink Evolus, Glacesortiment). Swiss Alps, der erste Käse mit essbarem Kräutermantel, wird bereits ein Jahr nach der Markteinführung mit dem «Dairy Innovation Award» ausgezeichnet.

Im Sommer 2007 kündigt CEO Walter Huber seinen Weggang von Emmi an. Der Verwaltungsrat wählt Urs Riedener, bisheriger Leiter des Departements Marketing bei Migros, zu seinem Nachfolger. Er übernimmt Anfang März 2008 die Leitung der Emmi-Gruppe.

2009 übernimmt Emmi den US-amerikanischen Käsespezialisten Roth Käse USA Ltd. und erwirbt eine Mehrheitsbeteiligung der Genfer Nutrifrais SA (Tam Tam). 2010 kauft Emmi den Käsespezialisten Fromalp AG in Zollikofen. Im gleichen Jahr beginnt die Umsetzung der neuen Markenstrategie, die als Teil der Gesamtstrategie rund 150 Produkte unter der Dachmarke Emmi zusammenfasst und einheitlich präsentiert. Innovationen und starke Markenkonzepte sollen dazu beitragen, die Position auf dem Heimmarkt zu stärken. Gleichzeitig baut Emmi mit der Akquisition des italienischen Dessertproduzenten A-27 SpA die internationale Position weiter aus.

2012 präsentiert Emmi das bisher beste Ergebnis der Unternehmensgeschichte. Einen wesentlichen Anteil daran hat die Entwicklung des internationalen Geschäftes. Die internationalen Beteiligungen werden daher in den Schlüsselmärkten künftig weiter ausgebaut, mit dem Ziel bis 2016 mindestens 50% im Ausland umzusetzen (Kaiku Spanien, Diprola Frankreich, Venchiaredo Italien, Dessertproduzent Rachelli in Italien, AVH Dairy Trade BV für Ziegen- und Schafmilchprodukte in Holland). Zum Erfolg beigetragen haben jedoch ebenso die zahlreichen Produktinnovationen im Heimmarkt Schweiz (z.B. JogurtPUR und «good day», das Sortiment laktosefreier Milchprodukte) sowie Akquisitionen im Heimmarkt (z.B. 2013 die Käserei Studer AG). Im Bestreben, weiter zu wachsen, unterstützt Emmi ferner bedeutende Markenplattformen wie Emmi Caffè Latte und Kaltbach mit gezielten Aktivitäten.

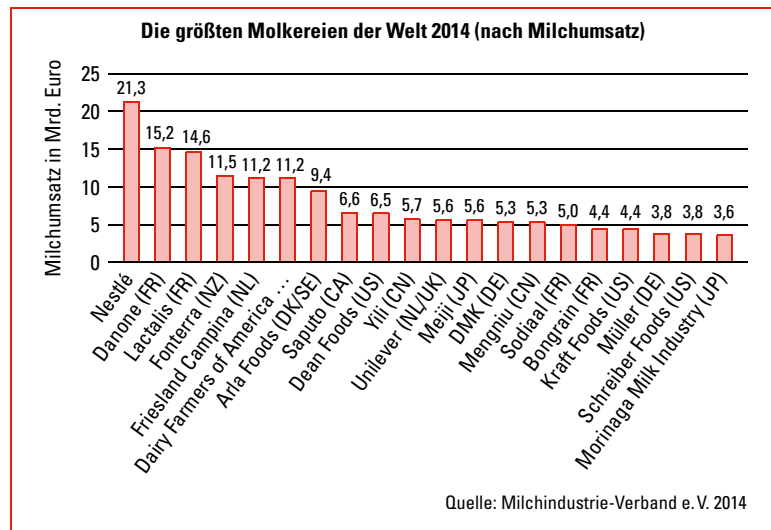
Der Käse- und Milchproduktemarkt

Der Käse- und Milchmarkt hat ein bedeutendes Volumen und weist einige Besonderheiten auf. Zum einen gibt es im Heimmarkt und auch weltweit eine Vielzahl von global tätigen Mitbewerbern und Konkurrenten. Emmi schafft es gerade noch auf die Liste der 20 weltweit größten Anbieter.

Im Käse- und Milchproduktemarkt muss von der Seite der Zulieferer sowohl mit Schwankungen der produzierten Milchmenge als auch mit einem volatilen Milchpreis gerechnet werden. Alsdann fördern die Erkenntnisse über Laktose-Intoleranz und allergische Reaktionen gegenüber Milchprodukten die Entwicklung von Ersatzprodukten.

Global Der Abbau von Handelsschranken und die Liberalisierung der Märkte haben in den meisten Industrieländern bedeutende Auswirkungen auf den Käse- und Milchproduktemarkt. Die Milchwirtschaft macht gemessen am investierten Kapital, an der Beschäftigung und an der Wertschöpfung oft einen erheblichen Teil des gesamten Ernährungssektors eines Landes aus. Ein Kennzeichen des Marktes ist der hohe Organisationsgrad der Produzenten, der sich in der Praxis am gewichtigen politischen Einfluss bemerkbar macht.

Der Käse- und Milchmarkt ist in den meisten Ländern stark reguliert. Die Mechanismen der Preisfindung sind komplex und führen häufig zu schwer durchschaubaren Subventionssystemen. Viele Länder streben danach, das Wachstum der Milchwirtschaft im eigenen Land durch Aktivitäten auf dem Weltmarkt zu sichern. So hat beispielsweise der britische Bauernverband NFU 2013 mit dem Slogan «We can expand, we can compete and we can produce» und unter dem Titel «Compete to Grow» eine Strategie für die Milchwirtschaft in Großbritannien vorgestellt.



Weit mehr als die Hälfte der weltweiten Milchproduktion stammt aus den industrialisierten Ländern. Ungefähr 90% davon ist Kuhmilch (WTO 1995, OECD 1996). Die EU und die USA decken etwas über 42% der Milchproduktion ab, Australien, Kanada, Japan und Neuseeland etwa 10%, Indien, China und Pakistan ca. 24%, Zentral- und Südamerika 13% und Russland, die Ukraine und Usbekistan ca. 11%.

Der Konsum von Milch und Milchprodukten ist seit den 1980er Jahren stetig zurückgegangen. Der Grund dürfte vor allem in der sinkenden Nachfrage nach Magermilchpulver und nach Butter liegen. Die welt-

weite Milchproduktion hingegen ist in den letzten Jahrzehnten um rund 1 % jährlich angestiegen. Experten erwarten künftig gar ein leicht höheres Wachstum der Milchproduktion, in erster Linie bedingt durch gentechnologische und biotechnologische Maßnahmen.

Die beschränkte Lagerfähigkeit und die hohen Transportkosten von Milch haben die Entwicklung von Technologien befördert, die es ermöglichen, Milchkomponenten neu zu kombinieren. Von den 515 Millionen Tonnen Milch, die jährlich produziert werden, wird nur etwa ein Drittel in flüssiger Form konsumiert.

Milch ist ein wandelbares Produkt und bietet viele Möglichkeiten zur Verarbeitung. Bei der weltweiten Produktion von verarbeiteten Milchprodukten konnte jedoch in den letzten Jahren lediglich beim Käse ein kontinuierlicher Anstieg verzeichnet werden.

Europa In allen EU-Mitgliedstaaten wird Milch produziert. Die Milchproduktion macht einen erheblichen Teil der gesamten EU-Agrarproduktion aus. Deutschland, Frankreich, Großbritannien, die Niederlande, Italien und Polen decken zusammen rund 70 % der Gesamtproduktion ab.

Die EU ist entsprechend auch ein wichtiger Partner im globalen Milchproduktmarkt und ein führender Exporteur vieler Milchprodukte (insbesondere Käse).

Schweiz In der Schweiz gibt es über 600 Käsereien und mehr als 90 Molkereien. Die vier größten Marktteilnehmer decken jedoch rund 90 % des Milchproduktmarktes ab. Dabei ist Emmi, wie die Abbildung zeigt, bei weitem der größte Anbieter:

Molkereimilch (> 20 Mio. kg)	verarbeitete Milchmenge 2013 (in Mio. kg)	Umsatz 2013 (in Mio. CHF)
Emmi AG	899	3 298
Crema SA	418	510
Hochdorf AG	300	376
Elsa-Mifroma	272	952
Züger AG	115	115
Nestlé Suisse SA	102	
Groupe FLV	46	87
Groupe LRG	46	69
Strähl Käse AG	32	
Quelle: swissmilk.ch		

Der pro Kopf Konsum von Milchprodukten ist in der Schweiz nach wie vor sehr hoch, auch wenn er in den letzten Jahren etwas gesunken ist. Nimmt man Milch, Butter und Käse zusammen, liegt die Schweiz weltweit mit 93,3 kg/Kopf deutlich an der Spitze. Der Milchkonsum allein liegt nur knapp hinter demjenigen von Neuseeland (67,0 zu 67,3 kg/Kopf).

Konsum pro Kopf international im Jahr 2012			
Länder	Milch (kg/Kopf)	Butter (kg/Kopf)	Käse (kg/Kopf)
Schweiz	67,0	5,2	21,1
EU 27	64,0	3,7	17,2
Deutschland	55,0	6,2	24,3
Frankreich	54,3	7,4	26,2
Italien	54,4	2,3	20,9
Neuseeland	67,3	4,7	6,7
Brasilien	59,0	0,4	3,6
Russland	37,3	2,8	6,6
China	15,9	0,1	0,1

Quelle: International Dairy Federation (IDF) 2013

Allerdings ist der Pro-Kopf-Konsum in den letzten Jahren insgesamt über alle Produkte gesehen etwas zurückgegangen, während die Produktion eher leicht angestiegen ist.

Konsum in Kilogramm pro Kopf					
Produkte	2011	2012	2013	Veränderung 2012/13	
	kg/Kopf	kg/Kopf	kg/Kopf	absolut	Prozent
Konsummilch	68,0	67,1	64,9	-2,2	-3,3%
Milchgetränke	8,5	8,3	8,8	0,5	6,0%
Joghurt	18,2	18,3	17,9	-0,4	-2,2%
Butter	5,3	5,1	5,5	0,3	6,3%
Konsumrahm	8,2	8,4	8,4	0,0	0,0%
Käse und Schmelzkäse	21,3	20,9	21,0	0,2	0,8%

Quelle: Milchstatistik, SMP

Milchverarbeitung					
Produkte	2011	2012	2013	Veränderung 2012/13	
	Tonnen MAE*	Tonnen MAE*	Tonnen MAE*	absolut	Prozent
Käse	1 443 145	1 458 231	1 463 090	4 859	0,3%
Quark	16 223	23 214	23 251	37	0,2%
Konsummilch	415 910	411 721	408 784	-2 937	-0,7%
Rahm	279 259	279 488	286 420	6 932	2,5%
Joghurt	113 230	113 263	113 681	418	0,4%
Übrige Frischmilchprodukte inkl. Speiseeis	92 268	97 031	106 444	9 413	9,7%
Dauermilchwaren	364 813	367 100	326 734	-40 366	-11,0%
Butter	583 730	588 398	539 606	-48 792	-8,3%
Andere Verwertung	163 395	132 385	160 601	28 216	21,3%
Total	3 471 973	3 470 831	3 428 611	-42 220	-1,2%

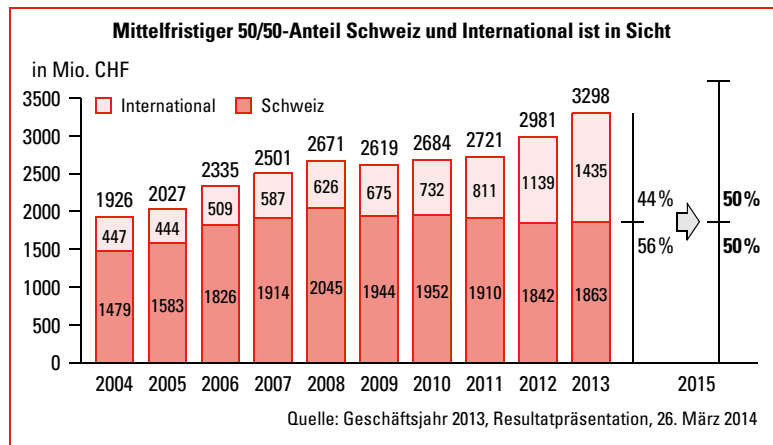
Quelle: TSM Treuhand GmbH
 * MAE: Milchäquivalent = Inhalt eines Kilogramms Milch berechnet mit Anteilen an Eiweiß (45%) und Fett (55%)

Die beiden großen Detailhandelsunternehmen Migros und Coop decken zwei Drittel des Gesamtumsatzes im schweizerischen Lebensmittelmarkt ab. Beide verkaufen Produkte von Emmi, wenn auch nicht immer unter dem Original-Markennamen.

Der Schweizer Markt ist nach wie vor umkämpft. Vermehrt suchen ausländische Firmen hier Fuß zu fassen, besonders mit Käse. Der starke Franken erhöht dabei zusätzlich den Konkurrenzdruck für Schweizer Anbieter.

Emmi und das internationale Geschäft

Die strategische Vorgabe bei Emmi «mittelfristig 50 % Auslandsgeschäft» ist inzwischen beinahe erreicht. Innerhalb von zehn Jahren stieg der Umsatzanteil des Auslandsgeschäftes von rund 23 % auf etwa 44 %. In absoluten Zahlen bedeutet es etwas mehr als eine Verdreifung des Auslandsumsatzes. Der größte Teil dieser Steigerung ist allerdings auf Akquisitionen zurückzuführen.



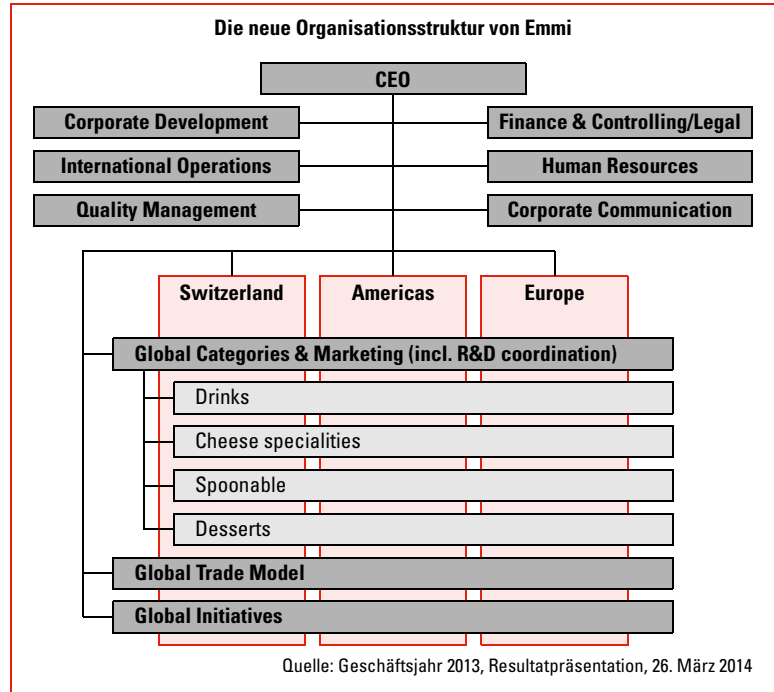
Der Umsatzanteil in den wichtigen Wachstumsmärkten stieg in den letzten Jahren insgesamt an. Europa (ohne Schweiz) ist mit 27 % nach wie vor der bedeutendste ausländische Markt, vor Nord- und Südamerika mit 12 % und Afrika mit 4 %. Dagegen schlägt Asien mit 1 % kaum zu Buche. Die wichtigsten ausländischen Märkte (gemessen am Umsatz) sind die USA, Spanien, Italien und Chile.

Mit dem Aufbau von lokalen Niederlassungen hat Emmi der Internationalisierung eine weitere Stufe hinzugefügt. Je nach Land oder Region ist der Anteil von Handel und eigener Produktion im Ausland jedoch unterschiedlich.

Angesichts der Bedeutung des internationalen Geschäfts hat sich Emmi Anfang 2014 entschlossen, die Organisation den Marktentwick-

lungen anzupassen. In Zukunft soll deutlicher zwischen Konzern- und Länderaufgaben unterschieden und auf Konzernebene die strategische Führung gestärkt werden, unter anderem durch eine Fokussierung der Einkaufskraft.

Die neue Organisation sieht die Regionen Schweiz, Europa und Amerikas vor. Die Wachstumsmärkte außerhalb Europas werden wichtiger. Allerdings soll künftig vermehrt ein organisches Wachstum angestrebt und die Akquisitionsfrequenz verlangsamt werden.



Die strategische Ausrichtung von Emmi

Als Vision formuliert Emmi den langfristigen Erfolg als unabhängiges Unternehmen in offenen Märkten. Die eigentliche Strategie von Emmi beruht auf drei Säulen.

- Erstens will Emmi eine marktführende Stellung in der Schweiz einnehmen. Dieses Ziel ist weitgehend erreicht. Emmi ist bei weitem der größte schweizerische Milchverarbeiter und eine der innovativsten Premium-Molkereien Europas. Im Heimmarkt spielen die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Milch- und Frischprodukten, sowie die Produktion und der Handel mit Käse eine zentrale Rolle.

Das Produktportfolio hat man in den letzten Jahren gezielt angepasst. Produktlinien mit geringen Margen wurden aufgegeben, dagegen Markenkonzepte mit Potenzial neu ins Sortiment aufgenommen. Diese Maßnahmen haben sich positiv ausgewirkt.

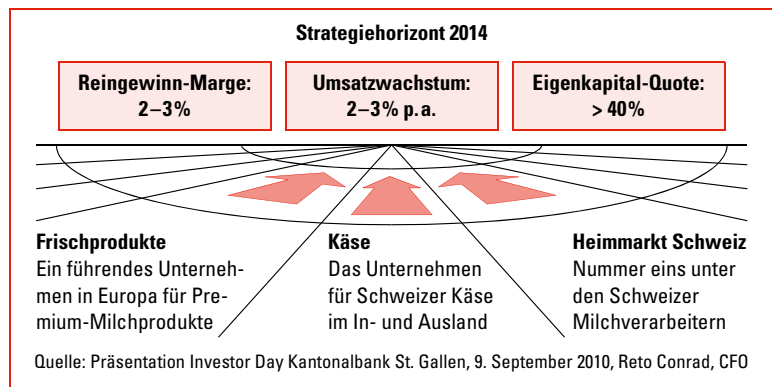
- Zweitens wird ein gezieltes Wachstum im Ausland angestrebt, zumal eine weitere Erhöhung des Marktanteils in der Schweiz aus wettbewerbsrechtlichen Gründen problematisch ist. Heute ist Emmi mit Tochtergesellschaften oder Beteiligungen in 13 Märkten tätig. Mittel- bis langfristig sollen es 15 bis 18 Märkte sein, wobei Wachstumsmärkte außerhalb Europas zunehmend wichtig werden.
- Drittens wird ein konsequentes und nachhaltiges Kostenmanagement durchgesetzt. Durch Produktivitätssteigerungen und Verbesserungen der Effizienz sollen jährlich erhebliche Einsparungen erzielt werden. Dabei stellen in der Regel die Schweizer Produktionsstätten den Benchmark für die Produktionsanlagen im Ausland dar.

Emmi will neben der angestrebten Führungsposition unter den Schweizer Milchverarbeitern auch als das führende Unternehmen für Schweizer Käse im In- und Ausland gelten. Ferner will man die erste Position als Unternehmen in Europa für Premium Milchprodukte verteidigen.

Diesem Ziel diene etwa auch die Beteiligung an der spanischen Kaiku-Gruppe, die etablierte Markenprodukte führt, durch innovative Produkte- und Vermarktungskonzepte aufgefallen ist und über hohes Entwicklungspotenzial verfügt. In Spanien ist Kaiku außerdem Marktführer für laktosefreie Milch und kalte Kaffeegetränke. Dank dieser Zusammenarbeit konnte Emmi mit Caffè Latte (in der Schweiz hergestellt) im spanischen Markt einen Zuwachs von mehr als 70% erreichen, ein Anstieg, der deutlich höher ist als in jedem anderen Markt.

In den in- und ausländischen Märkten sieht sich Emmi – wie bereits erwähnt – einer Vielzahl von Konkurrenten gegenüber (vgl. Abbildung auf Seite 535).

Verbunden mit Margen- und Wachstumszielen wurde an einer Veranstaltung im Jahr 2010 der Strategiehorizont 2014 formuliert:



Emmi im Jahr 2014

Wegen der Schwierigkeiten in Italien und einem negativen Währungseffekt leidet der Börsenkurs trotz des sonst passablen Ergebnisses 2014. Das organische Umsatzwachstum in Lokalwährung hat sich zwar von 1,6% auf 3% verbessert, während sich das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern von 170,7 Mio. auf 136,2 Mio. CHF verringert hat.

Der Verzicht auf wenig rentable Geschäfte, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sowie ein gezielter Ausbau des Produktportfolios mit Angeboten, die höhere Margen versprechen, soll den künftigen Erfolg sicherstellen.

Im Jahr 2014 hat Emmi wiederum einen Umsatz von mehr als 3 Mrd. CHF (3404 Mio. CHF) erzielt. Das entspricht einem Wachstum von 3,2% gegenüber dem Vorjahr.

Im Markt Schweiz verzeichnet Emmi einen Umsatzanstieg von 1,3% auf 1888 Mio. CHF (2013: 1863 Mio. CHF).

In den Märkten USA, Kanada, Chile, Spanien, Frankreich und Tunesien beläuft sich der Umsatz auf 840 Mio. CHF (2013: 818 Mio. CHF), was einem währungsbereinigten Wachstum von 7,1% entspricht. Dabei waren Nordamerika, Tunesien und Spanien die treibenden Märkte.

In Europa verzeichnet Emmi einen Umsatzanstieg von 8,3% auf 509 Mio. CHF (2013: 470 Mio. CHF). Dieser ist in erster Linie auf den Kauf des Dessertherstellers Rachelli, auf die Erhöhung der Beteiligung an der Gläsernen Molkerei und auf den Verkauf von Trentinalatte (per 31. Oktober 2014) zurückzuführen.

Die Division Global Trade umfasst die Direktverkäufe aus der Schweiz an Kunden in den Märkten Asien, Osteuropa, Südamerika und der Arabischen Halbinsel, in denen Emmi keine eigenen Niederlassungen hat. Der Umsatz beläuft sich 2014 auf 167 Mio. CHF, was einem Anstieg von 13,2% entspricht und teilweise als Ergebnis der höheren Milchproduktion und der damit verbundenen höheren Milchpulver- und Butterentlastungsexporte zu werten ist.

Wird diese erfreuliche Entwicklung bei Emmi auch in den nächsten Jahren weitergehen?

	Fragen
--	---------------

1. Wieso formuliert Emmi das Ziel, mittelfristig mindestens 50% des Umsatzes im Ausland zu erzielen? Wie erfolgreich ist Emmi dabei?
2. Wie beurteilen Sie die Art (Export und/oder Akquisition) der Internationalisierung von Emmi? Welches sind dabei die Vor- und Nachteile?
3. Wie würden Sie Emmis Internationalisierungsstrategie beschreiben und beurteilen? (vgl. Abschnitt 7.2.3 «Internationale Strategien»)
4. Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt Emmi in den ausländischen Märkten?

	Quellen
--	----------------

- Aiolfi, Sergio: Ausbruch aus dem engen Heimmarkt. In: *NZZ*. S. 29, 6. Dezember 2014
- Bopp, Michael/Menz, Markus: *Emmi Group – Implementing Strategy with Strategic Initiatives*. Case Study University of St. Gallen 2013
- Conrad, Reto: *Emmi – Vom Milchverband zum Global Player*. Investor Day St. Galler Kantonalbank, St. Gallen, 9. September 2010
- Emmi: *Geschäfts- und Halbjahresbericht 2002 bis 2014*
- Emmi: *Kurzporträt – Zahlen und Fakten 2014*. Luzern 2015
- Emmi-Gruppe: *Geschäftsjahr 2013 Resultatpräsentation*. Luzern, 26. März 2014
- Emmi-Gruppe: *Geschäftsjahr 2014 Resultatpräsentation*. Luzern, 24. März 2015
- Europäische Kommission: *Milch und Milcherzeugnisse in der Europäischen Union*. Brüssel 2006
- European Union: *Short Term Outlook for the EU arable crops, meat and dairy markets in 2014 and 2015*. Brussels 2014
- Milchindustrie-Verband e. V.: *Top 20 Molkereien der Welt 2014 (nach Milchumsatz)*. Berlin 2014
- NFU National Farmers Union: *Compete to Grow – A vision and strategy for the British dairy industry*. Stoneleigh o.J.
- NZZ*: *Emmi verkauft US-Produktionsanlage*. S. 28, 2. Dezember 2014
- Riboni, Jörg: *International expansion of Emmi: Consequences for the finance strategy*. Emmi Investor Day, Emmen, 5th November 2013
- Riedener Urs: *Präsentation Mediengespräch VMI*. Bern, 1. Dezember 2010
- Riedener, Urs: *The strategic milestones of Emmi's past and future success*. Emmi Investor Day, Emmen, 5. November 2013
- Schweizer Milchproduzenten SMP (Swissmilk): *Schweizer Milchwirtschaft in Zahlen 2014/15*. Bern 2014
- <http://ch.emmi.com/de/> [diverse Zugriffe]