



## Schweizer Werbe-Auftraggeberverband SWA

# Die VUCA-Welt ist eine tägliche Realität!

Kennen Sie Caffè Latte, Energy Milk, Jogurt Pur, Aktivfit, Beleaf, Pierrot Glace, Kaltbach Käse, Luzerner Rahmkäse und Gerber Fondue? Hinter allen diesen Marken steht Emmi, die führende Herstellerin von hochwertigen Milchprodukten in der Schweiz mit einer eigenen Präsenz in fünfzehn Ländern. Ihre Qualitätsprodukte vertreibt Emmi in rund sechzig Ländern und stellt diese an über dreissig eigenen Produktionsstandorten in neun Ländern her. Mit mehr als 9000 Mitarbeitenden, von denen rund 70 Prozent ausserhalb der Schweiz tätig sind, erwirtschaftete das Unternehmen 2021 einen Umsatz von 3,9 Milliarden Franken. Heute sprechen wir mit Thomas Morf, CMO und Mitglied der Geschäftsleitung.

Interview: **Roland Ehrler\*** Bilder: **Emmi Schweiz AG**



Thomas Morf, CMO und Mitglied der Geschäftsleitung Emmi.

### Herr Morf, die Welt schlittert von Krise zu Krise, wie wirkt sich das auf Emmi aus?

Wirtschaftliche und geopolitische Verwerfungen sowie das Leid der Menschen in der Ukraine haben das Halbjahr geprägt. Hinzu kommen Sorgen um die Energieversorgung und das Klima sowie eine Pandemie, die sich so leicht nicht abschütteln lässt. Das breit abgestützte starke Wachstum in einem nochmals beschleunigt herausfordernden Umfeld bestätigt unsere strategische Fokussierung auf ein diversifiziertes Länder- und Produktportfolio sowie den gezielten Ausbau profitabler Nischen. Mit differenzierten Markenkonzepthen und einer Palette von Innovationen ist es uns gelungen, Menschen für unsere Marken und Produkte zu begeistern. Beispiellose Verwerfungen beeinflussen kurzfristig die Performance. Unsere lokal verankerte Organisation hat sich jedoch mit gezielten Massnahmen den explodierenden Einkaufskosten sowie den anhaltenden Disruptionen in den Lieferketten entgegengestellt, und wir sehen, dass die eingeleiteten Verkaufspreiserhöhungen ihre Wirkung entfalten.

### Und wie sind die Aussichten für 2023?

Für 2023 erwarten wir weiterhin ein anspruchsvolles Marktumfeld. Als umso wichtiger erachten wir es, dass wir unsere ehrgeizige Strategie konsequent umsetzen, trotzdem aber agil bleiben, um notwendige Anpassungen vorzunehmen.

\* Roland Ehrler ist Direktor des SWA-ASA.

### Über Thomas Morf

Thomas Morf ist seit Mitte Juni 2017 Chief Marketing Officer der Emmi Gruppe und damit gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung. Thomas Morf ist ein ausgewiesener Spezialist mit über zwanzig Jahren Erfahrung in führenden Marketing- und Managementpositionen in der Konsumgüterindustrie, den grösseren Teil davon im Bereich Milchprodukte bei Danone.

Seine Karriere begann er Mitte 2000 bei Procter & Gamble, wo er sieben Jahre tätig war. Ab 2007 war er bei Danone angestellt. Er arbeitete in München, Paris und Johannesburg, unter anderem als globaler Marketingdirektor für Innovation an Danones Hauptsitz in Frankreich sowie als Marketingdirektor und später als Geschäftsführer in Südafrika. Der 48-Jährige studierte Wirtschaft mit Vertiefung in Internationalem Management an der Hochschule St. Gallen. Thomas Morf ist verheiratet und hat fünf Kinder.

### Welche Ihrer Produkte bereiten Ihnen gerade viel Freude, und welche weniger?

Besonders Freude macht mir unsere globale Marke Emmi Caffè Latte, die ich direkt mit meinem Team verantworte. Wir verzeichnen ein tolles Wachstum in allen Märkten, getrieben durch ein positives Umfeld und unsere Investitionen in Marketing sowie Vertrieb. Es ist eine der beliebtesten Ready-to-drink-Kaffeemarken in Europa, eine echte Powermarke mit einem grossartigen Team dahinter.

Jogurt ist im Allgemeinen etwas unter Druck nach den doch starken Corona-Jahren. Auch sehen wir eine gewisse Abwanderung in den veganen Bereich, selbst wenn diese noch auf tiefem Niveau stattfindet. Für diesen Bereich sind wir bestens gerüstet – wie beispielsweise mit unserer veganen Marke Beleaf.

### Welchen Einfluss haben die sich verändernden Ernährungsgewohnheiten, wie zum Beispiel die vegane Ernährung, auf den Absatz Ihrer Produkte?

Vegane Ernährung spielt eine gewisse Rolle – ein Trend, der nicht mehr wegzudenken ist. Wir haben schon eine Vielzahl an pflanzenbasierten Milchalternativen in der Emmi-Welt. Unsere grössten Herausforderungen sind aber die ökonomischen Rahmenbedin-

gungen: Inputkosten auf der einen Seite und grösserer Druck auf das verfügbare Einkommen der Konsumenten auf der anderen Seite. Diese Herausforderungen gehen wir sowohl auf der Kosten- wie auch auf der Angebotsseite (Preispunkte, Promos etc.) an.

### Welches sind gerade die wichtigsten Herausforderungen im Marketing?

Klassische Themen wie Digitalisierung, Medienwirksamkeit, Wunsch nach Transparenz und gelebter Nachhaltigkeit vonseiten der Konsumenten, Talente erkennen und fördern et cetera bleiben weiterhin herausfordernd. Die grösste Herausforderung liegt im menschlichen Bereich. Die VUCA-Welt ist eine tägliche Realität und erfordert von den Mitarbeitern hohe geistige Agilität, Selbstmotivation und Anpassungsfähigkeit. Umso wichtiger ist es, dass wir uns gegenseitig nicht aus den Augen verlieren und hie und da auch einfach mal Spass haben.

### Wie kann man eine so grosse Palette von Marken managen?

Wir managen aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln. Intern: finanzielles Portfoliomanagement mit klaren Rollen für die verschiedenen Teile unseres Portfolios und entsprechende Erwartungen an Entwicklung von Wachstum und Profitabilität. Extern: Attraktivität des jeweiligen Marktes und unsere strategische Position in diesen Märkten. Dies entscheidet im Endeffekt, wo wir wie viel in Marketing, Vertrieb oder Capex investieren mit den damit verbundenen Erwartungen an die Entwicklung. Dies geschieht übrigens nicht nur für unsere Marken, sondern für das gesamte Portfolio.

### Was heisst dies für die Marketingorganisation in der Schweiz und im Ausland?

Erst einmal ist dies nicht nur eine Marketingaufgabe, sondern die Aufgabe der Managementteams der jeweiligen Länder. Typischerweise wird der Prozess aber vom Marketing geführt – in enger Zusammenarbeit mit dem Verkauf und der Finanzabteilung. Zentral dabei ist, ein klares Verständnis der finanziellen Situation zu haben. Auch die Nähe zum Markt ist entscheidend: Wir möchten die Bedürfnisse unserer Konsumentinnen und Konsumenten kennen und die Dynamik verstehen. Dabei beziehen wir sämtliche unserer Handelspartner mit ein. Schliesslich sind un-

sere Ressourcen knapp, was bedeutet, dass unsere Marketinginvestitionen fokussiert sein müssen. Anders gesagt: «Choose your battles», bloss kein Giesskannenprinzip. Dabei messen wir regelmässig den Impact und den Return on Marketing Investment.

### Mit welchen wichtigsten Agenturpartnern ist Emmi unterwegs, und was wird inhouse gemacht?

Seit diesem Jahr arbeiten wir für Emmi Caffè Latte europaweit mit TBWA\Zürich. Jung von Matt LIMMAT ist ebenfalls ein strategischer Partner sowie einige weitere Agenturen in der Schweiz und weltweit. Im digitalen Bereich kreieren wir viel intern. So wird etwa ein grosser Teil unserer Social-Media-Kampagnen von unseren Cracks in meinem digitalen Team erstellt.

«Vegane Ernährung spielt eine gewisse Rolle – ein Trend, der nicht mehr zu wegzudenken ist.»

### Früher buchten Marken einfach TV-Werbung, um «top of mind» zu sein. Wie ist das heute, und welche Kanäle sind von Emmi gerade besonders gefragt?

Digitales Marketing hat dieses Feld natürlich stark beeinflusst, nicht zuletzt durch die Social-Media-Kanäle. Wir sind auf den nach wie vor wichtigen Plattformen vertreten, Facebook, Instagram und Tiktok, weiten unsere Präsenz aber auch im Bereich Influencer-Marketing aus, das heisst, wir nutzen die Reichweite von anderen Personen, um auf uns aufmerksam zu machen.

### Emmi ist seit dreizehn Jahren im Schneesport aktiv, heute mit Caffè Latte. Rechnen sich solche grossen Engagements und bekannte Leistungsträger wie Wendy Holdener?

Wir machen mit Wendy eine ausserordentlich positive Erfahrung. Wendy ist nicht nur eine Ausnahmesportlerin, sondern auch ein sehr toller Mensch. Mit ihrer authentischen Art und ihrer Ausdauer vertritt sie als Markenbotschafterin unseren Emmi Caffè Latte zu 100 Prozent.





TBWA\Zürich macht eine europaweite Kampagne für Caffè Latte.

**Die Nachhaltigkeit in der Produktion ist schon länger ein wichtiges Thema. Ist dieses inzwischen auch in Marketing und Kommunikation angekommen?**

Nachhaltigkeit hat bei Emmi eine lange Tradition und ist in unserem Purpose wie auch in unserer Strategie verankert. Wir konzentrieren unser Engagement auf die Handlungsfelder, die für uns und unsere Anspruchsgruppen langfristig von wesentlicher Bedeutung sind: Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt. Wir kommunizieren transparent über unsere Ziele, Fortschritte sowie Herausforderungen. Kommunikationskampagnen in den verschiedensten Bereichen wie Arbeitssicherheit, Reduktion von Abfall et cetera. Im Marketing liegt der Fokus seit Jahren auf dem Verpackungsthema sowie auf den Zutaten. So haben wir zum Beispiel beim Caffè-Latte-Becher mit gezielter Materialreduktion seit dem Jahr 2013 jährlich dreissig Tonnen Plastik eingespart und die Zutaten bereits im Jahr 2020 auf «all natural» umgestellt

**Welchen Impact hat die Nachhaltigkeit bei Ihren Marken, und wie reagieren die Konsumenten darauf?**

Der Konsument erwartet von uns, dass wir die Nachhaltigkeit in unsere gesamte Wertschöpfungskette einbeziehen und wir ihm Transpa-

renz und Orientierung bieten. Nebst dem Austausch über soziale Medien und dem direkten Engagement mit unseren Milchbauern, Lieferanten und Handelspartnern binden wir über unsere Marken vermehrt auch Konsumentinnen und Konsumenten bei Themen wie Lebensmittelverschwendung, Abfallvermeidung oder nachhaltige Milchwirtschaft mit ein. Denn wir sind uns bewusst, dass wir unsere ambitionierten Ziele einzig im Verbund mit einer breiten Allianz von Partnern erreichen können. Wir sind überzeugt, dass Marken langfristig nur erfolgreich sein können, wenn Nachhaltigkeit gelebt wird und dieses Engagement sowie die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit aufgezeigt werden können.

**Welche Wünsche oder Anliegen haben Sie gegenüber Ihren Werbepartnern, den Agenturen, Mediaanbietern oder Vermarktern?**

Es ist uns wichtig, dass unsere Partner nahe an dem sind, was die Gemüter der Menschen bewegt. Wir vertrauen darauf, dass die Agenturen datenbasiert und in der Markenstrategie eng mit uns zusammenarbeiten. Es ist für mich besonders wichtig, langfristige Beziehungen aufzubauen. Was heute immer mal wieder zu einem Thema wird, sind die Ansätze und Möglichkeiten für Produktionen mit relativ limitierten Budgets.

**Wie wichtig sind heute für Sie Mitgliedschaften in Verbänden wie dem SWA?**

Den Austausch mit den Mitgliedern und das vorhandene Experten-Know-how im Verband erachten wir als sehr wertvoll. Es ist ein Teil unserer Verankerung im Schweizer Markt und verstärkt die Kraft unserer Stimme.

**Welches ist Ihr persönliches Emmi-Lieblingsprodukt?**

Emmi macht die absolut besten Milchprodukte der Welt, und somit sind es endlos viele. Je nach Tageszeit oder Verlangen kann das ECL, Birchermüesli, Griesstöpfli oder Jogurt Pur sein. Aus unserem Käseangebot mag ich den Luzerner Rahmkäse, Kaltbach der Cremig-Würzige und natürlich unser Fondue sowie Raclettekäse. Unglaublich gut schmecken auch unser Ziegenkäse aus Kalifornien, Requeijão aus Brasilien oder Tiramisu aus Italien.



**VICTORINOX**

**CLASSIC BRILLIANT  
FREUDE AM SCHENKEN**

Exklusive Ästhetik trifft makellose Funktionalität: Die Classic Brilliant Kollektion zieht mit ihren Schalen aus feinsten Materialien und einem abnehmbaren Cross & Shield-Anhänger die Blicke auf sich. Eine glänzende Geschenkidee.



FROM THE MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE™  
ESTABLISHED 1884