



Swiss Telecommunication Summit

Urs Riedener
CEO Emmi Gruppe

Bern, 21. Juni 2018

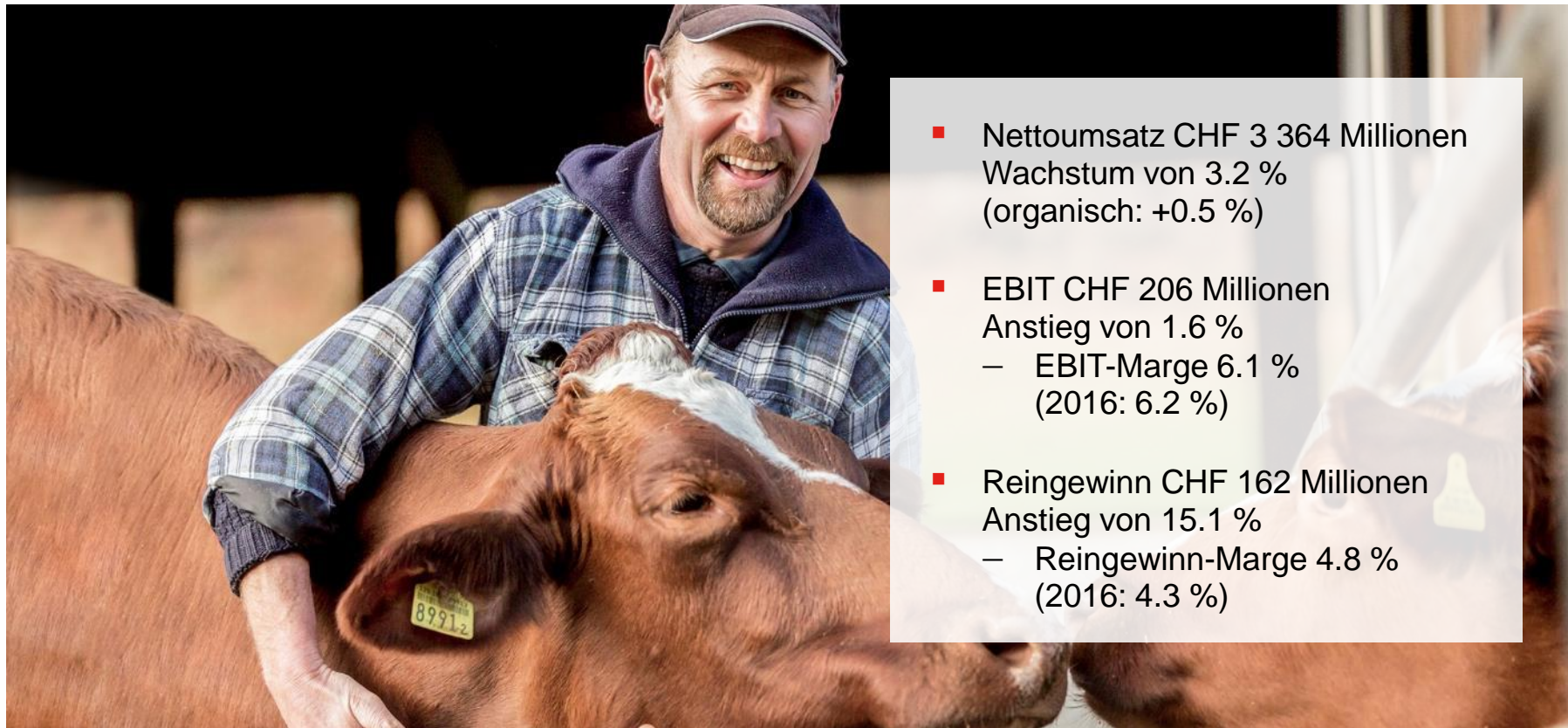
Emmi auf einen Blick

Die Technologie als Verstärker der Strategie

Unsere Learnings

Führung und Digitalisierung

Leichtes Wachstum bei Umsatz und EBIT; Reingewinn stark angestiegen



- Nettoumsatz CHF 3 364 Millionen
Wachstum von 3.2 %
(organisch: +0.5 %)
- EBIT CHF 206 Millionen
Anstieg von 1.6 %
– EBIT-Marge 6.1 %
(2016: 6.2 %)
- Reingewinn CHF 162 Millionen
Anstieg von 15.1 %
– Reingewinn-Marge 4.8 %
(2016: 4.3 %)



Strategie und Vision

Vision

Langfristiger Erfolg als unabhängiges Unternehmen in offenen Märkten

Marktpositionierung

- Nummer 1 unter den Schweizer Milchverarbeitern
- Das Unternehmen für Schweizer Käse im In- und Ausland
- Ein führendes Unternehmen in Europa und Americas für Premium-Milchprodukte

Wachstum

2 % bis 3 % (Innovationen, Akquisitionen und Marktanteilsgewinne)

Profitabilität

4.5 % bis 5.0 % Reingewinn-Marge

Eigenkapital

Eigenkapitalquote von mindestens 40 %

Suhr | 370 Mitarbeitende

Milch, Rahm, Butter

Frenkendorf | 10 Mitarbeitende

Käse, Molkerei- & Frischprodukte

Kirchberg | 320 Mitarbeitende

Konfektionierung Käse,
Export

Moudon | 30 Mitarbeitende

Käsereifung

Ostermundigen | 630 Mitarbeitende

Frischprodukte

Schlieren | 125 Mitarbeitende

Belieferung Gastronomie & Detailhandel

Bischofszell | 120 Mitarbeitende

Molkerei- & Frischprodukte
(v.a. Bio, aus Kuh-, Schaf- & Ziegenmilch)

Luzern | 250 Mitarbeitende

Hauptsitz

Emmen | 570 Mitarbeitende

Frischprodukte, Käse

Kaltbach | 60 Mitarbeitende

Kuh- & Ziegenkäse, Frischkäse

Dagmersellen | 200 Mitarbeitende

Mozzarella,
Milchpulver

Landquart | 45 Mitarbeitende

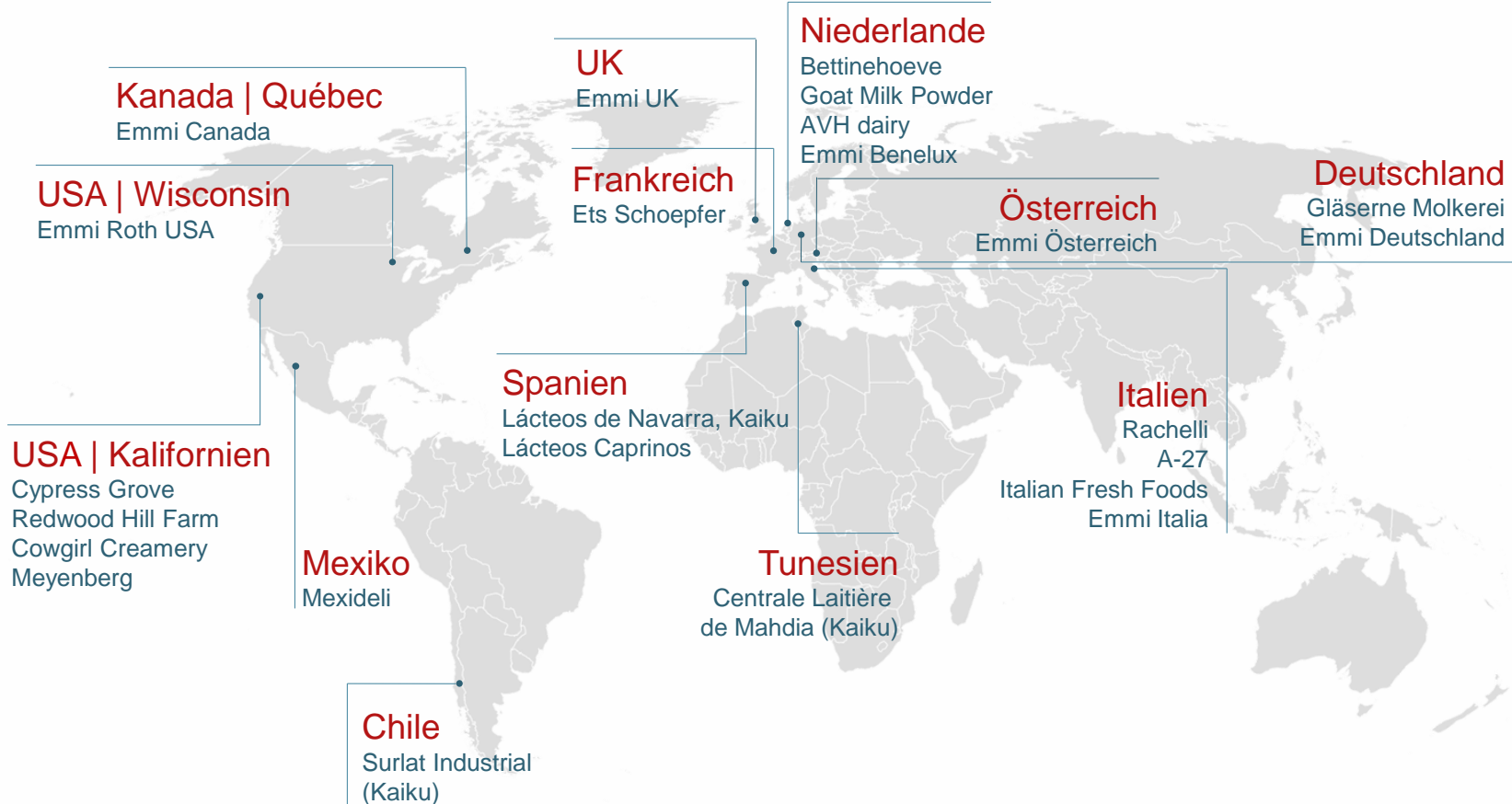
Käse

Langnau | 150 Mitarbeitende

Fondue, Schmelzkäse

Bever | 20 Mitarbeitende

Käse, Molkerei- & Frischprodukte



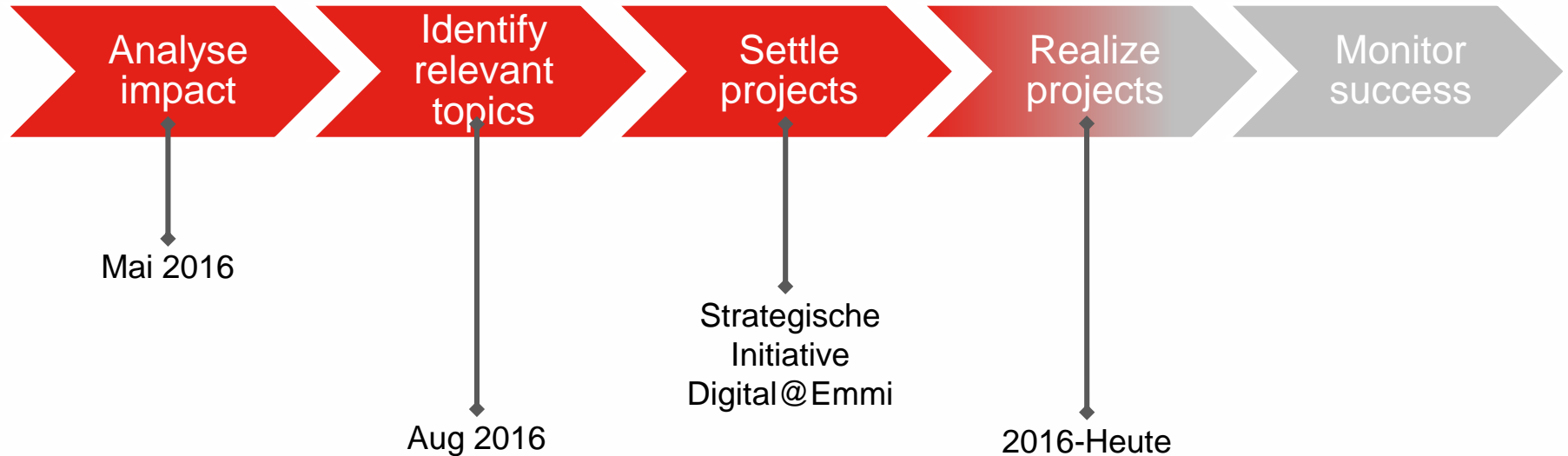
Emmi auf einen Blick

Die Technologie als Verstärker der Strategie

Unsere Learnings

Führung und Digitalisierung

Fix the base: von 2012 bis 2016 haben wir ein neues ERP, MES, WMS eingeführt und die Basis für die Digitalisierung geschaffen



Die wesentlichen Treiber sind...

Disruptive Geschäftsmodelle

CLOUD MOBILE SOCIAL



Internet of Everything (IoE)

INTERNET of THINGS (IoT) INDUSTRY 4.0



25 Milliarden Smart Objects (Dinge) sind per Ende 2015 mit dem Internet verbunden. Bereits 2020 werden es gar 50 Milliarden sein

Explosion von Daten / Anwendungen

BIG DATA – ANALYTICS – APPS



Alle 18 Monate Verdoppelung der Daten, Anwendungen alle zwei Jahre

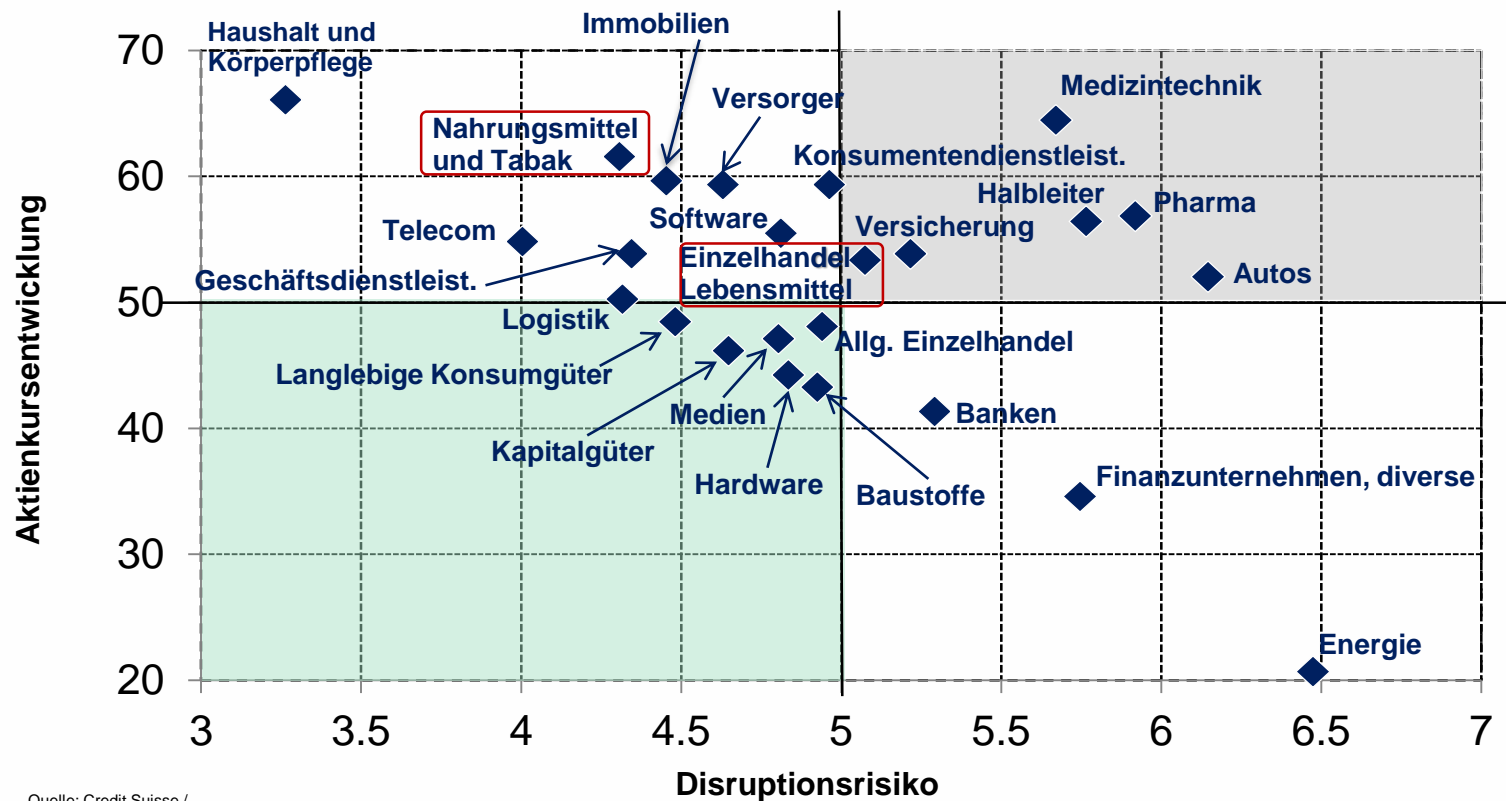
Erhöhte Sicherheitsanforderungen

CYBER SECURITY



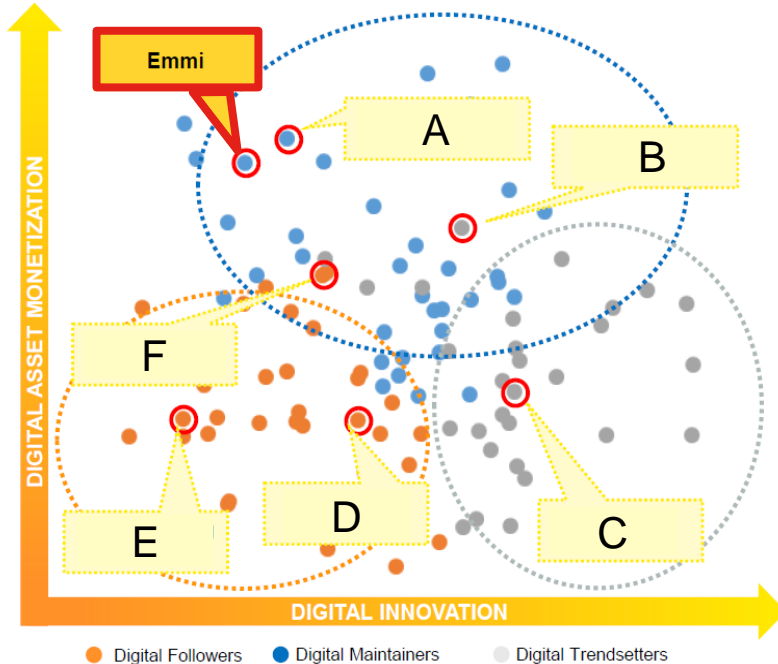
60% der Daten werden in den ersten Stunden einer Attacke gestohlen

Disruptionsrisiken der verschiedenen Branchen: Beurteilung 2016



Quelle: Credit Suisse /
Grafik: FuW 12.03.2016

«Outside-In-View»: Emmi im Digitalisierungs-Maturitäts-Index 2017 (Erhebung Accenture, Okt 2017)



Copyright © 2017 Accenture. All rights reserved.

Accenture's Beurteilung zur Maturität

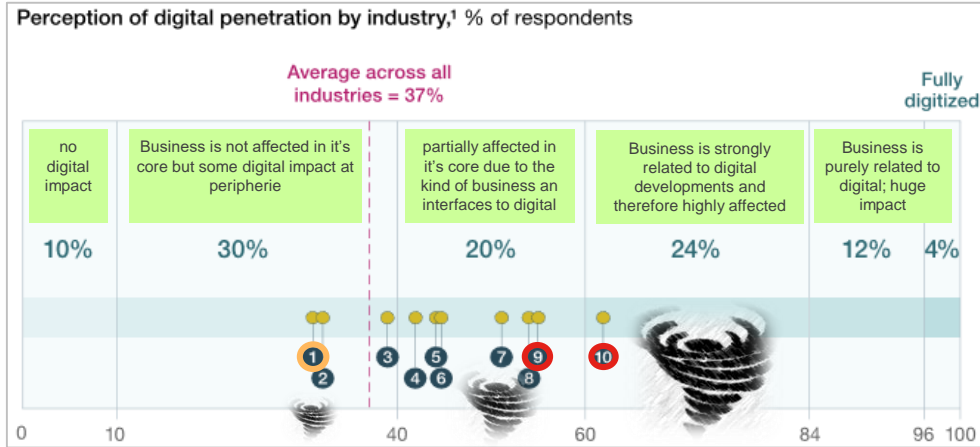
Highlights: Emmi...

- ... hat die digitalen Technologien und Möglichkeiten in den letzten Jahren mit starkem Fokus auf die Harmonisierung der Prozesse und den automatisierten Informationsfluss entlang der Supply Chain gelegt
- ... neue Technologien werden noch vorsichtig eingesetzt

Upside Potential

- ... nutzt die digitalen Technologien noch zu wenig, um an eine möglichst grosse, verwertbare Datenmenge von Endkonsumenten zu gelangen, um mit Kunden / Konsumenten zu interagieren und diese für die (Weiter-) Entwicklung von Produkten und Services zu nutzen
- ... nutzt die heutigen technologischen Möglichkeiten zu wenig, um mit ... nutzt die Möglichkeiten der Online-Vertriebsplattformen noch sehr limitiert

Branchen-Impact der Digitalisierung (Survey & Analyse durch McKinsey, Febr. 2017)



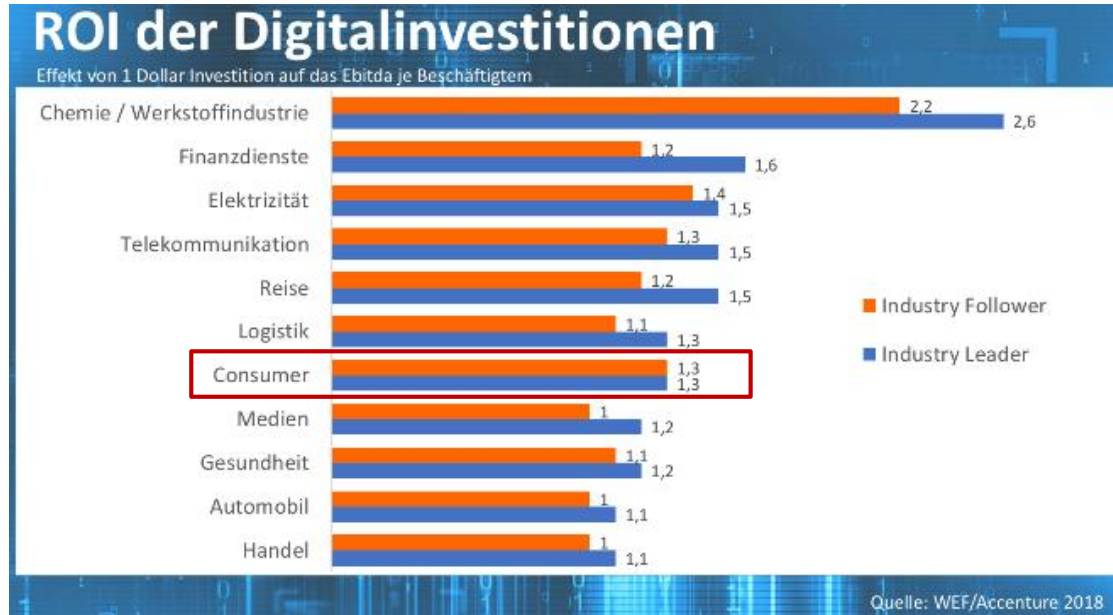
Kernaussagen

- Die CPG- / FMCG-Industrie ist von der Digitalisierung nicht im Kern betroffen
- D.h., dass die DNA-Struktur der Emmi, also die Milchverarbeitung, durch die Digitalisierung nicht wirklich verändert wird
- **ABER:** aufgrund der grossen Verbindung / Abhängigkeit zum Retail ist die Emmi trotzdem von der Digitalisierung am Front-End der Wertschöpfungskette stark tangiert

Selected industries²

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1 Consumer packaged goods (31%) | 6 Travel, transport, and logistics (44%) |
| 2 Automotive and assembly (32%) | 7 Healthcare systems and services (51%) |
| 3 Financial services (39%) | 8 High tech (54%) |
| 4 Professional services (42%) | 9 Retail (55%) |
| 5 Telecom (44%) | 10 Media and entertainment (62%) |

Quelle: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention#0>



- Im Bereich Consumer ist der ROI vergleichbar mit anderen Verbesserungsmaßnahmen ausserhalb der Digitalisierung → Faktor 1.3 bedeutet ein Payback von ~3 Jahren
- Anscheinend gibt es im Bereich Consumer keinen First Mover Advantage und der Return eines Followers ist gleich hoch.



Umfeld Nahrungsmittelindustrie: erste Beurteilung 2016

Lieferanten

- Geringer Einfluss seitens Rohmateriallieferanten
- Technologielieferanten werden vermehrt zu Dienstleistern (z.B. Hardware, IT)
- Medienbranche starken Veränderungen ausgesetzt
- Datenlieferanten werden wichtiger → "Öl der Digitalisierung"

Neue Mitspieler

- Wahrscheinlichkeit gering
→ z.B. mymüesli?

Veränderungen Nahrungsmittelindustrie

- Consumer Experience und Verfügbarkeit von Konsumentendaten
- Optimierter Informations- / Warenfluss → Industrie 4.0
- IT-Plattformen
- Neue Fähigkeiten

Ersatzprodukte (Kopien)

- Wahrscheinlichkeit gering

DH / Handel

- Höherer Anteil von E-Commerce → Omni Channel
- Neue Mitbewerber → Gatekeepers (z.B. Amazon)
- Personalisierung von Konsumentenerlebnissen

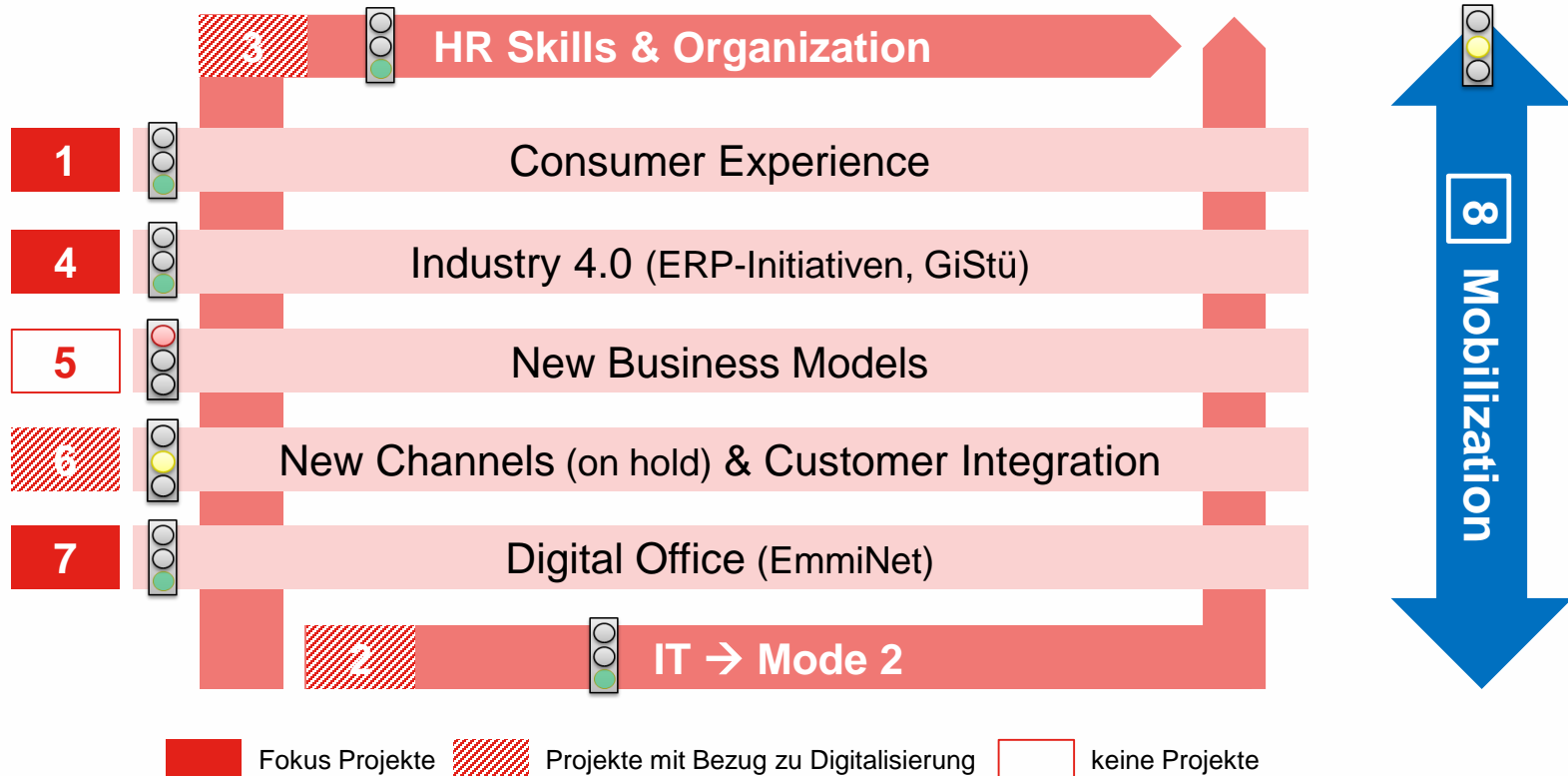
Konsumenten

- Kaufen überall und jeder Zeit ein
- Sind viel besser informiert
- Haben wenige aber fundierte Beziehungen zu digitalen Gatekeeper

Die strategischen Säulen von Emmi



Unsere aktuelle «Digitalisierungs-Landschaft» / wo stehen wir?



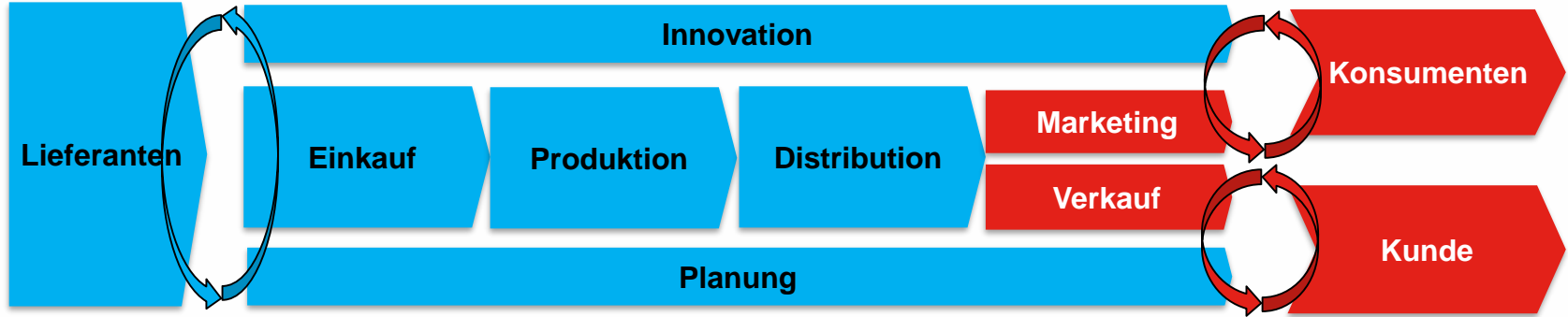
Szenario 1: Front End Disruption, Transformation WSK, 5 Jahre



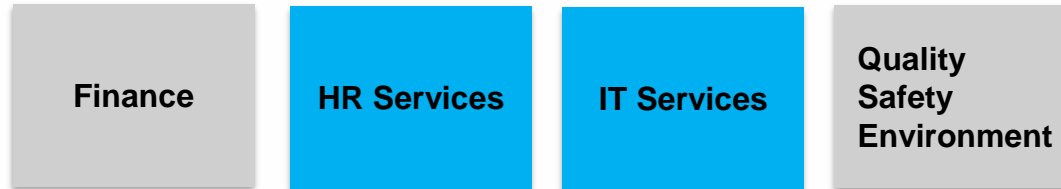
Führungs-
prozesse



Kernprozesse



Support-
prozesse



Optimierung
= laufende Verbesserung von Struktur, Abläufen, Prozessen, jedoch kein fundamentaler Wandel

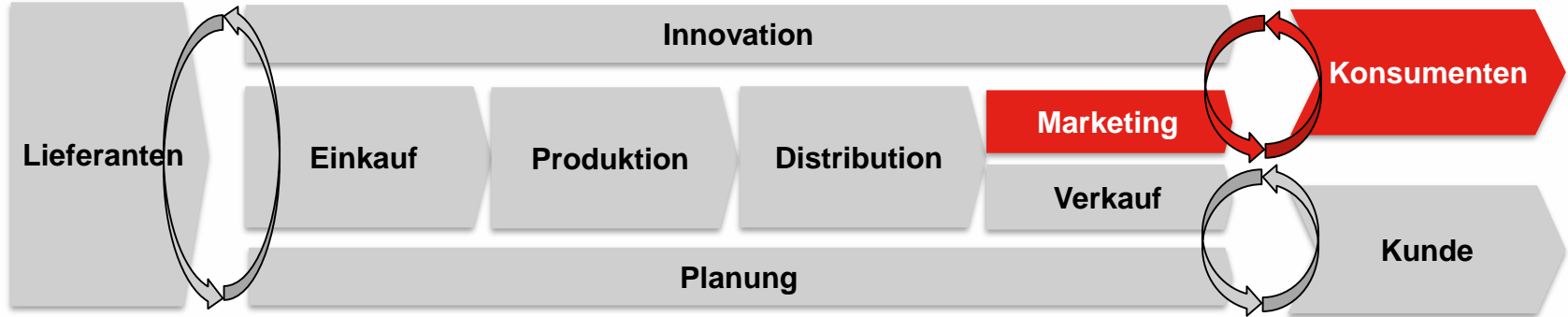
Transformation
= zwar einschneidender Wandel in Organisation und Abläufe, jedoch mit klarem, greifbarem Zielzustand

Disruption
= teilweise oder gänzliche, fundamentale Abkehr von ursprünglichen Geschäftsmodellen, Strukturen & Abläufen «new reality»

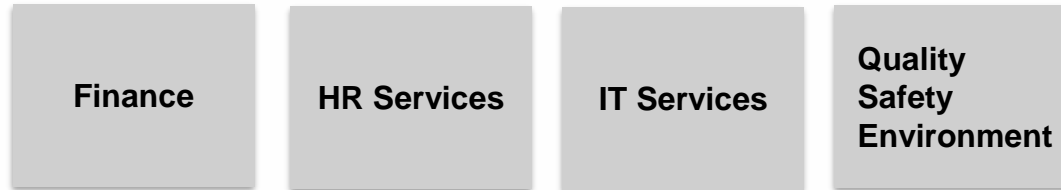
Führungs-
prozesse





Kernprozesse




Support-
prozesse

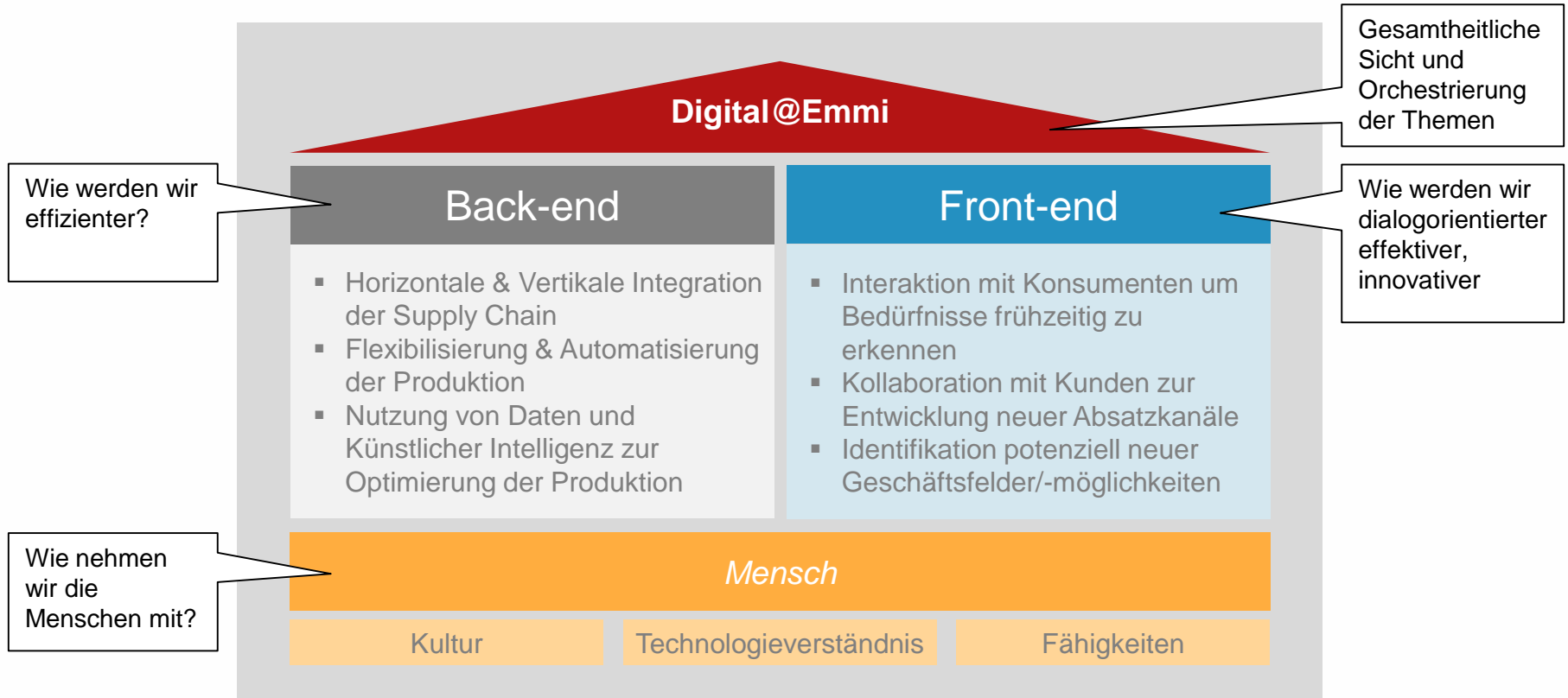


 **Optimierung**
= laufende Verbesserung von Struktur, Abläufen, Prozessen, jedoch kein fundamentaler Wandel

 **Transformation**
= zwar einschneidender Wandel in Organisation und Abläufe, jedoch mit klarem, greifbarem Zielzustand

 **Disruption**
= teilweise oder gänzliche, fundamentale Abkehr von ursprünglichen Geschäftsmodellen, Strukturen & Abläufen «new reality»

Übersicht, wie Digitalisierung in die Organisation eingebettet ist



Die Emmi Wertschöpfungskette – wie richtig priorisieren und integrieren?



Product Innovation

- Crowdsourced innovation
- Post launch sentiment monitoring

Sales & Marketing

- Cross-channel Marketing and Customer Engagement
- B2B E-commerce

Supply Chain Mgt

- Digital Farming

Direct-to-Consumer

- E-commerce
- E-Home integration

Digital Customer Experience

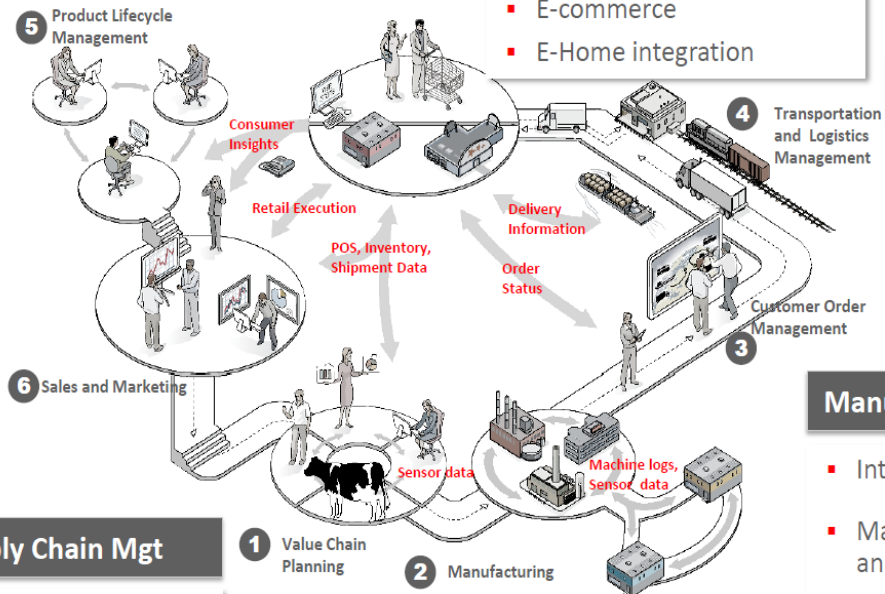
Focus of this document and addressed in next section

Retail Operations

- Integrated Channel logistics
- Integrated Promotions

Manufacturing/Industry 4.0

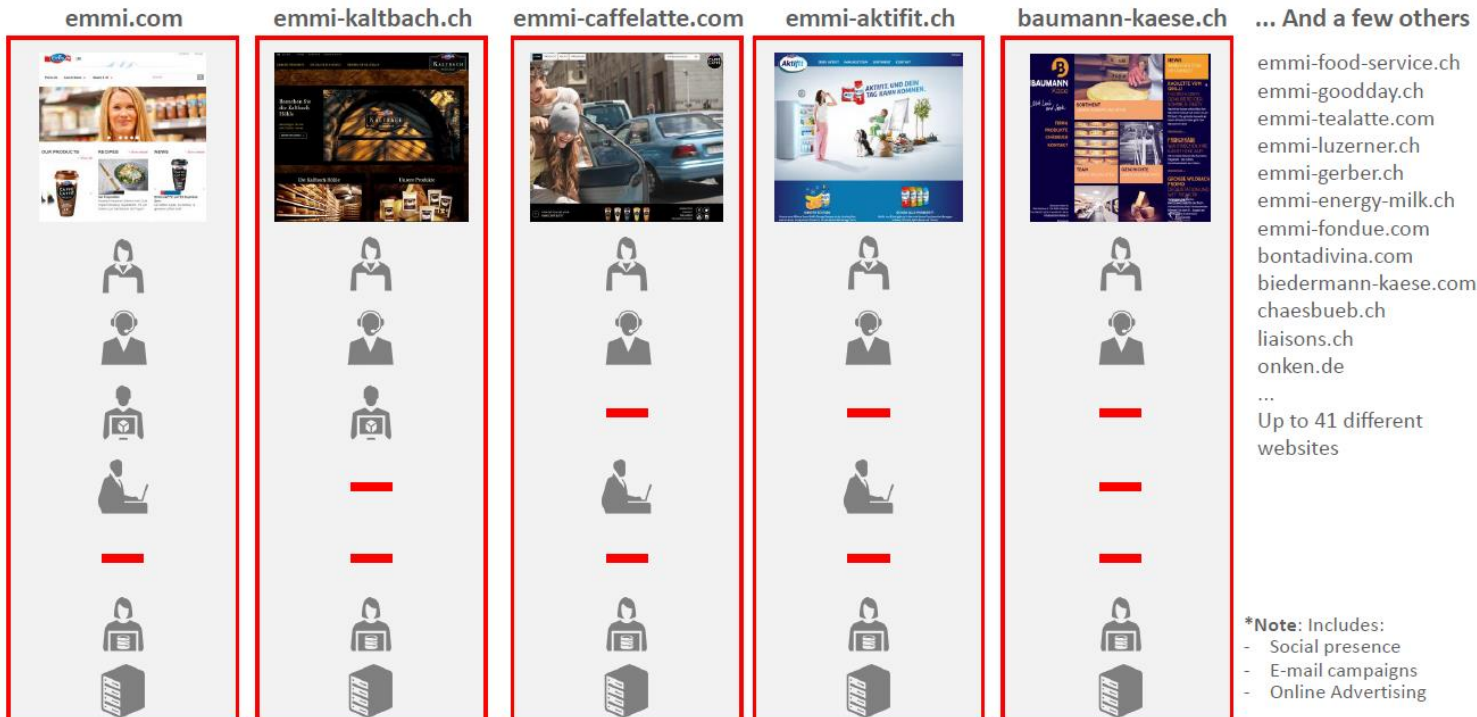
- Internet of Things
- Manufacturing process analytics
- Predictive maintenance



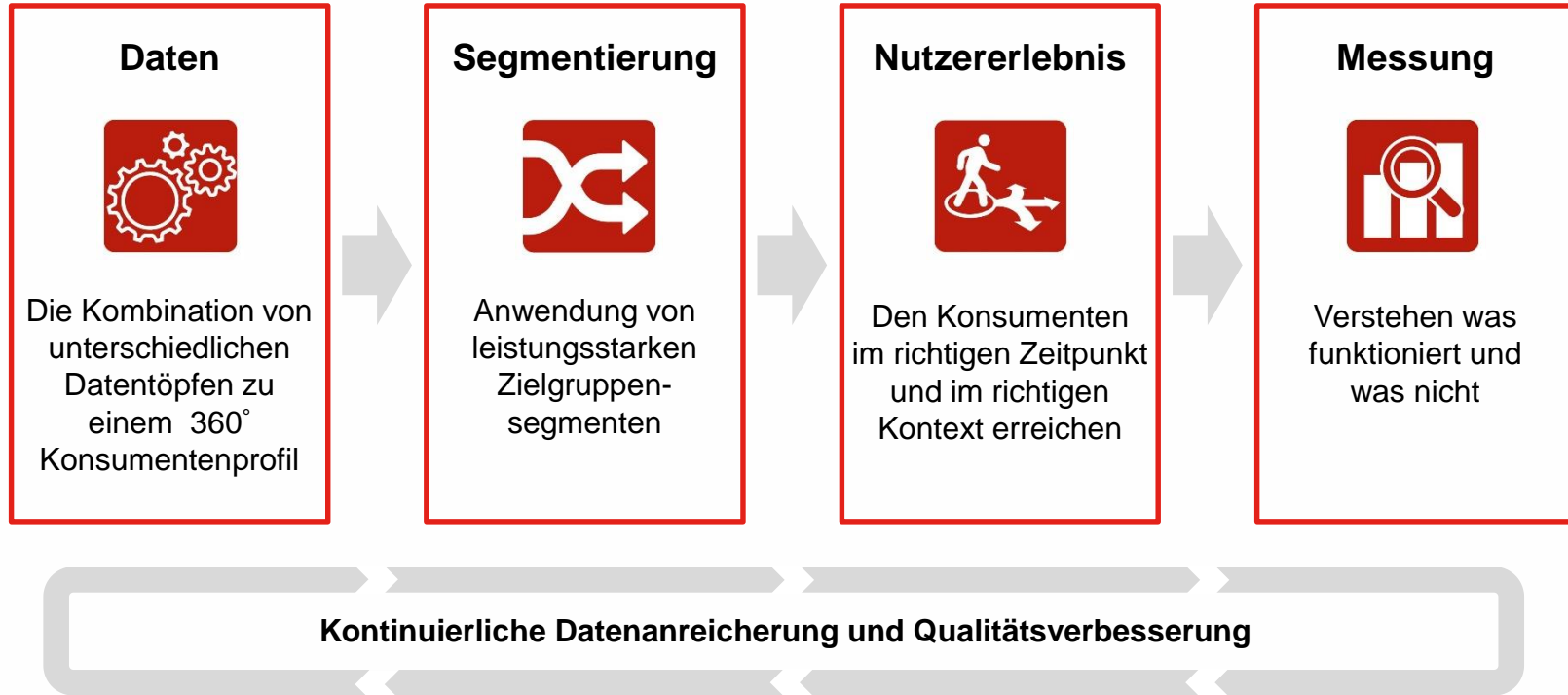
Die Digitalisierung hat sich in viele Organisationsteile eingeschlichen

Internal resources or expenditure per domain/activity

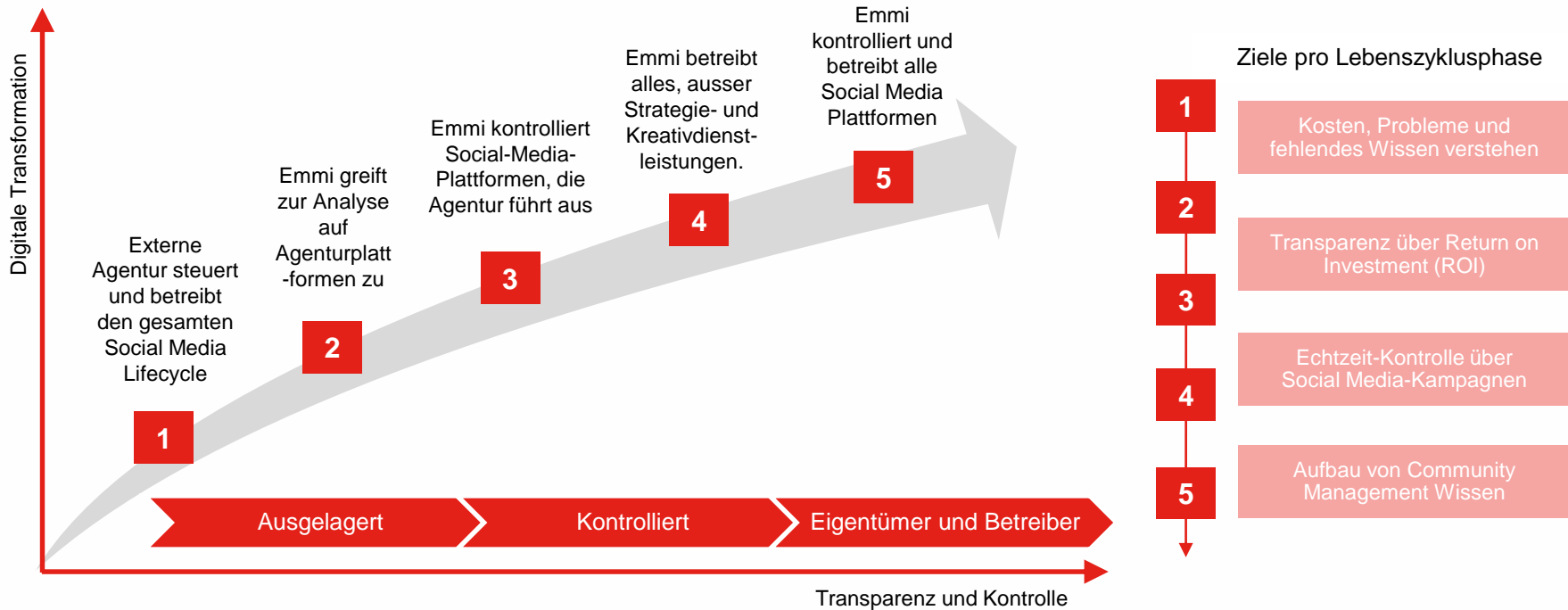
Branding
Customer Service
E-commerce
Digital Marketing*
Customer Data
Operation
Infrastructure



Wie wir mit Daten umgehen wollen



Wie Emmi einen direkten Kontakt zum Konsumenten aufbaut



Emmi auf einen Blick

Die Technologie als Verstärker der Strategie

Unsere Learnings

Führung und Digitalisierung

Unsere Learnings

1

Nicht nur an die Technologie denken. Passt diese zu unserer Kultur?

2

Start small – grow big! Quick Wins & Experimentieren

3

Konsumenten sind digitale Multitasker

4

Paradigmenwechsel im Umgang mit Konsumenten und Lieferanten

5

Die Wichtigkeit von Daten & Sicherheit (Stichwort: DSGVO)

6

Wie schaffen Sie Begeisterung?

Emmi auf einen Blick

Die Technologie als Verstärker der Strategie

Unsere Learnings

Führung und Digitalisierung

Einige Fragen an die Führungskräfte

- Welche Voraussetzungen zur Digitalisierung müssen Sie auf der Prozess- und IT Ebene zuerst schaffen?
- Wie formulieren Sie eine Digitalisierungsstrategie?
- Wie ist die Digitalisierungsstrategie in der Organisation verankert?
- Wie machen Sie das Business und die IT zu kraftvollen Verbündeten
- Wo steuern Sie die Digitalisierung und wo lassen Sie sie laufen?
- Wann springen Sie auf welchen Zug auf (Leader vs. Follower / Innovation im Kerngeschäft)?

Kann man den RoD (Return on Digitization) berechnen?

RoD =

$$\frac{\text{Initialaufwand} + \text{Veränderungsaufwand} + \text{Adaptionsaufwand}}{\text{Finanzieller Ertrag} + \text{Erfahrungsgewinn} + \text{Erlebnispgewinn}}$$

Ihre Fragen

