



fenaco

Überzeugen durch Leistung

Die Geschichte des Zusammenschlusses der landwirtschaftlichen
Genossenschaftsverbände der Schweiz.

Impressum**Herausgeberin**

fenaco Genossenschaft
Erlachstrasse 5, 3001 Bern

Auflage

1. Auflage Juli 2015
2. Auflage Mai 2018

Inhalt

Vorwort	5
<hr/>	
1 Einleitung	7
<hr/>	
2 Die Gründung und Entwicklung ausgewählter «Zweckgesellschaften»	
Genossenschaft UFA 1959	9
Vereinigung UFA-Samen 1965	17
AGROLA AG 1966	20
ANICOM AG 1966	22
frigemo AG 1974	26
POMDOR AG 1977 (Ramseier)	32
LANDOR AG 1982	35
UFA Haus & Garten AG 1990 LANDI Schweiz AG	43
<hr/>	
3 Die Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes	47
<hr/>	
4 Die Förderung des Kader-Nachwuchses	49
<hr/>	
5 Die Reorganisation des entstandenen Konglomerates	51
<hr/>	
6 Warum die fenaco ein zweisprachiges Unternehmen wurde	52
<hr/>	
7 Der Fusionsprozess	
Die Vorbereitungsphase	55
Die Entwicklung des Fusionsprojektes	55
Fusionsteam	57
Arbeitsgruppe Finanzen und Recht	58
Arbeitsgruppe Information	63
Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung	64
Die Namensgebung für den neuen Schweizerischen Verband	65
Der Rückzug des Landverbandes St. Gallen (LV) vom Fusionsprojekt	65
Das Gutachten von Prof. Dr. H. Tschirky vom BW-Institut der ETH In Zürich	65
<hr/>	
8 Der Fusionsbeschluss	
Neutrales Urteil über den Fusionsprozess	67
<hr/>	
9 20 Jahre nach dem Fusionsbeschluss	69
<hr/>	
10 Schlusswort	73
<hr/>	



Vorwort

Vor bald 150 Jahren haben weitsichtige Bauern in ganz Westeuropa sich aus einer Krisensituation heraus zu genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisationen für die Beschaffung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten zusammengeschlossen.

Ein Grund für die Entstehung dieser landwirtschaftlichen Genossenschaften war der wirtschaftliche Druck auf die Bauern, ausgelöst durch den aufkommenden Welthandel mit Getreide und anderen Produkten. Die Preise fielen dramatisch, begünstigt durch den technischen Fortschritt der landwirtschaftlichen Produktion in Übersee, die aufkommende kommerzielle Schifffahrt und den Strassentransport.

Die Landwirte wollten mehr Einfluss nehmen auf den Einkauf und Verkauf ihrer Produkte und diese bündeln. Beim Einkauf wollten sie günstigere Preise erzielen und beim Verkauf höhere, um in der Summe wirtschaftlich erfolgreich zu werden. Die so entstandenen Genossenschaften nennen wir in der Schweiz heute LANDI. Diese haben sich um die Jahrhundertwende in neun regionalen Genossenschaftsverbänden organisiert. Diese bestanden während rund hundert Jahren, bis 1993 die Zeit reif war für einen nationalen Zusammenschluss. Damals entstand die fenaco Genossenschaft als Gemeinschaftsunternehmen der Schweizer Landwirte.

Weitsichtige, mutige Persönlichkeiten haben die gemeinsame Vision in den Vordergrund und ihre persönlichen Interessen in den Hintergrund gestellt. Nach dem Abschluss des Fusionsprozesses

wurden am 24. September 1993 die Fusionsverträge durch sechs regionale landwirtschaftliche Genossenschaftsverbände unterzeichnet, welche die Gründung der fenaco ermöglichte.

Die Gründungsgeschichte hat der damalige Projektleiter Max W. Tschannen in einem 200 Seiten umfassenden Buch festgehalten. Die vorliegende Dokumentation enthält Auszüge aus diesem Buch. Sie wird ergänzt mit der Darstellung der Gründung und Entwicklung ausgewählter «Zweckgesellschaften», die in den Jahren 1950 bis 1992 zu einer immer engeren Zusammenarbeit der Genossenschaftsverbände führten und eigentliche Wegbereiter für die spätere Fusion waren. Die Dokumentation hat zum Zweck, neue Mitglieder der Verwaltung und Kaderangehörige der fenaco-LANDI Gruppe aber auch weitere interessierte Personen aus dem landwirtschaftlichen Umfeld mit der Entstehungsgeschichte und den Wurzeln der fenaco vertraut zu machen.

Im Namen der Verwaltung und der Geschäftsleitung der fenaco Genossenschaft danken wir all jenen Persönlichkeiten, die damals in führenden Rollen grossen Einsatz für die Gründung unseres prosperierenden Unternehmens geleistet haben, das 2018 sein 25-jähriges Bestehen feiert und noch immer demselben Unternehmenszweck verpflichtet ist: Die Bäuerinnen und Bauern bei der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Unternehmen zu unterstützen.

Pierre-André Geiser

Dr. Martin Keller



Pierre-André Geiser,
Präsident
der Verwaltung



Dr. Martin Keller,
Vorsitzender der
Geschäftsleitung



1 | Einleitung

Die Fusion von sechs regionalen landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände steht am Schluss einer langen Entwicklung zur immer engeren Zusammenarbeit. Bereits im Jahr 1931 wurde eine gemeinsame Einkaufszentrale für importierte Futtermittel gegründet. In der tiefgreifenden allgemeinen Wirtschaftskrise scheiterte dieser Versuch einer Tätigkeit auf nationaler Ebene. Immerhin wurden die Kontakte der Geschäftsleitungen weitergeführt. Während der Kriegszeit wurden im Auftrag der Bundesbehörden gemeinsam die Rationierungen von Futtermitteln und Düngemitteln durchgeführt.

Die Entwicklung von Wissenschaft und Technik führte in der Nachkriegszeit zu einer sprunghaften Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft und damit zum Bedürfnis, neue, komplexe Aufgaben nicht in jedem einzelnen regionalen Verband, sondern gemeinsam zu lösen. An den Zusammenkünften der Direktoren der Verbände in der «Vereinigung der landw.

Genossenschaftsverbände der Schweiz» entstanden Ideen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit mit vereinten Kräften.

Ein Zusammenschluss der regionalen Verbände stand zu dieser Zeit nicht zur Diskussion. Mit der Gründung von Tochtergesellschaften, man nannte sie «Zweckgesellschaften», sollten traditionelle Aufgaben effizienter ausgeführt werden (zum Beispiel die Mischfutterproduktion mit der Genossenschaft UFA oder der Saatguthandel mit der Vereinigung ufa-Samen) oder es sollten neue Aufgaben in Angriff genommen werden (z. B. die Nahrungsmittelindustrie mit der Frigemo AG oder der Schlachtviehhandel mit der Anicom AG).

Die Entwicklung einiger «Zweckgesellschaften» soll nachfolgend geschildert werden, da deren Erfolg zweifellos Voraussetzung und Grundlage war, damit in den Jahren 1980–90 eine Diskussion über einen Gesamtzusammenschluss möglich wurde.



**Max W.
Tschannen**



2 | Die Gründung und Entwicklung ausgewählter «Zweckgesellschaften»

Genossenschaft UFA 1959

von Eugen Brühlmeier

UFA – die erste gemeinsame Marke der Verbände (1950 – 1959)

Gründung der gemeinsamen Marke UFA (Beschluss 13. Juli 1950)

Nach dem zweiten Weltkrieg nahm die Bedeutung der Nebenerwerbslandwirtschaft rasch ab. Klein- und Kleinstbetriebe stellen die tierische Produktion ein; die Betriebsleiter fanden in der aufstrebenden Industrie und dem regionalem Gewerbe gute Einkommensmöglichkeiten. Mittlere und grössere Betriebe steigerten ihre Produktion durch bessere Leistungen der Tiere sowie Ausdehnung und Spezialisierung der Tierproduktion. «Mischfutter» gewann an Stelle von Verfütterung von Einzelkomponenten und Ackerfrüchten rasch an Bedeutung.

In der Geflügelproduktion – organisiert in der genossenschaftlichen Schwesterorganisation SEG (Schweizerische Eier Genossenschaft) –

entstanden rasch grössere und spezialisierte Legehennen- und später Pouletmastbetriebe. Die SEG übertrug die Mischfutterlieferungen auf die regionalen Genossenschaftsverbände und deren Genossenschaften. In den Protokollen der Vereinigung der Genossenschaftsverbände in den Jahren um 1950 finden sich diverse Hinweise auf die Probleme der förderalistischen Verbandsproduktion für SEG Mischfutterproduktion:

- Unterschiedliche Rohstoffqualitäten,
- Fehlende oder mangelhafte Kenntnisse über Anforderungen der Tiere, zu wenig Rohstoff- und Rezepturfachwissen,
- Markante Qualitätsschwankungen zwischen Werken, aber auch saisonale Abweichungen in den Werken,
- Grosse Differenzen bei den Preisen und Margen der Verbände und Landw. Genossenschaften.

Dies führte zu Spannungen und Differenzen zwischen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden/regionalen Genossenschaften – SEG Genossenschaften und deren Produzenten.

An der Sitzung vom 13. Juli 1950 beschloss die Vereinigung der Landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände

- eine gemeinsame, nationale Mischfuttermarke einzuführen,
- einen Herstellervertrag mit einheitlichem Sortiment und gleichen Rezepturen, und mit klaren, verbindlichen Kalkulationsvorgaben auszuarbeiten.



Eugen Brühlmeier





UFA als Marke wurde vor dem 30.9.1950 eingetragen (UNION DES FEDERATIONS COOPERATIVES AGRICOLES) und der Herstellervertrag wurde von allen Verbänden bis zum gleichen Zeitpunkt unterzeichnet. Franz Xaver Fischer wurde als erster Präsident des neuen Führungsgremiums «UFA Betriebskommission» gewählt und er organisierte die nationale Arbeit erfolgreich in den Bereichen:

- Zielsetzung für wissenschaftliche Mitarbeiter erarbeiten, Fütterungsversuche, Herstellerkontrolle, Futter-Nachuntersuchungen sowie Werbung und weiteres.
- Erster wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde Prof. Dr. Herbert Jucker, ETH Zürich und Herr Ueli Schnyder, ing. agr. als erster Sekretär angestellt und beide wurden als Mitglieder in die neue UFA Betriebskommission berufen.

Parallel zur UFA Betriebskommission wurde eine «UFA Propaganda Kommission» eingesetzt. Sie erarbeitete vorerst gemeinsame Inseratekampagnen für die Fachpresse und die UFA Ratgeber als Hilfe für Fütterung-, Haltung- und Gesundheitsfragen.

Die Verbände leisteten auf den UFA Umsätzen eine Kommission in einen Fonds, aus dem diese Leistungen abgegolten wurden. Der Überschuss wurde einbehalten. Denn es zeigte sich schon bald, dass die Versuchstätigkeit längerfristig nur auf einem eigenen Versuchsbetrieb durchgeführt werden konnte. Die budgetierten Jahresumsätze 1959 aller Verbände betragen 28 000 Tonnen.

Herausgabe der unentgeltlichen Kundenzeitschrift UFA Revue

Ein grosser Wurf der «UFA Propaganda Kommission» war im September 1958 die Herausgabe der ersten «UFA und SEG Rundschau» auf Deutsch – Französisch und Italienisch, auf vier Grossformatseiten mit teilweise farbigen Bildern über die bäuerliche Leghennenhaltung, Schweinezucht und –mast, Kälber- und Rinderaufzucht-fütterung und Milchviehhaltung. Die Messlatte für eine zukunftsgerichtete Fachzeitschrift war hoch gelegt! Die Auflage war im Jahr 1963 210 000 Exemplare, nicht adressiert verteilt durch die PTT in alle Landwirtschaftlichen Haushalte der Schweiz.

Im Jahre 1972 wurde die Fachzeitschrift in «UFA Rundschau», respektive Französisch «Revue UFA» und italienisch «Rivista UFA» umbenannt, bevor man ab 1977 den spracheinheitlichen und heutigen Titel «UFA Revue» verwendete. Gleichzeitig beschränkte man sich auf die zwei Sprachausgaben deutsch und französisch. Die anfänglich ein bis zwei Ausgaben pro Jahr wurden sukzessive auf 11 Ausgaben (ab 1984) gesteigert. Heute behandelt die UFA-Revue alle Aspekte der Landwirtschaft, inklusive jene der Bäuerinnen, und hat sich zur führenden Schweizer Agrarfachzeitschrift entwickelt.

Genossenschaft UFA – Start der ersten gemeinsamen Unternehmung der Verbände (1959 – 1966)

Die innere Aufstockung der landwirtschaftlichen Betriebe sowie vermehrte Spezialisierung in gewerbliche Tierbetriebe schritten ab

den 60er Jahren rasch voran. Holländische und dänische Betriebssysteme wurden zum Vorbild vieler Schweizer Landwirte. Mischfutter und Spezialprodukte der Tierernährung wurden zum agrarischen Wachstumsmarkt. Die Tierproduktion wurde zu einem sehr dynamischen Pfeiler der Landwirte – der Zukunftsglaube und die Verdienstmöglichkeiten beflügelten alle Branchenteilnehmer.

Der Wille der Verbände, diese Zukunft aktiv mitzugestalten, zeigte sich in der dynamischen Vorgehensweise zum Bau des Versuchbetriebes UFA Bühl Hendschiken bei Lenzburg.

Gründung Genossenschaft UFA (1. Mai 1959)

Um dieses Vorhaben UFA Bühl zu realisieren, wurde am 1. Mai 1959 die Genossenschaft UFA gegründet und am 4. Mai bereits das Land für

UFA Bühl käuflich von der Gemeinde Hendschiken erworben. Sie übernahm die Aufgaben der bisherigen UFA Betriebskommission. Folgende Zielsetzungen wurden im Pflichtenheft zusammengefasst:

- Fütterungsversuche für Schweinezucht und Mast, Eierproduktion, Pouletmast,
- Kaninchenmast (sowie vorübergehende Versuche in Rinder- und Kälbermast)
- Aufstellungs- und Haltungsfragen klären
- Schweinezucht auf SPF Basis (Spez. Pathogen Free) mit dem Schweiz. Gesundheitsdienst (SGD) aufbauen
- Gesundheitsfragen mit dem Tierspital Zürich klären (später Oedemversuche u.a.)

Hunderte von Grundlagenversuchen über Rohkomponenteneignung, Rezepturversuche, Wirkstoffdosierungen aller Art, Versuche über Fütterungsintensität, etc. führten die verantwortlichen Leiter der Wissenschaftlichen Dienste mit dem Betriebsmitarbeitern UFA Bühl in den folgenden Jahrzehnten durch. Es wurde zum fachlichen Gradmesser für alle Rezepturverantwortlichen der Verbände, die alle in der neuen «Versuchs- und Rezeptkommission» vertreten waren.

Bei vielen Schweinemast- und Pouletmastversuchen wurden die Tiere nach Versuchsanordnung getrennt geschlachtet, zerlegt und die Resultate in die Auswertung der Versuche miteinbezogen. Fütterungsversuche endeten nicht an der Stalltüre – nein, UFA nahm die Verantwortung für die Qualität ihrer Produkte via Schlachthof bis zum Konsumenten wahr.





Welle zur Gründung von Nationalen Zweckgesellschaften und neuen, eigenen Konzepten für die Tierproduktion (1966 – 1988)

Die Schweizerische Tierproduktion entwickelte sich in den 60er und 70er Jahren rasant zu grösseren Einheiten. Die SEG Pouletmastintegration wurde von SEG wie den Genossenschaftsverbänden vorangetrieben. Optigal als Migros Pouletmast – Integrationsprogramm entwickelte sich in der Westschweiz enorm. Schon bald wurde auch das Programm Optiporc mit einem Basiszuchtbetrieb von 1000 Moren durch Migros lanciert. Die Tierhaltung entwickelte sich in Richtung bodenunabhängigen, gewerblichen, ja industriellen Betriebseinheiten, neue Organisationen entstanden und suchten ihren Weg im boomenden Markt.

Die Mitglieder der Landwirtschaftlichen Genossenschaften und ihre Organisationen waren gefordert und nahmen diese Herausforderung zielstrebig an die Hand.

UFAG Sursee (29. April 1965)

Die Gründung der UFAG ist auch aus heutiger Sicht ein absolut genialer Schritt! Hier gründeten die Verbände erstmals eine gemeinsame,

marktgerichtete Firma, die für sie die Produktion und das Marketing für die dynamischen und margenträchtigen Märkte Kälbermilchpulver, Mineralsalze, Mischfutterkonzentrate und Fütterungsspezialitäten an ihrer Stelle erfolgreich aufbaute. In der Distribution und im Verkauf (UFA Beratungsdienst aller Verbände) arbeitete die UFAG exklusiv mit den Aktionären zusammen. Diese Arbeitsteilung war im Markt aber auch finanziell äusserst erfolgreich. Folgende Meilensteine sind festzuhalten:

- 1966 | Bau des gemeinsamen Kälbermilchwerkes.
- 1968 | Bau eines eigenen Kälbermasttest- und Versuchbetriebes in Geuensee zur Vertiefung der Fachkompetenz bei eigenen Rezepten und technischen Empfehlungen an Mäster.
- 1969 | Bau des gemeinsamen Mineralstoff-, Konzentrat- und Spezialitätenwerkes
- 1971 | Einführung des legendären UFA Risikoschutz: Bei Todesfall eines Mastkalbes vergütete die UFAG als unentgeltliche Dienstleistung dem Mäster ca. $\frac{2}{3}$ des finanziellen Verlustes. Dieser Marketing Coup führte innert zwei Jahren den Marktanteil der Kälbermilchen von 15 auf über 35%!

- 1971 | Aufbau eigenes Betriebslabors und stufenweiser Ausbau zur späteren UFAG Laboratorien AG

ufa med AG (13. Februar 1969)

Ziel war die Auslagerung der Mischfutterkonzentrat-Produktion sowie Aufbau einer eigenen Medikamenten-Produktion für die eigenen Medizinalfutter, schon bald auch als Medizinalkonzentrate für die Tierarztapotheke. Die Motivation für diese Marktabtrennung zur UFAG war die Kenntnis über einen immensen Schadenfall mit Futterkonzentraten im Ausland. Die Verantwortlichen wollten bei einem allfälligen Schadenereignis die erfolgreiche UFAG finanziell nicht gefährden. Die Firma wurde analog einem Bereich in der UFAG administrativ sehr schlank geführt.

UFA Bürgschaftsgenossenschaft (27. Februar 1969)

Viele aufstockungswillige Tierproduzenten hatten Ende der sechziger Jahre oft Schwierigkeiten mit der Restfinanzierung des Neubaus sowie des notwendigen Betriebskapitales. Örtliche Landwirtschaftliche Genossenschaften konnten dies auf Grund der Statuten oder Vorstandskompetenzen nicht machen. Mischfutterhersteller, manchmal auch im Verbund mit Viehhändlern stellten dies in vielen Fällen sicher. Damit war der Kunde für viele Jahre an die Mühle und den Tiervermarkter gebunden. Mit der Gründung der UFA Bürgschaftsgenossenschaft in Sursee bildeten die Verbände ein Instrument, das dieses Handicap in einen stra-

tegischen Vorteil umbaute. Denn mit der Anerkennung im Jahre 1972 – als gemeinnütziges landwirtschaftliches Hilfsinstitut durch Bundesrat von Moos – konnte die UFA Bürgschaftsgenossenschaft Bankkredite des Landwirtes bis maximal zu CHF 300 000.– je Betrieb grundpfandrechtlich nach der Belehnungsgrenze sicherstellen. Somit waren die Verbände sicherheitsmässig besser gestellt als jede Mühle und jeder Viehhändler.

UFA 2000 Zuchtprogramm (Oktober 1976)

Mit der Inbetriebnahme des Versuchbetriebes Bühl, Hendschiken im 1959 ist die UFA als Pionierorganisation der Schweiz betreffend des Gesundheitsstatus mit SPF Zuchtschweinen gestartet. Mit der Gründung der Anicom AG im 1966 wurden sich die Verbände bewusst, dass sie mehr Kraft in die Schweinekernezucht mit SGD Status (Schweizerischer Schweinegesundheitsdienst) stecken müssen. Folgende Kernezuchtbetriebe wurden in der Folge bewilligt und gebaut:

- UFA Spych, Oshwand BE
- UFA Vallon, Missy VD
- UFA Egg, Flawil SG
- UFA Wängi, TG als KB Station mit 40 Ebern

Im Herbst 1976 lancierte die Genossenschaft UFA das Schweinezuchtprogramm UFA 2000 mit systematischen Gebrauchskreuzungen ausländischer Rassen wie Hampshire und Duroc. Das IT gestützte Zuchtprogramm mit vollamtlichem Zuchtleiter und regionalen Zuchttech-

nikern arbeiteten mit Erfolg auf bäuerlichen Zuchtbetrieben. Davon profitierten in erster Linie die Züchter und Mäster, aber ganz erheblich auch die Anicom, Mischfutterwerke und die regionalen Genossenschaften. UFA 2000 war Marktführer.

Neubau von vielen Verbandsmischfutterwerken (1966 – 1975)

Alle Verbände starteten aus den 40er Jahren mit eher bescheidenen Kapazitäten der Werke. In der Periode 1966 bis 1975 bauten alle Verbände ihre Mischfutterwerke neu oder realisierten wesentliche Kapazitätssteigerungen, damit im wachsenden Markt die Kunden optimal bedient werden konnten. Zudem stieg der Anteil Losefutter an grössere Tierhalter rasch an. Aus dieser «Baugeneration» stehen heute nur noch die Werke Hofmatt (1966, für Biomischfutter), Sursee (1972) und St. Margrethen (1973) nach wesentlichen Neuinvestitionen in Betrieb.

Kauf Pferdefuttermarke Hypona durch die Genossenschaft UFA (10. Sept. 1981)

«Pferde fressen nicht das gleiche Mischfutter wie Schweine und Rindviecher!» Jeder Marketingspezialist hätte blind gesagt, dass ein so emotionales Produkt wie Pferdefutter nicht gleich wie Nutztierfutter hergestellt und vermarktet werden kann. Daher kaufte die Genossenschaft UFA die Marke (und Anlagen der Produktionsstätte Schaan) von der LANDI Hombrechtikon und lancierte mit den Verbänden die Marke Hypona mit völlig neuem Outfit national mit den Verbänden.

Bildung des nationalen Nutztierfuttermarktes (1989 – 1993)

Gründung der ORADOR AG Herzogenbuchsee (1. Januar 1989)

Hauptmotivation zur Auslagerung der Mischfutterproduktion in die neue ORADOR AG war die ungünstige Produktionssituation bei VOLG Winterthur. Die Werke Weinfeldern und Winterthur, errichtet in den 40er Jahren, waren technologisch überholt und Winterthur im Zentrum der Stadt gelegen; das Werk Lenzburg war nicht mehr wesentlich ausbaufähig. Der VLG Bern mit Standort Herzogenbuchsee hatte freie Kapazitäten und war im Begriff in neue Technologien (Extruder und Kombifutter Würfel/Flocken) zu investieren. Bei den Gesprächen war der LV St. Gallen zuerst auch dabei, entschied sich jedoch vorerst nicht für die gemeinsame Sache.

Somit starteten VLG und VOLG am 1. Januar 1989 gemeinsam. Die beiden fusionierten Märkte repräsentierten bei allen Tiergattungen und bei den getätigten Umsätzen etwa 50% des Marktes Schweiz. Die beiden Startjahre waren von bescheidenem Erfolg im Markt und Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet, da die Neuausrichtung in allen Bereichen viel Kraft absorbierte. Durch die Neugründung distanzten sich die übrigen Verbände zuerst oft bei Fachfragen in den UFA Gremien zur ORADOR AG. Denkwürdige Abstimmungen mit dem nicht ausgesprochenen Motto «alle gegen einen» entstanden (UFA Sackgestaltung,



UFAG Mineralsalzaktion, etc.). Heute darf man dies als Geburtswehen einer guten neuen Lösung bezeichnen. Am 15. Januar 1990 wurde das Werk Weinfeld, am 1. Juli 1991 das Werk Winterthur stillgelegt.

Beitritt aller Verbände zur ORADOR (1993)

Mit dem Abschluss 1991 stand die ORADOR finanziell gesund da und dank neuer IT bestens organisiert für den Markt. Dies war eine gute Voraussetzung für die ab Neujahr 1992 geführten Gespräche mit allen Verbänden. Diese konnten ab Frühjahr 1992 innert Wochen erfolgreich abgeschlossen werden. Dabei ist zu beachten, dass zu diesem Zeitpunkt die Gespräche zur Fusion fenaco erfolgreich gestartet waren.

UFA Marktbeitritte zur ORADOR AG:

- 1. Januar 1993 | VLGZ und UCAR, Start Umbau Sursee zum Geflügelfutterwerk
- 1. Juli 1993 | LV bringt sein Werk ein
- 1. Juli 1993 | Brand im neuen Werk Sursee am ersten Tag der Inbetriebnahme, definitive Inbetriebnahme im November 1993

Mit der späteren Inbetriebnahme war der Marktdruck für hygienisiertes Geflügelfutter wesentlich gesunken. Für 1994 haben wir eine ORADOR Mischfutterproduktion von 160 000 Tonnen budgetiert. Die LANDI Werke produzierten 1994 ca. 240 000 Tonnen. Der Marktanteil ORADOR/LANDI betrug etwa 30% des Mischfuttermarktes. Im Spätherbst 1993 kam die Fusion zur fenaco erfolgreich zustande. Dadurch wurde klar, dass sich die Verbandsgebiete des NWV und FCA marketingmässig der ORADOR unterstellt werden. Daher wurden der UFA Technische Dienst und die Marketingservices per 1. Januar 1994 in die ORADOR integriert.

Kooperationen mit Marken Rivaliment, Lactina und melior (1993)

Parallel zu den Verhandlungen betreffend Mischfuttermarktabtretungen der Verbände führte die ORADOR ab Herbst 1992 Gespräche mit fünf Mischfutterkonkurrenten durch. Alle waren durch die Marktsituation generell und dem Druck auf hygienisiertes Geflügelfutter verunsichert. Unsere Lösung mit dem spezia-

lisierten Werk Sursee war klar und erfolgreich positioniert. Dank der Einigung innerhalb der Verbände wurden wir zum ersten Ansprechpartner der Branche!

Erfolgreiche Verhandlungen führten zu folgenden Resultaten:

- 1. Juli 1993 | Gründung Rivalor SA Puidoux, Schliessung Werke Rivaz und Puidoux im Herbst 1993, gemeinsame Produktion im Werk Renens der UCAR. Start des Neu- und Umbaus des Werkes Puidoux
Aktionäre: 40 % ORADOR, 40 % MCR (COOP) 20 % Lactina Suisse
- Ende Dez. 1993 | Beteiligung am Mischfutterschwergewicht Haefliger AG mit Marke melior. Ab Beginn konnte in Folge von speziellen

Statuten und Aktionärsbindungs-Vertrag die Beteiligung bis im Jahr 2003 stufenweise auf 100 % erhöht werden.

Innerhalb von zwei Jahren (92/93) wurden so die Positionen der UFA Gruppe zukunftsgerichtet und einmalig neu gelegt. Arbeitsgruppen bearbeiteten viele Projekte in Bezug auf Ausbau der Werke, Neuorganisation des UFA Beratungsdienstes mit neuer Spezialisierung im Markt sowie Prüfung von Schliessungen der Werke Fribourg und Gelterkinden, aber auch von LANDI sowie verbandseigenen LANDI Werken. Die neue Ausrichtung und Führung der fenaco bewirkte, dass sich die ORADOR optimal auf den Markt ausrichten und jährlich Marktanteile gewinnen konnte.

Im Jahre 1989 lancierte die Carnavi Holding in Zusammenarbeit mit Anicom, Genossenschaft UFA und dem UFA Beratungsdienst das Markenfleischprogramm AGRI NATURA ohne Leistungsförderer und aus besonders tierfreundlicher Haltung. Schon bald reagierten Migros und COOP mit eigenen, ähnlichen Programmen auf das neue Konsumentenbedürfnis. Anicom konnte gemeinsam mit dem UFA Beratungsdienst in den 90er Jahren bedeutende Marktanteile mit bäuerlichen Betrieben in dem neu entstehenden Segment in allen Label und allen Tiergattungen aufbauen.



Vereinigung ufa-Samen 1965

von Paul Briner

Die Saatgutvermittlung gehörte bei den landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden seit jeher zu den Hauptaufgaben. Zusammen mit den eidgenössischen Versuchsanstalten (später Eidg. Forschungsanstalten für landwirtschaftlichen Pflanzenbau), mit den regionalen Saatzuchtgenossenschaften sowie verschiedenen Branchen-Organisationen, zum Beispiel ab 1936 der VESKOF (Vereinigung schweizerischer Kontrollfirmen für landw. und Gemüse-Sämereien) wurden Normen und Gesetze erarbeitet, die den Samenhandel qualitativ gewaltig verbesserten, insbesondere was Reinheit, Keimfähigkeit, Unkrautbesatz, Feuchtigkeitsgehalt usw. betraf.

Zu dieser Zeit spielte vor allem die Saatgetreidevermehrung eine wesentliche Rolle bei der inländischen Saatgutproduktion. Unter der Aufsicht der Forschungsanstalten und in Zusammenarbeit mit den regionalen Saatzuchtgenossenschaften wurde im Inland feldbeobachtet anerkanntes Saatgetreide produziert, wobei die Reinigung und Aufbereitung des Saatgutes vorwiegend in Reinigungsstellen der landw. Genossenschaftsverbände erfolgte, die auch überwiegend die Vermarktung sicherstellten. Während ursprünglich vor allem Saatgut-Provenienzen und Herkunftsbezeichnungen gehandelt wurden (z.B. «Eifeler Rotklee», «Rotklee Hohenlohe» etc.), traten mit der fortschreitenden Pflanzenzüchtung vor

allem «Zuchtsorten» in Erscheinung, die unterscheidbar sein und ganz bestimmte Eigenschaften aufweisen mussten.

Diese Entwicklung erforderte, dass Sortenlisten erstellt werden mussten, eine Aufgabe die bei uns die staatlichen Forschungsanstalten übernahmen. Während im Ausland die Pflanzenzüchtung sehr stark durch private Pflanzenzüchtfirmen betrieben wurde, nahm in der Schweiz vor allem der Staat über seine landw. Forschungsanstalten bei Futterpflanzen und Getreide diese Aufgabe wahr.

Die landw. Genossenschaftsverbände waren schon immer im Vertrieb von Saatgut an den Verbraucher, vornehmlich an den Bauern, führend. Allerdings beschränkte sich diese Tätigkeit bei den Futterpflanzen auf den Wiederverkauf. Da wo es um Importsaatgut ging, wie Feldfuttersaaten etc., hatten sich private Importfirmen etabliert. Diese Privatfirmen unterhielten die Beziehungen zu den ausländischen Pflanzenzüchtern und Saatgut-Vermehrungsfirmen und belieferten dann in der Schweiz Genossenschaftsverbände, örtliche landw. Genossenschaften sowie die Bauern direkt. Das Saatgutgeschäft ist ein sehr internationales Geschäft und erstreckt sich über alle Kontinente. Einerseits werden Feldfuttersaaten börsenmässig mit zum Teil extrem fast täglich fluktuierenden Preisen gehandelt, andererseits führte die Sortenzüchtung vermehrt zur Abgabe von Alleinvertriebsrechten an Firmen in den Vermarktungsländern.



**Paul
Briner**

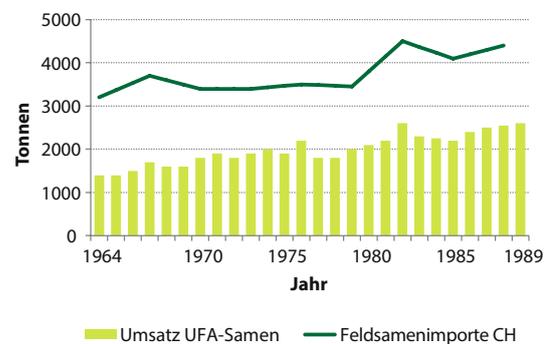
Wollten die Genossenschaftsverbände mit ihren an sich idealen Vertriebsstrukturen direkten Einfluss auf die Beschaffung, Auswahl, Produktion, Qualität, Sorten und Mengen etc. nehmen und nicht nur zu Wiederverkäufern degradiert sein, so mussten von Grund auf neue Strukturen erarbeitet werden.

Es gelang vor allem Franz X. Fischer, der im Volg das 2. Departement mit den landwirtschaftlichen Hilfsstoffen führte, seine Kollegen zu überzeugen, dass ein Zusammenrücken der regionalen Verbände unabdingbar war. Er hatte vorher Gleiches bereits in anderen Marktsegmenten wie z. B. Futtermittel zustande gebracht. Damit konnten Marktkraft, Saatgutqualität und Versorgungslage erhöht und gesichert werden. Eine weitere Herausforderung war, eine kontinuierliche Versorgung zu einem günstigen Preisniveau für ein sehr wichtiges Produktionsmittel sicherzustellen.

Am 21. Januar 1965 kam es im Restaurant Rebe 1, Waaggasse 4 in Zürich unter Anwesenheit der Vertreter von sieben Genossenschaftsverbänden zur Gründungsversammlung der Vereinigung UFA-SAMEN. Schon im Voraus hatten die an der Gründungsversammlung abwesenden Mitglieder USAR (später UCAR), Lausanne und Agricola Ticinese, Bellinzona ihre Zustimmung erteilt. Damit waren die neun regionalen Genossenschaftsverbände Mitglieder der Vereinigung UFA-SAMEN.

Gemäss Gründungsprotokoll waren die Hauptgründe für diesen Zusammenschluss:

Umsatzentwicklung UFA-Samen Feldsamen 1964–1989



- Das Erreichen besserer Marktanteile.
- Die Bereitstellung einwandfreier Unterlagen für die Praxis; Aufbau eines Informationsdienstes für die landwirtschaftlichen Schulen und dessen Fachlehrer über neue Sorten wie zum Beispiel Tetragräser.

Entwicklung

Nach rascher Überwindung der Startprobleme entwickelte sich bald und unaufhaltsam der erwünschte Aufwärtstrend. Die Geschäftstätigkeit unserer Mitglieder mit den Privatfirmen wurde nach und nach reduziert und schliesslich praktisch aufgegeben. Das Gewicht des gemeinsamen Einkaufspotentials begann sich auszuwirken und Früchte zu tragen. UFA-SAMEN hob sich mehr und mehr von der Konkurrenz ab, übernahm Alleinvertriebsrechte für beste und neueste Züchtungen und wurde bald zum weitaus interessantesten Geschäftspartner in der Schweiz für die führenden ausländischen

Züchter privater, genossenschaftlicher und staatlicher Observanz. Das gemeinsame Auftreten am Markt, die Marktleistungen der Verbände in allen Regionen des Landes machten aus UFA-SAMEN die nationale Organisation, die für die volle Bedarfsdeckung unserer Bauern mit einem der wichtigsten Produktionsmittel verantwortlich zeichnet.

Die Entwicklung der Feldsamens-Umsätze bei praktisch gleichbleibendem Volumen erhellt die Stärke und den Erfolg des gemeinsamen Marketings.

Der Handel mit Saatgut ist in der Schweiz seit alters her gut organisiert. Verschiedene staatliche, halbstaatliche und private Organisationen trugen zu einer klaren, zum Teil gesetzlich abgestützten Marktordnung bei. Überall spielte dabei UFA-SAMEN eine wichtige, teils zentrale Rolle:

- VESKOF: Vereinigung schweizerischer Kontrollfirmen für landwirtschaftliche und Gemüse-Sämereien (gegründet 1936).
- UFA-SAMEN stellte immer wieder alternierend den Präsidenten für 4 Jahre. UFA-SAMEN führt seit Jahrzehnten die Geschäftsstelle. Die VESKOF wurde im Jahr 1995/1996 mit dem SSV (Schweizer Saatzuchtverband) fusioniert und hiess nun VSSJ (Verband schweizerischer Saatgut und Jungpflanzen Firmen). Später kam dann noch das Zusammengehen mit der SISP (Schweizerische Interessensgemeinschaft für den Schutz von Pflanzenzüchtungen) zu Swiss-Seed.

- Gefi: Genossenschaft der Feldsamens-Importeure (gegründet 1951).

Diese Organisation befasste sich mit der Pflichtlagerhaltung bis zu ihrer Auflösung 2003. Das Präsidium lag bei UFA-SAMEN und die Geschäftsstelle bei der GGF (Genossenschaft für Getreide und Futtermittel).

- Gif: Genossenschaft der Importeure von Futtergetreidesaatgut. Die Organisation stellte den Preisausgleich von Import- und Inlandsaatgetreide durch ein Umlageverfahren sicher. Damit wurde der sichere Absatz der inländischen Saatgutproduktion gewährleistet. Das Präsidium und die Geschäftsstelle lagen bei der GGF.

- FIS: Fédération internationale du commerce des semences (heute ISF: International Seed Federation mit Sitz in Nyon)

Die VESKOF war stets Mitglied bei der FIS und stellte dadurch dem schweizerischen Samenhandel den freien Zugang zum Weltverband, den Landes-Verbänden sowie deren Mitglieds-Firmen sicher

- Assinsel: Dies war der Weltverband der Pflanzenzüchter und wurde in die FIS fusioniert, die von nun an ISF heisst (siehe oben).

Verschiedene Vertreter von UFA-SAMEN haben im FIS-Vorstand und in den Vorständen der verschiedenen Sektionen mitgewirkt.

Daneben wirkten Vertreter von UFA-SAMEN bei einer ganzen Reihe von Kommissionen, Arbeitsgruppen des Bundesamtes für Landwirtschaft, der damaligen Eidgenössischen Getreideverwaltung und des schweizerischen Saatzuchtverbandes (heute: swisssem)



**Hans
Amrein**

AGROLA AG 1966

von Hans Amrein

Die Mechanisierung der Landwirtschaft erfuhr nach dem zweiten Weltkrieg einen ungeahnten Quantensprung. Das idyllische Pferdefuhrwerk wurde immer mehr durch leistungsfähigere Traktoren ersetzt. Immer weniger Heu und Hafer für die Pferde wurde gebraucht, dafür aber umso mehr Brenn- und Treibstoffe für die Zug- und Transportfahrzeuge, sowie Öle und Schmiermittel, auch für die landwirtschaftlichen Maschinen und Geräte.

Die Strukturen der landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände und ihrer nachgelagerten Primär-genossenschaften boten sich als geeignete Handels- und Verteilplattformen für Brenn- und Treibstoffe geradezu an. Obwohl dieser schnell wachsende Markt durch Mineralölgesellschaften, Autogaragen und private Heizöelhändler rasch und erfolgreich abgedeckt wurde, erhoben die Verantwortlichen der landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände ge-



rade noch rechtzeitig Anspruch auf einen ihrem Marktumfeld angemessenen Anteil dieser Geschäfte. Auch hier galt es, die Bauern in einem immer wichtiger werdenden Hilfsstoffgeschäft nicht alleine der Willkür der unkontrollierbaren Märkte auszusetzen.

Am 15. Dezember 1966 gründeten die dannzumal neun landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände VOLG, VLG, VLGZ, UCAR, LV, FCA, NWV, GVS und AGRICOLA in Zürich die AGROLA AG. Der Grundstein war gelegt, immer mehr örtliche Genossenschaften erkannten die Chance ihrer guten Standorte für eine Selbstbedienungs-Tankstelle. So kam es, dass innert weniger Jahre die landwirtschaftlichen Genossenschaften schweizweit über das erste und grösste Selbstbedienungs-Tankstellennetz für Benzin und Dieselöl verfügten. Mit diesem Angebot hinkten die grossen Mineralölgesellschaften aus verschiedenen Gründen über Jahre hintennach. Es waren zu Beginn fast alleine

die landwirtschaftlichen Genossenschaften, welche in der Nähe der Bahnhöfe, im Hinterhof ihrer Lagerhäuser über genügend grosse, nicht unmittelbar an Wohnsiedlungen angrenzende Flächen verfügten, die sich für einen 24-Stunden-Selbstbedienungs-Tankstellenbetrieb eigneten. Wir packten die Chance und hatten Erfolg. Auch in den späteren 80er Jahre und um die Jahrtausendwende gehörte AGROLA ein weiteres Mal zu den Pionieren im Treibstoffgeschäft. So war AGROLA wiederum die erste Mineralölgesellschaft der Schweiz, wel-

che den erneuerbaren Energieträger RME und E85, ein Benzin- und Ethanolgemisch, als Ersatz für die mineralischen, nicht erneuerbaren Treibstoffe im Sortiment führte. Um auch im Import- und Grosshandel mitzuwirken und mit dem Ziel, die Konkurrenzfähigkeit laufend zu verbessern, kaufte AGROLA (Vereinigung der Genossenschaftsverbände) im Jahre 1974 die private Mineralöl-Importfirma INTERPETROL AG, welche später, im Jahre 1998, zur Straffung und Optimierung der Handelstätigkeit in die AGROLA AG integriert wurde.





**Dr. Andreas
Schneider**

Anicom AG 1966

von Andreas Schneider

Schwieriger Start (1966 – 1970)

Die Tierhandelsfirma Anicom AG ist auf Initiative von Max W. Tschannen durch den VLG Bern am 17.10.1966 gegründet worden. Sie hatte einen schwierigen Start. Das neue Unternehmen spürte den Widerstand sowohl vom privaten Handel als auch von den gewerblichen Produzenten.

Im ersten Geschäftsbericht ist das Ziel wie folgt umschrieben: «Die neue Gesellschaft bezweckt die Förderung der bäuerlichen Tierproduktion insbesondere durch das Mittel der Vertragsproduktion. Durch die Kooperation, d.h. die vertragliche Zusammenarbeit von Züchtern, Mästern und Verwertern, als spezielle Form der vertikalen Integration, soll die Tierproduktion den bäuerlichen Familienbetrieben erhalten bleiben, und ihre Konkurrenzfähigkeit soll in der Zukunft gefestigt werden. Durch die Vertragsproduktion ist auf privatwirtschaftlichem Weg, ohne Staatsintervention, die Produktion den Absatzmöglichkeiten möglichst anzupassen.»

Die Tätigkeit hat sich in der Startphase auf den Handel mit Schweinen konzentriert. Mit Züchtern und Mästern wurden erste Verträge abgeschlossen und mit dem Schweine-Gesundheitsdienst begann eine gute Zusammenarbeit. Die übrigen Genossenschaftsverbände haben sich bereits 1968 am Unternehmen beteiligt,

so dass in Winterthur, Lausanne und Fribourg weitere Niederlassungen eröffnet werden konnten. Durch die Regionalausschüsse ist das Unternehmen in Produzentenkreisen verankert worden.

Im Jahre 1970 hat die Anicom mit acht Mitarbeitern 97 000 Tiere im Wert von 26 Mio. Franken umgesetzt und bereits eine Dividende von 6 % auf dem Aktienkapital von 500 000.– Franken ausbezahlt. Die 30 000 gelieferten Schlachtschweine entsprachen damals einem Marktanteil von 1.3 %.

Fussfassen im Markt gelingt (1971 – 1975)

1970 beginnt eine enge Zusammenarbeit mit den UFA-Beratungsdiensten der Genossenschaftsverbände. Die Vertragsproduktion mit Züchtern und Mästern wird mit technischen Hilfsmitteln ergänzt, um die Produktivität zu steigern und die Qualität zu verbessern. Es werden Umtriebspläne entwickelt und Leistungsprüfungen zur gezielten Selektion angeboten. Die Vorteile der Kreuzungszucht werden genutzt und die künstliche Besamung eingeführt. Die Leistungen der Anicom (termingerechte Lieferung und Abnahme der Tiere, transparente Abrechnungen sowie rasche Bezahlung) werden von den Produzenten und Abnehmern zunehmend geschätzt. Die Beteiligung der andern Genossenschaftsverbände macht eine AK Erhöhung auf eine Mio. Franken notwendig. Die Anicom wächst in dieser Periode jährlich um durchschnittlich 20 000 Tiere und erzielt 1975 mit 19 Mitarbeitern bereits 107 Mio. Franken



Umsatz. Trotz noch bescheidenen 4.6 % Marktanteil bei den Schlachtschweinen ist sie bei Produzenten und Abnehmern zu einem namhaften Handelspartner geworden.

Starkes Wachstum (1976 – 1985)

Nach gescheiterten Verhandlungen mit der SPF Sursee und der IGA eröffnet Anicom 1978 eine Geschäftsstelle in Sursee. Mit dem Start des Zuchtprogrammes UFA 2000, das die Anicom und die Genossenschaftsverbände unter der Leitung der Genossenschaft UFA anbieten, beginnt eine starke Wachstumsphase. Die Mastferkelproduktion wird durch geeignete Kreuzungen stark gefördert und das Auswertungssystem sorgt für genaue Daten und objektive Entscheidungsgrundlagen zur Selektion. Mit gezielter Zuchtarbeit auf der Basis von MLP-Daten und der Anwendung der künstlichen Besamung wird das genetische Leistungsvermögen der Schweine kontinuierlich verbessert. Die Anicom verstärkt damit ihre Marktposition im Absatz. Mit der Ferkelrisikokasse und der Transportversicherung rundet die Anicom ihr Dienstleistungspaket ab.

Die Schweineproduktion nimmt in dieser Periode stark zu und erreicht im Jahre 1983 ein Maximum von mehr als 3.5 Mio. Schlachtungen. In Zollikofen kauft die Anicom ein Geschäftshaus

und in Seuzach wird für die Niederlassung Ostschweiz ein Neubau erstellt. Das AK wird auf zwei Mio. Franken erhöht. Anicom wächst im Mittel pro Jahr um 46 000 Tiere und handelt 1985 752 000 Stück im Wert von 305 Mio. Franken.

Stagnation in schwierigem Umfeld (1986 – 1991)

In diesem Zeitabschnitt setzen Entwicklungen ein, welche die tierische Veredelung stark beeinflussen: Der Konsument wird sensibler und beginnt die Nutztierproduktion zu hinterfragen. Er interessiert sich dafür, wie Tiere gehalten, gefüttert, transportiert und geschlachtet werden. Es entwickelt sich eine Nachfrage nach Fleisch aus besonders tierfreundlicher Haltung. Die Anicom beteiligt sich intensiv am Aufbau verschiedener Fleischlabel. 1989 beginnt die AGRI NATURA Produktion in enger Zusammenarbeit mit der Carnavi (heute Ernst Sutter AG) und der Genossenschaft UFA. Später hilft sie bei der Entwicklung von Coop Naturaplan mit und wird Hauptlieferant in diesem Label. Auch bei der Entwicklung des M-7-Programmes ist Anicom beteiligt. Insgesamt sinkt der Fleischkonsum und damit auch die Inlandproduktion. Das Umsatzwachstum schwächt sich ab, geht in einigen Jahren sogar zurück und liegt im Mittel noch bei 18 000 Tieren pro Jahr. Um Kosten zu sparen, werden die Niederlassun-

gen Lausanne und Fribourg aufgehoben und die Geschäftstätigkeit in die Niederlassung Payerne verlegt. Gleichzeitig entsteht auch der Regionalausschuss Westschweiz durch Zusammenschluss der bestehenden Regionalausschüsse. Das Handelsengagement im Bereich Kälber und Grossvieh wird verstärkt und gesamtschweizerisch organisiert. Im Schweinebereich entstehen die ersten AFP-Ringe (Arbeitsteilige Ferkelproduktion), um die Nachfrage nach grossen einheitlichen Mastjagerposten der Schweinemäster zu erfüllen.

Der Schritt vom Schlachtviehhandel ins Metzgereigewerbe

Nach einer sehr schwierigen Anfangsphase entwickelte sich die Anicom zum grössten Schlachtviehlieferanten in der Schweiz. Die konsequente Verfolgung hochgesteckter Qualitätsziele in der Produktion und Zuverlässigkeit in der Belieferung der Metzgereibetriebe führte zu einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis. Hier liegt der Grund, dass einzelne Betriebe mit dem Wunsch an die Anicom gelangten, eine finanzielle Beteiligung zu prüfen.

Es waren Metzgereien die grosse Erweiterungsinvestitionen getätigt hatten und durch den Finanzierungsbedarf in einen Engpass gerieten. Die Frage nach einer Beteiligung im Metzgereigewerbe wurde in der «Vereinigung» eifrig dis-



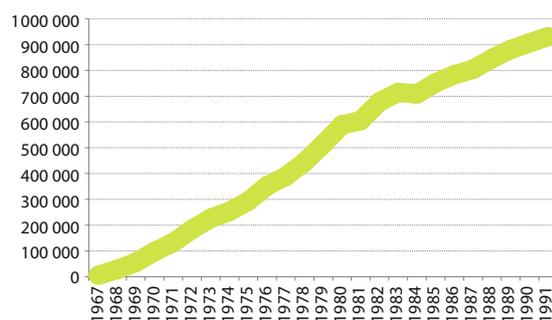
kutiert. Die Befürworter sahen in einer Beteiligung eine Verstärkung der Stellung der Anicom, besonders im Hinblick auf den bestehenden Absatzkanal für Fleischprodukte in der VOLG-Detailhandelskette. Die Skeptiker machten darauf aufmerksam, dass die Anicom mit einer Beteiligung im Metzgereigewerbe indirekt zum Konkurrenten von wichtigen Schlachtviehkunden würde.

Der Entscheid fiel zugunsten einer Beteiligung bei der Firma Reber AG in Langnau und später bei der Firma Gattiker AG in Freienbach.

Fazit nach 25 Jahren (1991)

Die Anicom ist ein erfolgreiches Unternehmen der Genossenschaftsverbände und der Produzenten. Sie ist zum Marktleader im Tierhandel

Anzahl gehandelte Tiere



geworden. Der Erfolg basiert im Wesentlichen auf folgenden Faktoren:

- Ausgewiesene Fachpersonen prägten die Geschichte der Unternehmung. Mit G. Hubacher als Gesamtleiter (1966 – 1985) und H. Koch als Niederlassungsleiter Ostschweiz (1968 – 1996) waren zwei markante Persönlichkeiten über viele Jahre für das Handelsgeschäft verantwortlich.
- Die gesamtschweizerische Tätigkeit mit regionaler Beschaffung und nationalem Verkauf brachte gewichtige Vorteile gegenüber vielen Mitbewerbern.
- Die enge Zusammenarbeit mit dem UFA-Beratungsdienst und dessen Vernetzung mit den örtlichen LANDI, dem Schweinegesundheitsdienst und der Carnavi hat der Anicom zu einer besonderen Marktstellung verholfen.
- Die Anicom hat die technischen Möglichkeiten für Dienstleistungen ausgeschöpft und sie den Bedürfnissen der Produzenten und der Abnehmer immer wieder angepasst.





Toni Seiler

Frigemo AG 1974

von Toni Seiler

Einstieg in die Lebensmittel-Industrie

Der VLG Bern und der VOLG haben bereits Ende der 50er Jahre erkannt, dass die Speisekartoffeln zunehmend durch Fertig- und Halbfertigprodukte substituiert werden. Deshalb waren sie als führende Grosshändler für Kartoffeln bereit, in dieses Geschäftsfeld (Kartoffelveredelung) zu investieren. Der Beginn war der Fabrikationsbetrieb für Kartoffel-Futterflocken CISAC SA in Cressier/NE – gegründet 1943. Die gemeinsame Entwicklung und die Lancierung von «Stocki®» durch KNORR 1961 war ein voller Erfolg. Dieser Markenartikel konnte sich bis heute sehr gut halten und wird nach über 50 Jahren nach wie vor durch uns fabriziert. An der CISAC SA hielt der VLG Bern die Aktienmehrheit. Die UCAR (Westschweiz), der Nordwestverband, FCA Fribourg sowie die Gerber & Cie AG Lyss und Steffen-Ris AG Utzenstorf waren Mitaktionäre und konnten ihrem Aktienkapital entsprechend Kartoffeln in die CISAC liefern.

1966 lancierten der VLG Bern und der VOLG fast gleichzeitig die neuen vorfrittierten Pommes frites, die in der CISAC und in Weinfeldern produziert wurden. Zwischen dem VLG Bern und dem VOLG wurde eine enge Zusammenarbeit vereinbart:

- Man verkaufte diese gekühlten und tiefgekühlten Pommes frites unter der gemeinsamen Marke «golden frites»

- Gemeinsames Werbebudget
- Rudimentäre Gebietsaufteilung (weite Gebiete standen beiden offen – Basel, Zentralschweiz, Tessin)

Diese Zusammenarbeit funktionierte recht gut aber es kam immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten z.B. über die Preis- und Vertriebspolitik oder es gab Konflikte in den sogenannten «freien» Verkaufsgebieten. Mit der Zeit wurde das Sortiment mit zahlreichen tiefgekühlten Kartoffelspezialitäten und Nasskonserven erweitert – auch hier kam es zu Interessen-Kollisionen.

Die Entstehung von neuen nationalen Kunden (FRISCO-FINDUS und andere Glacefirmen die ein Vollsortiment an Tiefkühlprodukten zusammen mit Glace vertrieben) und die neuen Handelsmarken (damals z.B. «gold star» bei COOP für alle Tiefkühlprodukte) erschwerten die Zusammenarbeit und generierten zusätzliches Konfliktpotential und Widersprüchlichkeiten zwischen den Verantwortlichen bei VLG Bern und VOLG. Diese Entwicklung war überlagert durch den fortschreitenden Konzentrationsprozess im Lebensmittel-Einzelhandel, den Markteintritt von Cash&Carry's (PRODEGA, CCA etc.) und der Entstehung von überregionalen Gastronomie-Ketten (MÖVENPICK, GASTRAG, SV etc.). Dazu kam die beidseitige unbestrittene Absicht unser Angebot mit Tiefkühlgemüse und tiefgekühlten Pasta-Spezialitäten zu erweitern. Dies waren die Hauptgründe für den Vertrieb unserer Produkte die Gründung einer gemeinsamen nationalen Vertriebsge-



sellschaft vorzuschlagen. Die Vertikalisierungs-Strategie von VLG Bern und VOLG hatten mehr zum Ziel als einfach die «Verwertung» von Kartoffeln und Gemüse – man wollte als erfolgreicher Player im Markt mitmischen. Als ich als sehr junger Mann 1971 die Leitung dieses Geschäftsbereichs übernehmen durfte, hat mir mein damaliger Chef, Max Tschannen, die zwei Hauptziele einfach und klar vorgegeben: «Hohe Marktanteile und einen angemessenen Gewinn, der uns ermöglicht, weiter in dieses Geschäft zu investieren».

Gründung der neuen nationalen Vertriebsgesellschaft FRIGEMO AG

Trotz einiger Widerstände wurde die FRIGEMO AG am 1. Juli 1974 mit Sitz in Zollikofen (Büro-Baracke!) gegründet (50 % VOLG – 50 % VLG Bern). Gleichzeitig beteiligten wir uns vorerst mit einer Minderheit am Aktienkapital der HALLER AG, Mellingen (Tiefkühlgemüse) und an der CAPREZ-DANUSER AG, Chur (Tiefkühl- und Trockenteigwaren):

- Mit dieser Struktur übernahm die FRIGEMO AG den Exklusiv-Vertrieb der Kühl- und Tiefkühlprodukte von CISAC, VOLG, HALLER und CAPREZ-DANUSER.
- Bei der HALLER AG stand ein Fabrikausbau an, die wir mit unserem finanziellen Engagement finanzieren halfen. Wir haben damals das ursprüngliche Projekt der Familie Haller stark «abgespeckt» – auf Fabrikationskapazitäten, die man aus unserer Sicht mit unserer Verkaufsorganisation auch auslasten konnte.
- Bei der CAPREZ-DANUSER AG hatten wir auch das Interesse weiterhin Kartoffelmehle aus Cressier zu liefern, mit denen diese Familienfirma Halbfabrikate für die Snack-Herstellung fabrizierte (für ZWEIFEL Pomy-Chips AG «Snacketti» – und Export). Auch hier standen Investitionen, speziell in neue



Fabrikationslinien für Tiefkühlprodukte (gefüllte Pasta, Lasagne/Cannelloni etc.) an, die wir mit unserer Beteiligung ermöglichten.

Das neue Unternehmenskonzept der FRIGEMO wurde schnell zum Erfolg:

- Bei den nationalen und überregionalen Kunden konnten wir jetzt geschlossen und glaubwürdig mit einer Stimme auftreten.
- Neben der Belieferung von nationalen Glacefirmen, COOP und anderen überregionalen Kunden, haben wir unser «eigenes» Vertriebssystem mit regionalen Depositären schrittweise weiter aufgebaut und mit dieser Mehrfachabdeckung der Schweiz unsere Marktanteile entwickelt.
- Die Direktlieferungen an Gastronomen wurden eingestellt und die FRIGEMO konnte bei Kartoffelprodukten einen Marktanteil z.T. über 60 % erarbeiten und bei Tiefkühlgemüse und Tiefkühlpasta in der Ausser-Haus-Verpflegung Marktanteile zwischen 25 – 40 %.
- Bei der Preisgestaltung für die neuen Sortimente orientierten wir uns ausschliesslich an den teuersten Anbietern und beide komplementären Geschäftsbereiche Tiefkühlgemüse und Pasta wurden sehr schnell profitabel.
- Mit dem breiten Sortiment an Premium-Pasta-Produkten waren wir lange Zeit fast allein am Markt und konnten dem Gastgewerbe kreative, echte Neuheiten mit einem hohen Kundennutzen anbieten («Margen-Generatoren»). Dies hat geholfen, bei Kundengesprächen mit dem Zwischenhandel und der Gastronomie die steten Preisdiskussionen bei



Pommes frites etwas in den Hintergrund zu drängen.

- Bereits kurz vor der Gründung der FRIGEMO sind wir erstmals bei Handelsfirmen eingestiegen. Nach der Übernahme unseres wichtigsten Depositärs in Genf haben wir den regionalen Vertrieb der UCAR in diese Gesellschaft integriert (UCAGEL). Mit dieser Beteiligung und derjenigen an der CISAC war auch die Westschweiz ins Geschäftssystem eingebunden («Achse Winterthur-Bern-Lausanne»). Mit der Fusion des Vertriebs der Vecchio-Gruppe ist daraus später die BONFRAIS BONGEL entstanden. Später beteiligten wir uns auch vorübergehend an der PIERROT-FRIOLA Basel AG.

- Nach dem Ausscheiden eines der beiden Brüder Haller haben wir (VLG Bern und VOLG) bei der HALLER AG die Mehrheit der Aktien übernommen.
- Nach einem extrem riskanten Auslandgeschäft (Bürgschaften) stand die CAPREZ-DANUSER AG 1982 plötzlich praktisch vor dem Konkurs. Der Verwaltungsrat der FRIGEMO AG hat sich dann auf unseren Antrag, nach langem Abwägen entschlossen, die Aktienmehrheit bei dieser Firma zu übernehmen und damit die Firma zu retten. Mit hohem zeitlichem Aufwand unsererseits konnten wir schliesslich die Sanierung/Entschuldung erfolgreich abschliessen und die CADA wurde echt profitabel.
- Mit dem Mehrheits-Engagement an der CAPREZ-DANUSER AG hatten wir indirekt

plötzlich auch an die Mehrheit der damaligen TRATTORIA AG, die gemeinsame nationale Vertriebsgesellschaft für Trockenteigwaren der CAPREZ-DANUSER AG und der Röhlin AG, Kerns (Familien-Firma). Obschon Trockenteigwaren nicht zu unserem Kerngeschäft gehören, ergaben sich damals mit dieser Firma interessante Synergien im Verkauf unserer Tiefkühl-Pasta-Produkte (Überweisungsaufträge der Trattoria Aussendienst-Mitarbeiter etc.)

Kapazitätserweiterungen für die Pommes frites Fabrikation

In den ersten Jahren der Markteinführung mussten wir bei Pommes frites erst mal die für die Akzeptanz für dieses Convenience-Produkt



kämpfen. Viele Küchenchefs empfanden dieses Produkt zuerst als Angriff auf ihre Berufsethik. Ab Anfang der 70er Jahre ist der Markt aber extrem schnell gewachsen und dieses Produkt setzte sich voll durch. Durch den Markteintritt von McDonalds wurde in ganz Europa die Technologie des Verarbeitungsprozesses stark weiterentwickelt (aus der McDonald's-Technologie entstanden zu dieser Zeit auch die Backofen-Frites!) und es gab zunehmend Kapazitätsengpässe. Eine hohe Investition in die Fabrikation von Pommes frites mit neuem Equipment war unabdingbar.

Als Verantwortliche der Vertriebsgesellschaft haben wir uns mit der Unterstützung durch den VLG Bern, stark dafür eingesetzt, dass diese Chance für die Konzentration der Produktion an einem Standort genutzt wird.

Der VOLG konnte sich aus Rücksicht auf regionale Interessen, Befürchtungen und Gegebenheiten nicht zu einem Entscheid in Richtung Zentralproduktion durchringen – der Betrieb in Weinfeldern hätte für ein solches Projekt sicher die schlechteren Karten gehabt als Cressier. Schlussendlich wurden an beiden Standorten je eine neue Fabrik für die Herstellung von Pommes frites gebaut und 1980 in Betrieb genommen. Diese aus unserer Sicht schmerzhaft Erfahrung und der durch die WTO-Uruguay-Runde angekündigte, aus unserer Sicht bedrohliche Abbau des Grenzschutzes – auch für Kartoffelprodukte (Wegfall der Bewilligungspflicht für Einfuhren – Ersatz durch Zölle die während

fünf Jahren massiv abgebaut werden müssen) haben dann dazu geführt, dass wir uns intensiv mit der Frage beschäftigten, wie eine sinnvollere und wirksame Steuerung auch hinsichtlich der Ressourcen-Planung für die damals vier Fabriken möglich wäre

Bildung der frigemo-Gruppe

Eine Projektgruppe bestehend aus dem damaligen Direktor der CISAC und mir wurde eingesetzt. Auf den 1.1.1985 wurde die frigemo-Gruppe gebildet. Alle Fabriken und die Vertriebsgesellschaft wurden einer einzigen Geschäftsleitung unterstellt. Für die strategischen Fragen war nun der Verwaltungsrat der frigemo AG, der immer aus je zwei Geschäftsleitungs-Mitgliedern des VOLG und des VLG Bern bestand, das zentrale Entscheidungsorgan. Die Zusammenführung der einzelnen Betriebe in die frigemo-Gruppe war ein recht anspruchsvolles Projekt. Neben den natürlichen Interessenkonflikten zwischen Produktion und Vertrieb hatten wir es mit den unterschiedlichen Geschichten und Kulturen der einzelnen Firmen und mit einer zweisprachigen Gruppe zu tun.

Die Zeit vor der Gründung der fenaco (1985 – 1993) war gekennzeichnet durch viele recht anspruchsvolle «Gratwanderungen»:

- Es ging um das Halten der heiklen Balance zwischen den divergierenden Interessen unserer wichtigen Kundengruppen am Markt (z.B. Glacefirmen und unser Depositär-Kanal der die Glacefirmen zum Teil konkurrenzier-



te etc.). Wir waren in praktisch allen sich bekämpfenden Vertriebskanälen (z.T. auch bei unseren Konkurrenten) ein wichtiger Lieferant. Trotz und mit dem Instrument all dieser «Diplomatie» haben wir unsere eigenen wirtschaftlichen Ziele klar und erfolgreich weiter verfolgt.

- Der Erfolg der frigemo-Unternehmensgruppe wurde von den etablierten Industriefirmen mit Argusaugen beachtet. Die Vertikalisierungsstrategie der landwirtschaftlichen Organisationen wurde zum Teil heftig kritisiert und es dauerte lange bis wir uns zum Beispiel in den Branchenorganisationen der Lebensmittelindustrie die entsprechende Akzeptanz verschaffen konnten.
- Der verstärkte Markteintritt der MIGROS-Tochter BiNa (mit allen Kartoffel- und Gemüseprodukten) hat den Wettbewerb im Markt der Ausser-Haus-Verpflegung für uns spürbar verschärft. Trotzdem ist es uns gelungen, den MIGROS-Detailhandel mit mehreren Produkten während Jahren exklusiv zu beliefern (z.B. Pommes Duchesses). Unseren hohen Marktanteil bei Pommes frites konnten wir u.a. auch dank der positiven Entwicklung von McDonalds und unseres Depositär-Kanals halten.

- Im Kampf zwischen und NESTLE (Frisco-Findus) und UNILEVER (Lusso-Eldorado) um die Marktführerschaft für Glace- und Tiefkühl-Markenprodukte in der Schweiz lernten wir erstmals den Wert von Synergien und Nutzenpotentialen zwischen FRIGEMO und dem Volg-Detailhandel sehr schätzen.
- Die später von Chur nach Cressier verlegte Produktion von Snack-Halbfabrikaten stellten wir ein, weil damit einfach kein Geld zu verdienen war.
- Die entstandenen Schwierigkeiten bei der TRATTORIA AG (Trockenteigwaren) nach der Fusion mit «La Chinoise» konnten erst kurz nach Gründung der fenaco mit dem Verkauf an die Hero endgültig bereinigt werden.

Die Bildung der frigemo-Gruppe vereinfachte vieles und ermöglichte den gemeinsamen Weg über die Mehrheit von VOLG und VLG Bern in allen Verwaltungsräten und Generalversammlungen der einzelnen Gesellschaften durchzusetzen.

Trotzdem blieb die Struktur bis zur Fusion in die fenaco komplex und aufwendig. Es mussten z.B. stets insgesamt 6 – 10 Verwaltungsräte bedient werden, in denen zum Teil auch Minderheitsaktionäre einsaßen



**Hans Ulrich
Reusser**

Pomdor AG 1977 (Ramseier)

von Hans Ulrich Reusser

1974 | Nach dem zweiten Weltkrieg gab es in der Schweiz noch etwa 800 Mostereien, die sich mit der Übernahme von Obst und der Herstellung von hunderten mehr oder weniger spezieller Obstsäfte befassten. 1974 hatte sich die Lage grundlegend geändert. Die technische Verbesserung der Obstpressen und der Abfüllanlagen, die Verteuerung der menschlichen Arbeit und die zunehmende Marktkraft der Grossverteiler waren die wichtigsten Gründe dafür, dass in diesen 30 Jahren neun von zehn Mostereien verschwanden.

Viele der einst zahlreichen privaten oder genossenschaftlichen Betriebe waren in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Es fehlte das Geld, um die veralteten Beet-Pressen und langsamen Abfüllanlagen durch moderne Maschinen zu ersetzen. Wer trotzdem investierte und moderne Pressen und Abfüllanlagen anschaffte, sah sich mit neuen Schwierigkeiten konfrontiert. Die neuen, leistungsfähigeren Anlagen konnten zu wenig ausgelastet und kaum amortisiert werden. Die vielen lokalen Marken wie «Münsiger», «Kiesener» u.a. waren unübersichtlich und ein Hindernis, um mit den Grossverteilern ins Geschäft zu kommen. COOP suchte dieses Problem selber zu lösen und übernahm 1978 die Mosterei Worb.

Wer diese Probleme erkannte und seine Möglichkeiten richtig einschätzte, suchte sich mit



möglichst geringem Schaden aus dem Geschäft zurückzuziehen.

Mit dieser Situation sah sich auch der damalige VLG Bern mit seinem Betrieb in Herzogenbuchsee konfrontiert. Ein «Ausstieg» kam nicht in Frage. Für den Apfelsaft gab es zweifellos in Zukunft einen wachsenden Markt. Es galt nur, die richtige Lösung zu finden, das heisst, den Kunden die nachgefragten Produkte – qualitativ hochwertige Säfte – konstant und in ausreichender Menge anbieten zu können.

Mit dem Verharren auf «den geschichtlich gewachsenen Strukturen» des Mostereigewerbes ging das nicht. Gesamtschweizerisch tätig werden! Dieser Gedanke war im Moment eine Illusion. Immerhin, Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut. Es wurde deshalb vorerst nach einer regionalen Lösung für das damalige Einzugsgebiet des VLG Bern gesucht. Hier gab es noch mehrere Mostereien. Der VLG Bern



traf eine Auswahl und suchte das Gespräch mit den uns persönlich bekannten Präsidenten der Mostereien Ramsei (Zaugg), Kiesen (Waber) und Münsingen (Eggimann). Der Vorschlag einer Fusion ihrer Betriebe mit dem VLG-Betrieb Herzogenbuchsee fand überraschend Zuspruch. Bei den Geschäftsführern jedoch kamen Bedenken auf. «Was geschieht mit mir?» war eine ihrer berechtigten Fragen. Wer künftig den «Vorsitz der Geschäftsführung» übernehmen würde, war ein heikler Punkt. Mit der «Salomonischen Lösung», eine aussenstehende Person damit zu betreuen, waren alle einverstanden.

1977 | Die Vorbereitung nahm drei Jahre in Anspruch. Am 24. Mai 1977 erfolgte die Fusion und die Betriebe von Münsingen, Kiesen, Ramsei und des VLG Herzogenbuchsee wurden zur «Pomdor AG» zusammengeschlossen. Sie standen nun unter einer Bilanz. Das Aktienkapital betrug 5 Millionen Franken. Das Beteiligungsverhältnis der Aktionäre ergab sich auf Grund der eingebrachten Werte: VLG Bern 51%, Ramsei 25,9, Kiesen 18,5%, Münsingen 4,6%.

Trotz der personell hoch dotierten Geschäftsführung funktionierte die Zusammenarbeit



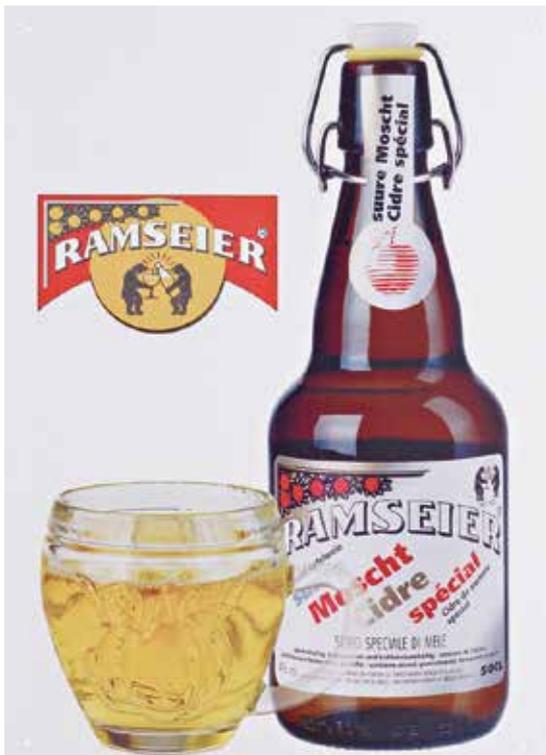
gut. Das Mitgestalten der neuen Unternehmung faszinierte. Der erste Jahresumsatz belief sich auf 25 Mio. Franken; das Betriebsergebnis war negativ. Wunder konnten keine erwartet werden. Es brauchte einige Jahre und den starken Aktionär VLG Bern, bis die junge Getränkefirma positive Ergebnisse vorweisen konnte.

1981 | Am 1. Mai 1981 erfolgte der Zusammenschluss der Pomdor AG Kiesen mit der Gebrüder Müller AG Schloss Gachnang. Das war der entscheidende Schritt über die lokalen, «bernischen Grenzen» hinaus. Die Pomdor AG wurde



zur «Schweizerischen Früchte- und Obstgetränkefirma», an der sich auch der damalige VOLG Winterthur beteiligte. Mit dem Einzugsgebiet Ostschweiz wurde zudem die Beschaffung des wichtigen Rohstoffes Obst deutlich verbessert und sichergestellt. Einigen bisherigen Mostobstlieferanten gefiel das nicht. Ein Vertrat an der «Bernischen Sache», sei das, wurde erklärt.

Die Markenbereinigung wurde konsequent fortgesetzt. «RAMSEIER» wurde zum Leader der Säfte. Er konnte nun im Fernsehen beworben werden. Vorerst nicht zur einhelligen Freude der Thurgauer: Musste doch das Flaschenetikett «RAMSEIER» während längerer Zeit mit «produziert aus Ostschweizer Äpfeln» untertittelt werden.



LANDOR AG 1982 – Marathon in den Basler Häfen

von Fritz Friedli

Als Präsident des GVS Schaffhausen empfand ich es als Ärgernis, dass im benachbarten Deutschland die Preise für Düngemittel um bis zu 20 % tiefer lagen als in der Schweiz. Die einheimischen Düngelieferanten unter der Führung von LONZA nützten ihre Monopolstellung aus, um den Genossenschaftsverbänden, die lediglich eine Verteilerfunktion innehatten, ihre Konditionen zu diktieren. Nachdem ich mit den Spielregeln des internationalen Düngemarktes vertraut war, unterbreitete ich dem Präsi-

denten der Vereinigung, Max Tschannen, den Vorschlag, den Direktimport aufzunehmen. Als gewiefter Unternehmer erklärte er sich einverstanden und ersuchte die Verbandsdirektoren um ihr Einverständnis. Alle stimmten zu. Die Welschen mit Begeisterung und die Deutschschweizer nach vorsichtigem Abwägen. Das bedeutete den Startschuss zum Hindernislauf des Unternehmens «Direkteinfuhr» und zur konstruktiven Zusammenarbeit mit Max Tschannen, der die finanzielle Verantwortung trug.

Der erste Schritt erfolgte 1982 mit der Gründung der LANDOR AG. Für die Geschäftsführung konnte ich Christian Kopp gewinnen, der mir von früher her bekannt war und dem ich vertraute, aus der LANDOR eine Erfolgsgeschichte zu machen. Ich selber wollte mich ganz auf den Aufbau der Strukturen und der internationalen Geschäftsbeziehungen konzentrieren. Nun galt es, geeignete Lieferanten zu finden. Das erwies sich als gar nicht so einfach, denn die LONZA, der unser Vorhaben ein Dorn im Auge war, benützte ihre Auslandbeziehungen, um die europäischen Düngerhersteller zum Boykott des Aussenseiters LANDOR zu veranlassen. Doch liess sich im Abwehrpositiv eine Lücke finden. Verkaufsleiter Bonstoppel von der DSM Holland fand sich bereit, die LANDOR mit Volldünger bester Qualität und erst noch zu einem günstigen Preis zu beliefern. Nachdem der Durchbruch geschafft war, hielt auch der Lieferboykott nicht mehr lange stand. Im Gegenteil, LANDOR avancierte zu einem gefragten Kunden. Die Ware musste lose per Rhein-



Fritz Friedli



schiff in Mindestmengen von 500 t bezogen, in Basel umgeschlagen, abgesackt und palettiert werden. Bis die ersten Düngersäcke bei den Genossenschaften eintrafen und endlich Geld in die Kasse zurückfloss, gingen die Vorausinvestitionen in die Millionen von Franken. Max Tschannen, der für die Kredite der Vereinigung geradestehen musste, runzelte denn auch die Stirne, als er die Zahlen zu Gesicht bekam. Aber nachdem sich das Geschäft eingespielt hatte, zeichnete sich eine gute Ertragslage ab.

Der Düngerumschlag im Basler Hafen und die damit verbundene Konfektionierung erwies sich immer mehr als ein Problem. Den eingesessenen Umschlagsfirmen fehlten die technischen Einrichtungen, um die wachsenden Mengen rationell bewältigen zu können. So reifte die Idee, einen eigenen Umschlagsbetrieb aufzubauen. Diese Zielvorstellung fand die volle Unterstützung der Direktoren der Vereinigung. Sie erkannten die strategischen Vorteile, die eine Realisierung dieses Vorhabens bieten würde und gewährten die erforderlichen Millionenkredite.

Nun fiel mir die Aufgabe zu, in den Basler Häfen nach einem geeigneten Objekt Ausschau zu halten. Völlig unbefangen nahm ich mit den Hafenbehörden und Umschlagsfirmen Kontakt auf. Das sprach sich rasch herum und löste in der geschlossenen Welt des Hafen-Establishments eine unerwartete Abwehrreaktion aus, die dieses insgeheim zum Beschluss bewog, die Genossenschaften nicht «ans Wasser» zu lassen! Ich erhielt den Eindruck, dass die Hafenfir-

untereinander als knallharte Konkurrenten, aber gegen aussen als Einheit auftraten. Auch die LONZA bekam Wind von unserem Projekt und liess verlauten, dass sie das zu verhindern wisse. So geriet die Suche nach einem realisierbaren Ansatzpunkt zu einem Marathonlauf in den Basler Häfen. Käufliche überbaubare Landreserven «am Wasser» gab es keine. Auch Objekte, die mehrere tausend Tonnen Dünger samt Umschlagsanlagen hätten aufnehmen können, waren dünn gesät. Mehrere Wochen rotierte ich in den Rheinhäfen herum, und bald



einmal hiess es bei den eingesessenen Firmen halb spöttisch, halb beeindruckt: «SH 508 (meine Autonummer) ist wieder im Hafen auf der Pirsch».

Von allen Umschlagsbetrieben entsprach die UNION Brikett AG im Auhafen am besten unseren Zielvorstellungen. Sie befand sich im Besitz der Schweizer Reederei und Neptun AG (SRN), galt aber als unverkäuflich. In dieser Situation kam uns ein Ereignis zu Hilfe, das in den Hafenkreisen wie eine Bombe einschlug: Die Migros übernahm die Aktienmehrheit der SRN. Sofort suchte ich den zuständigen Migros-Direktor auf, um ihn über unser Kaufinteresse an der UNION Brikett AG zu orientieren. Er reagierte völlig unvoreingenommen und erklärte sich bereit, dem SRN-Verwaltungsrat unser Angebot vorzulegen. Dieser signalisierte Verkaufsbereitschaft und nach zähen, aber fairen Verhandlungen konnte am 5. Oktober 1984 der Kaufvertrag unterzeichnet werden. Allerdings mit der Einschränkung, dass ein schmaler Uferstreifen zwischen Rheinufer und Lagerhalle im Besitz der SRN verblieb. Also eine Konzession an die Hafen-Nomenklatura, welche die Verbände partout nicht «ans Wasser» lassen wollte. Nun konnte der Einbau der geplanten Umschlagsanlage in Angriff genommen werden. Zu diesem Zweck musste eine 4 m tiefe Baugrube ausgehoben werden. Aber schon nach 2 m Tiefe trat ein Grundwassersee zutage. Der leitende Bauingenieur erklärte, dass in dieser geschützten Trinkwasserzone auf keinen Fall Wasserabsenkungen vorgenommen werden dürften und



somit umfangreiche Pfählungen erforderlich seien. Das hätte eine massive Verzögerung der Bauzeit und erhebliche Mehrkosten bedeutet. Ich konnte mich damit nicht abfinden und suchte den zuständigen Baselbieter Baudirektor auf. Er begrüßte die Ansiedlung der LAN-DOR im Auhafen und erteilte nach Anhören meiner Argumentation ohne Umschweife die gewünschte Absenkungsbewilligung. So konnte die Anlage ohne Verzögerung fertiggestellt werden. Die Verbandsdirektoren erschienen unisono zur Feier der Inbetriebnahme und zeigten sich von der Leistung der vollautomatischen Absack- und Palettieranlage so begeistert, dass der Anlass zu einem kleinen Fest gedieh.



**Christian
Kopp**

Vom Aussenseiter zum Marktführer

von Christian Kopp

In der Startphase führte ich die LANDOR AG zusammen mit einer einzigen Mitarbeiterin. Aus dem Nichts eine nationale Düngerhandelsfirma aufzubauen, erwies sich als recht schwierig. Ständig tauchten neue Hindernisse auf, die es zu überwinden galt. Die angestammten Düngelieferanten versuchten, uns mit Hilfe ihrer etablierten Aussendienste den Zugang zum Markt zu verbarrikadieren. Selbst die Genossenschaftsverbände verhielten sich gegenüber ihrem «jüngsten Kind» recht unterschiedlich. Die einen leisteten der LANDOR aktive Unterstützung und andere nahmen vorerst eine abwartende Haltung ein. Offenbar scheuten sie die Reaktion ihrer traditionellen Lieferanten.

Allen Widerständen zum Trotz gelang es, ein einfaches, aber qualitativ hochstehendes und preisgünstiges Sortiment anbieten zu können. Von Anfang an legten wir grossen Wert auf einen gut funktionierenden Lieferservice. Das brachte vorerst einmal Vertrauen und die Unterstützung örtlicher Genossenschaften ein. Den eigentlichen Durchbruch schaffte LANDOR nach Inbetriebnahme der im Birsfelder Auhafen eingerichteten vollautomatischen Umschlags-, Absack- und Palettieranlage. Nun war sie der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus. Die Verkaufsmengen erfuhren von Jahr zu Jahr eine markante Steigerung. Bereits in den achtziger Jahren erreichte der Umsatz über 70 000 Tonnen. Für meine Mitarbeiter und

mich bedeutete es eine Freude, wenn wir auf unseren Überlandfahrten immer häufiger auf Höfe stiessen, die in ihren Scheunen Paletten mit LANDOR-Düngersäcken gelagert hatten.

Die gute Ertragslage der LANDOR gestattete eine nachhaltige Steigerung des Leistungsangebotes. Im Vordergrund stand der Aufbau eines kompetenten Beratungsdienstes, der nicht nur auf den Verkauf, sondern vor allem auf die fachliche Unterstützung der Bauern ausgerichtet war. Als Grundlage dienten eigene, auf die Praxis abgestimmte Feldversuche. Das Sortiment erfuhr eine ständige Erweiterung, bis die Nachfrage aller landwirtschaftlichen Produktionsrichtungen, Bio-Betriebe inbegriffen, gedeckt werden konnte. Dementsprechend stieg der Mengenumsatz kontinuierlich bis an die Kapazitätsgrenze der Umschlagsanlage. Das führte zum Entschluss, im Auhafen einen zweiten Düngerterminal, später LANDOR 2 genannt, einzurichten. Die erforderlichen Akquisitionen und Neuanlagen erforderten Investitionen in





der Höhe von 20 Millionen Franken. Im Zuge der Realisierung kam es sogar zum Erwerb der Krananlage am Rheinufer, womit das Diktum der alteingesessenen Hafenfirmer, «die Genossenschaften nicht ans Wasser zu lassen», endgültig aus der Welt geschafft war.

Die Betriebserweiterung gestattete die Erschliessung neuer Geschäftsfelder. Der Personalbestand wuchs mittlerweile auf fünfzig Mitarbeiter an. Der jährliche Düngerumsatz stieg weiter und erreichte über 150 000 Ton-

nen, obwohl sich der Verbrauch in der Schweiz während den Neunzigerjahren fast halbierte. Das bedeutete, dass die LANDOR zum Marktführer avancierte. Die Konkurrenz begann an ihr Mass zu nehmen und suchte schlussendlich die Zusammenarbeit. Die Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft sind gelegt.

Ich bin dankbar für die grosse unternehmerische Freiheit, welche mir die Vereinigung und später die fenaco bei der Führung der LANDOR gewährte.



**Fritz
Friedli**

Aufbau einer internationalen Düngerhandelsfirma FERTAG AG

von *Fritz Friedli*

Die Importmengen der LANDOR erwiesen sich als zu gering, um auf dem internationalen Düngemarkt an die besten Konditionen heranzukommen. Die Idee lag nahe, die Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften (ZG) Deutschlands und Frankreichs zu suchen, um das Einkaufspotential zu erhöhen. Diese liefen noch genauso am Gängelband der einheimischen Düngerindustrie wie früher die Genossenschaften in der Schweiz. Diese Vision liess mich nicht mehr los und verdichtete sich zu einem konkreten Projekt, das ich Max Tschanen unterbreitete. Wohl im Blick auf die Erfolge der LANDOR gab er nach Rücksprache mit den Direktoren der «Vereinigung» grünes Licht. So folgte am 3. Juni 1986 die Gründung der FERTAG, deren Aktienkapital je zur Hälfte von der «Vereinigung» und mir aufgebracht wurde.

Die erste Verkaufsrunde führte mich zu den ZG's Deutschlands. Die zuständigen Einkaufschefs empfingen mich mit grosser Höflichkeit, blickten mich allerdings verwundert an, sobald ich ihnen ein Kaufangebot unterbreitete. Aus ihren skeptischen Mienen schloss ich, dass sie sich wohl dachten: «Was soll denn aus der kleinen Schweiz wohl Besonderes kommen?» Schliesslich setzte die BayWa München in einem Jahr viermal mehr Dünger um, als die ganze Schweiz verbrauchte. Konkret verwiesen sie auf Qualitätsnachweise, Liefergarantien usw. So blieb

es bei angeregten Gesprächen, die mir zwar eine Fülle von Marktinformationen verschafften, doch Bestellungen blieben aus. Besonders fiel die enge Verstrickung der deutschen Düngerhersteller mit den ZG's auf. Für die zweite Verkaufstournee wappnete ich mich nicht nur mit attraktiven Preisofferten, sondern auch mit den geforderten Qualitätsnachweisen. Das zeigte Wirkung. Der Bestellungseingang übertraf sogar die Erwartungen.

In Frankreich herrschten andere Verhältnisse. Die Genossenschaften hatten sich zu «Groupements» zusammengeschlossen, um ihre Düngereinkäufe zu bündeln. Das ergab Riesenmengen, die sie zu gefragten Kunden machte. Sie zeigten sich an vorteilhaften Angeboten interessiert, aber um mit ihnen ins Geschäft zu kommen, musste vorerst ein persönliches Vertrauensverhältnis geschaffen werden. Ich fand rasch einen «guten Draht» zu den Chefs der «Groupements» Nordfrankreichs, Gérard Uhlen und Jean Pierre Cochet. Mit ihnen bahnten sich freundschaftliche Beziehungen an, doch die Eigenheiten des französischen Marktes erforderten eine Präsenz, die ich im Einmannbetrieb nicht zu bewältigen vermochte. An einer Bergtour im Prättigau, zu der ich sie im Frühjahr 1991 einlud, beschlossen wir, gemeinsam die FERTAG FRANCE mit Sitz in Pompey bei Nancy zu gründen.

Dank professioneller Führung durch Paulette Fraudeau, entwickelte sich FERTAG FRANCE zu einem erfolgreichen Unternehmen, welches



bald einmal das Umsatzvolumen der Mutterfirma übertraf und eine Dividende von 30 Prozent auszuschütten vermochte.

Für die Bearbeitung des BENELUX-Marktes konnte ich Hubert Samain, Geschäftsführer der INTERORE SA in Wavre, gewinnen. Nachdem er die Kündigung eingereicht hatte, bot uns der Pariser Financier Judas Azuelos die Hälfte der INTERORE-Aktien zu einem symbolischen Preis an. Allerdings unter der Bedingung, dass FERTAG die Hälfte des Betriebskapitals von 1 600 000 Euro als Darlehen zur Verfügung stellt. Nach längeren Verhandlungen kam 1998 eine Joint Venture zustande. Unter der Führung von Samain entwickelte sich INTERORE zu einem führenden europäischen Unternehmen im Flüssigdüngerbereich und im wichtigen Ost-West-Düngergeschäft. Das verschaffte auch der FERTAG neue Synergien.

Aber letztendlich hing der Erfolg von leistungsfähigen Zulieferanten ab. Als solche konnten die Staatsfirmen KEMIRA Finnland, FERTIBERIA Spanien und ICI Irland gewonnen werden. Später kamen noch BASF Ludwigshafen,

CF Industries Long Grove USA (im Besitz der Farmers Union) und weitere Düngerproduzenten hinzu. Mit den zuständigen Verkaufschefs verbanden mich bald einmal enge persönliche Beziehungen, die sich zu echten Vertrauensverhältnissen entwickelten. Am Telefon ausgehandelte Kaufabschlüsse galten so gut wie schriftliche Verträge, was die Abwicklung enorm vereinfachte. Bald einmal vermochte ich das Arbeitsvolumen nicht mehr im Alleingang zu bewältigen. Auf dem Berufungsweg engagierte ich Ruth Jost, die sich durch Pionierarbeit bei der LANDOR bestens im Düngergeschäft auskannte und nun Finanzwesen und Logistik der FERTAG selbständig führte. Später kam noch eine Halbtagsangestellte hinzu. Dabei sollte es sein Bewenden haben, denn die Unwägbarkeiten des internationalen Düngermarktes liessen es als geraten erscheinen, den Betriebsaufwand so niedrig wie möglich zu halten.

Nach einigen Jahren konnte mit den Erträgen das Eigenkapital auf ein Niveau aufgestockt werden, das die FERTAG von Fremdkrediten unabhängig machte und gegen die erheblichen Debitorenrisiken absicherte.



UFA Haus-und Garten AG 1990 / LANDI Schweiz AG

von Heinz Wälti

Kurz erklärt:

- 1964 | VLG Bern gründet das Ressort Geräte ausgehend von den Landmaschinen – Umsatz knapp eine Million
- 1971 | Gründung der Arbeitsgruppe Haus & Garten – Ziel ist die Zusammenführung der Einkaufsaktivitäten der Verbände
- 1979 | Gründung der UFA Haus & Garten AG in Bern – Mitglieder sind VLG Bern, NWV Solothurn, VLGZ Luzern, FCA Fribourg, FVAV Lausanne – Sitz in Bern Felsenau mit 8000 m² Lagerfläche
- 1984 | Gründung der UFA Haus & Garten Pfungen AG – Mitglieder sind VOLG Winterthur, Landverband St. Gallen, GVS Schaffhausen
- 1988 | Fusion der UFA Haus & Garten AG Bern und der UFA Haus & Garten Pfungen AG (Heute LANDI Schweiz AG)

UFA Haus & Garten AG (ab 1964)

Die Entstehung begann ähnlich wie beim MIGROS Gründer Gottlieb Duttweiler. Der damalige Geschäftsführer verfügte über einen VW Bus und machte sich auf den Weg die landwirtschaftlichen Genossenschaften zu besuchen um ihnen sein bescheidenes Sortimentsangebot vorzustellen. Das erwies sich in der ersten Phase als nicht sehr vielversprechend. Die damaligen Genossenschaftsverwalter hatten eine ganz besondere Stellung innerhalb ihres landwirtschaftlichen Umfeldes. Sie konzentrierten sich vollumfänglich auf das Geschäft der Eigentümer der Genossenschaft, der Bauern. Anfangsschwierigkeiten zum Trotz, fanden Artikel wie Werkzeug, Stiefel, Weidezaungeräte, Stallzubehör oder etwa Kleineisenwaren Anklang und konnten sich durchsetzen. Der Abnehmer dieser Produkte war in erster Linie der Bauer.

Die Gründung der UFA Haus & Garten AG war ein wichtiger Meilenstein. Durch die Zusammenarbeit von fünf landwirtschaftlichen Verbänden, erhielt das kleine Non Food-Angebot eine Chance zur Weiterentwicklung. Nach wie vor war die Unterstützung in einem bescheidenen Rahmen, auch die Konsumentengruppe begrenzte sich, mit wenigen Ausnahmen, auf die Bauern.

Der Anfang war klein, dennoch hat er sich bezahlt gemacht. Die damalige Geschäftsleitung beschloss, das Sortiment auszubauen und weitere Kundengruppen anzusprechen. So wurden



Heinz
Wälti





BLICKPUNKT VOAG

Haus + Garten: «Dank Umzug ein Vorsprung von mehreren Jahren»

hour + garten

Die beiden Partner in der Haus + Garten Schweiz

Die UFA Haus + Garten Pfungen und die UFA Haus + Garten Bern sind seit dem 1. Januar 2018 als UFA Haus + Garten AG Bern unter einem Dach vereint. Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern. Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern. Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern.

Wahrheit gesagt ist keine vier über fünf... (Text continues with details about the merger and the company's history.)

Schon seit längerer Zeit arbeitet die UFA Haus + Garten Pfungen AG eng mit ihrer Berner Schwesterorganisation zusammen. Durch den praktisch über Nacht erfolgten Kauf eines gemeinsamen Lager- und Verwaltungsgebäudes in Detsingen (BE) wird die Kooperation in eine neue Phase einbezogen. Noch diesem Frühjahr sollen die beiden Firmen zur «Haus + Garten AG Schweiz» vereinigt werden. Was bringt die definitive Fusion für Veränderten?

Wie die Jungfrau vom Käse...

Der Kauf wurde so schnell abgeschlossen, dass es kaum noch Zeit für die UFA Haus + Garten AG Bern blieb, um die UFA Haus + Garten AG Bern zu informieren. Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern.

Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern. Die UFA Haus + Garten AG Bern ist die UFA Haus + Garten Schweiz AG Bern.

Rasenmäher, Holzkohle, Gartengeräte, Kleintierfutter und weitere Produkte an Hausbesitzer mit Garten und regionale Handwerker verkauft. Langsam aber stetig hat sich das Bild der Genossenschaften verändert. Dies beeinflusste die Verkaufsmenge stark. Das sympathische Rampengeschäft war geboren.

Die Herkunft, das bäuerliche Image, war sehr wertvoll und so ist es auch bis zum heutigen Tag geblieben. Kaum eine andere Organisation kann auf eine derart einmalige, einzigartige Herkunft zählen.

UFA Haus & Garten Pfungen AG (ab 1984)

Das Geschäftsfeld Haus & Garten hatte sich in den Verbandsgebieten Mittelland und Westschweiz respektabel entwickelt. Was die landwirtschaftlichen Verbände der Ostschweiz dazu bewog, eine ähnlich gelagerte Organisation aufzubauen. Dies erwies sich aber komplizierter als angenommen. Die Genossenschaften und insbesondere deren Verwalter sahen keinen Grund sich anders zu verhalten, als es

die Vorreiter in der übrigen Schweiz getan haben. Sie konzentrierten sich weiterhin auf ihr Kerngeschäft, die Bauern. Trotz vermehrten Anstrengungen ist es nie gelungen, dass die beiden Organisationen in Bezug auf Strategie und Sortiment, einen gemeinsamen Nenner fanden. Obwohl ihr Zielpublikum praktisch identisch war. Das Unterfangen «Pfungen» hat sich rund vier Jahre hingezogen, bis letztlich die Fusion zwischen Bern und Pfungen realisiert wurde.

Fusion / Zusammenschluss UFA Haus & Garten Bern und Pfungen (ab 1988)

Wahrscheinlich DER Meilenstein, in der Geschichte der UFA Haus & Garten AG, der späteren LAND Schweiz AG. Die Geschäftsleitung von fünf Mitgliedern wurde neu gewählt. Der Verwaltungsrat der sich aus den Führungspersonen der Verbände zusammensetzte, hat beschlossen eine Gesellschaft mit nationalem



Charakter zu gründen. Eine neue Herausforderung für die UFA Haus & Garten AG.

Eine der ersten Investitionen war der Kauf einer ehemaligen Glasfabrik in Dotzigen, nahe dem Berner Seeland. Das Objekt mit seiner Grösse schien damals passend zu sein, auch im Hinblick auf die nächsten vierzig Jahre. Es beinhaltete rund 25 000 Palettenplätze, genügend Büroräumlichkeiten sowie direkten Bahnanschluss. Zudem war der Standort Dotzigen eine zentrale Lösung für die Umsatzbeteiligten Verbände Mittelland/Westschweiz und Ostschweiz. Der Umzug von Bern und Pfungen zum neuen Standort in Dotzigen folgte im Frühjahr 1989. Für alle Beteiligten war dies eine anspruchsvolle Zeit, dennoch ein einmaliger und prägender Lernprozess. Alle Seitengeleise der SBB und BLS wurden für den Transport von Produkten der UFA Haus & Garten AG benutzt. Die Geschäftsleitung hatte beschlossen, sich als Dienstleistungsorganisation für die Zukunft zu rüsten. Kernpunkte der Diskussionen waren die Marketingmassnahmen und die Fragestellung

«Was braucht ein Laden um Erfolg zu haben?» Revolutionär, bewegend und durch Leistung überzeugend – das wollte man erreichen.

Das Marketinginstrument Dienstleistung, Partnerschaftsvereinbarung (ab 1991)

Das Dienstleistungsangebot welches ausschliesslich auf die Bedürfnisse der Verkaufsfrente ausgerichtet wurde, präsentierte sich gleichzeitig als Bindungs-Instrument zur eigenen Organisation. Immer eine grosse Bedeutung hatte die landwirtschaftliche Herkunft.

- Zweifachbelieferung für aktive Läden
- Preisausgezeichnete Produkte (Vorläufer einheitlicher Verkaufspreise)
- Automatische Anbindung an die EDV (Bestellwesen)
- Einheitlicher Werbeauftritt gesamt Schweizerisch
- Zentrale Sortimentsbewirtschaftung
- Schulung des Verkaufspersonals
- Layout, Einrichtung der Verkaufsstellen
- Kommunikation mit dem CEO (rotes Telefon)

Dieses Dienstleistungsangebot wurde 1991 an einer denkwürdigen Sitzung, im Bahnhof Buf-



fet in Zürich, verabschiedet. «Vertrauen schaffen und Überzeugen durch Leistung» Möglichst keine Gelegenheit wurde ausgelassen um nahe bei den Verantwortungsträgern der landwirtschaftlichen Genossenschaften zu sein. Welche durch die Geschäftsleitung der UFA Haus & Garten AG besucht wurden, um eingehend über Ziele, Absichten und Chancen zu diskutieren. Auf diesem Weg wurde Vertrauen geschaffen. Spontan erklärten sich die meisten Genossenschaften dazu bereit, das Vorhaben zu unterstützen. Innerhalb eines Jahres ist der Belieferungsumsatz von CHF 50 Mio. auf CHF 65 Mio. gestiegen. Die UFA Haus & Garten hat durch Leistung überzeugt.

Es muss weitergehen! (ab 1993)

Der Geschäftsbereich Haus & Garten entwickelte sich sehr positiv. Die Nachfrage der Konsumentengruppe, Haus- und Gartenbesitzer, nahm stetig zu. Der Betrieb blieb aber authentisch, die Pflege der Bauernschaft wurde nie vernachlässigt. Das veranlasste die Verantwortlichen der UFA Haus & Garten AG das Sortiment gezielt anzupassen und neue Konsumentengruppen mit einzubeziehen. Auch die Genossenschaften verstärkten inzwischen ihre Geschäftstätigkeit und schufen an ihren Standorten mehr Platz für das Sortiment. Eine sehr erfreuliche «Win-Win» Situation wurde geschaffen, welche sich auf die Umsatzentwicklung der beiden Partner sehr positiv auswirkte.

Die Vision des Ladenbaus von grösseren Verkaufseinheiten wurde vorangetrieben. Der ers-



te Verkaufsladen in Ebikon (LU) wurde 1994 eröffnet. Die Fläche des Standortes betrug 1200 m². Das neue Konzept wurde sehr gut aufgenommen. Einfach und zweckmässig, war der Anspruch der Geschäftsleitung an den Laden. Ein Generalunternehmer aus der Innenschweiz setzte die Vorgaben der UFA Haus & Garten zu kostengünstigen Konditionen um. Für die Holzbauten wurde Holz aus der Region verwendet. Handwerker und Unternehmen wurden, wenn möglich sogar lokal ansonsten, regional engagiert. Ein weiterer Meilenstein! In der Zwischenzeit sind rund 200 Verkaufsstellen nach einer stetigen Weiterentwicklung des Ladenbaukonzepts erfolgreich in Betrieb.

1994 wird aus der UFA Haus & Garten AG die LANDI Schweiz AG

In der Zeit als die Fusion von sechs landwirtschaftlichen Verbänden zur fenaco vollzogen wurde, beschloss die UFA Haus & Garten AG ihren Namen in «LANDI Schweiz AG» zu ändern. Die Verkaufsstellen wurden in «LANDI Läden» umbenannt, was für einen Wiedererkennungswert sowie für mehr Nähe zu den Standorten sorgte.

Der nationalen Werbekampagne wurde damit den Weg geebnet. Die LANDI Schweiz AG konnte nun ein identisches Angebot auf dem Schweizer Markt bringen.

3 | Die Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes

Kapitel 3 – 5 von Max W. Tschannen

Mit der Gründung der Genossenschaft UFA und der Futtermarke UFA wurde ein erstes einheitliches Erscheinungsbild geschaffen. Mit der UFA-Revue als Informations- und Beratungsorgan wurde das Erscheinungsbild in alle Bauernhäuser getragen.

Mit der Marke «AGROLA» als Anschrift für alle Tankstellen der landw. Genossenschaften wurde ein wichtiger Schritt zu einem einheitlichen Erscheinungsbild gegenüber der ganzen ländlichen Bevölkerung gemacht.

Das Bedürfnis nach einem gemeinsamen Auftritt wuchs mit der Entwicklung des Haus- und Gartenmarktes als zukünftig wichtiges Standbein der Genossenschaften. Sie traten bisher auf als «LG», «Lagerhaus», «Gnossi» oder «AA».

Eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von J.P. Frésard, Mitglied der Geschäftsleitung des VLG Bern erhielt den Auftrag, eine einheitliche Bezeichnung zu suchen und dafür die Genossenschaften zu gewinnen. In einem Ideenwettbewerb obsiegte die Bezeichnung «LANDI», insbesondere weil auch die Romandie diesen Namen als gut brauchbar akzeptierte. Besonders die ältere Generation knüpfte positive Erinnerungen an die Landesausstellung von 1939 in Zürich mit dieser Bezeichnung. In enger Zusammenarbeit mit den Präsidenten der Genossenschaften und den Geschäftsführer-Vereinigungen gelang es mit «LANDI» ein gesamtschweizerisches Erscheinungsbild zu schaffen.

Damit war eine wichtige Voraussetzung gegeben für eine erfolgreiche Werbung bei der ganzen ländlichen Bevölkerung.





4 | Die Förderung des Kader-Nachwuchses

Der Erfolg jeder Unternehmung hängt direkt von der Tüchtigkeit der eingesetzten Kaderleute ab.

Die Kaderpositionen in den landw. Genossenschaften und ihren Verbänden erfordern Leute, die vielfältige landwirtschaftliche Kenntnisse erworben haben und eine fundierte kaufmännische Ausbildung besitzen.

Um tüchtigen Nachwuchs sicherzustellen wurde im VLG Bern die Schaffung eines Berufes mit der Bezeichnung «Agrokaufmann» entwickelt. Es sollte insbesondere Absolventen von landw. Schulen Gelegenheit geboten werden, mit einer gezielten kaufmännischen Zusatzausbildung ein breites Fundament für die Übernahme von Kaderaufgaben in landw. Wirtschaftsorganisationen zu erwerben.

Als Mitglied der Geschäftsleitung des VLG Bern erhielt J.P. Frésard den Auftrag, diese Vorstellungen umzusetzen. Zusammen mit der Privatschule Feusi in Bern wurde der Lehrgang «Agrokaufmann» erarbeitet und in die Praxis umgesetzt.

Die Idee «Agrokaufmann» wurde rasch zu einem vollen Erfolg und erreichte die eidgenössische Anerkennung als Beruf durch das BIGA.

Agrotechniker/in HF
ja, weil ...

Agrokaufmann/frau HF
ja, weil ...

Agrotechniker/in HF
... ich unternehmerisch handle
Diese Ausbildung bringt dich im Leben echt weiter ...
So wie Mathias Flückiger.
Er ist heute Disponent im fenaco Pflanzenbauzentrum in Lyssach.
www.agrotechniker.ch • www.agrokaufmann.ch

Agrokaufmann/frau HF
... ich die Bodenhaftung nicht verlor
Diese Ausbildung bringt dich im Leben echt weiter ...
So wie Andrea Hoher.
Sie ist heute beim Kanton Obwalden zuständig für Investitionskredite.
www.agrotechniker.ch • www.agrokaufmann.ch

AGROTECHNIKER HF | Strickhof | LBBZ Schluethof Cham | INFORAMA | feusi



5 | Die Reorganisation des entstandenen Konglomerates

Durch die Gründung zahlreicher Zweckgesellschaften mit unterschiedlichen Besitzverhältnissen entwickelte sich die «Vereinigung» zu einem komplexen Konglomerat.

Die Leitung dieses Konglomerates oblag dem Präsidenten der «Vereinigung» mit den Mitgliedern des Vereinigungsrates, das heisst den Direktoren der regionalen Genossenschaftsverbände. Zur Verstärkung der Finanzierungsmöglichkeiten und auch als zusätzliches Führungsinstrument wurde die Landor-Holding AG gegründet. Ein Generalsekretariat mit einem Generalsekretär übernahm organisatorische und administrative Aufgaben.

Die Komplexität des Konglomerates wurde zunehmend an Versammlungen von Genossenschaftspräsidenten- und Geschäftsführern als für sie nicht mehr überschaubar kritisiert. Dies ist verständlich, da sogar die Präsidenten der Regionalverbände bei den Entscheiden betreffend Zweckgesellschaften nicht direkt mitbestimmen konnten.

An den Tagungen der «Vereinigung» und ganz besonders an deren Strategie- und Führungseminaren wurde in den achtziger Jahren über die zukünftige Organisationsform der Genossenschaftsverbände eifrig diskutiert. Die Suche nach einer effizienten Organisationsform wurde akzentuiert durch die neue Situation in der Agrarpolitik mit den Gatt-Verhandlungen (heute WTO), mit den Auseinandersetzungen mit der EU, mit der Forderung nach Freihandelsverträgen und durch die Tatsache, dass die Zeit des steten Umsatzwachstums in vielen Geschäftsbereichen abgelaufen war.

Am Vereinigungs-Seminar in Stein am Rhein im August 1992 führte eine vertiefte Zukunftsanalyse dazu, dass die meisten Geschäftsleitungsmitglieder der Genossenschaftsverbände zur Überzeugung gelangten, dass eine Gesamtfusion nicht nur ernsthaft in Erwägung gezogen werden sollte, sondern dass die Fusion unverzüglich in die Wege zu leiten sei, um die Aufgaben gegenüber den Bauern zukünftig optimal erfüllen zu können. «In Stein am Rhein wurde der Stein ins Rollen gebracht»!

6 | Warum die fenaco ein zweisprachiges Unternehmen wurde



**Dr. Willy
Gehriger**

Um die Frage zu beantworten, weshalb die fenaco seit ihrer Gründung zweisprachig geführt wird und wie es dazu kam, müssen wir einen Blick hinter die Kulissen werfen und das damalige Umfeld näher betrachten. Wer ein Ereignis hautnah miterlebt, sieht selten all seine Facetten. Deshalb stelle ich es hier aus Westschweizer Sicht dar, bin mir jedoch bewusst, dass dies nur ein Teil der ganzen Geschichte ist.

Bei meinem Eintritt in die UCAR Ende 1989 gab man mir zwei Jahre Vorbereitungszeit, um deren Gesamtleitung zu übernehmen. Mein Vorgänger Charles Keuffer hatte 1983 die Fusion der USAR (Tierhaltung) mit dem FVAV (Pflanzenbau) umgesetzt und übertrug mir die uneingeschränkte Vollmacht, um zukünftige Strategiefragen der UCAR zu regeln.

Es drohten Gefahren von allen Seiten: EWR (Europäischer Wirtschaftsraum), Liberalisierung der Agrarpolitik, Streichung der Bundessubventionen für die wichtigsten Ackerbauerzeugnisse. Kurz, in der Westschweiz standen wir mit dem Rücken zur Wand. Für praktisch alle Probleme musste eine neue Lösung gefunden werden.

Unsere erste Chance bestand darin, die „UCAR-Zentren“ unter einem neuen Marketingkonzept namens LANDI/Agrocentre zu vereinen, und zwar eines auf Deutsch und eines auf Französisch. Doch es war sonnenklar, dass die Schweizer Landwirtschaft nicht die Mittel hatte, um zwei separate Marken zu entwickeln. Deshalb beschlossen wir, dass der Name LANDI auch ein wenig französisch klingt. An wie vielen Abenden leisteten wir Überzeugungsarbeit bei den

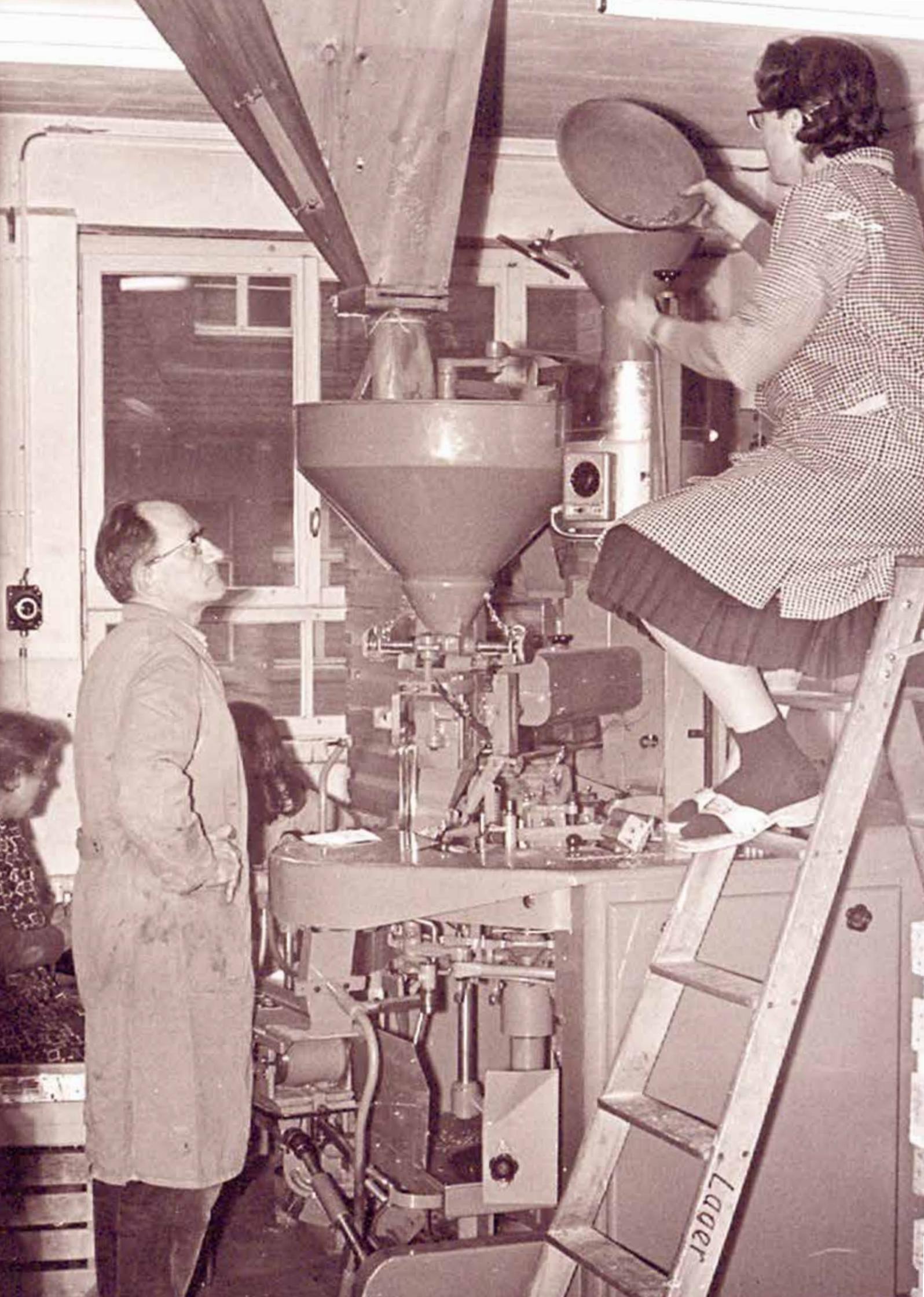
Westschweizer Landwirten! Bald zeigten die vielen neuen LANDI-Schilder an den Sammelstellen in Waadtländer Dörfern die erhoffte Wirkung: Die Welt der landwirtschaftlichen Genossenschaften war in Bewegung geraten.

In dieser Zeit entstanden viele Kontakte mit dem VLG Bern. Die Vermarktung des Westschweizer Futtergetreides wurde zunehmend schwierig, weshalb wir uns an den VLGZ (Sursee) und den VLG wandten und um Hilfe baten. Das Resultat war mehr oder weniger überzeugend: Wir begriffen, dass die Märkte zu volatil und zu kurzlebig waren. Bis wir einen Zusammenarbeitsvertrag ausgehandelt hätten, wären die Geschäfte bereits abgewickelt. Darum war einzig ein Zusammenschluss unter dieselbe Bilanz der richtige Weg, das Überleben zu sichern. Für mich persönlich kam der Auslöser anlässlich eines Seminars der Vereinigung, das eines Abends in Münchenwiler durchgeführt wurde. Das ist nun ein echter Blick hinter die Kulissen: Ich ging ein paar Schritte mit meinen jungen Kollegen von VOLG und VLG und realisierte plötzlich, dass die beiden grössten Verbände unseres Landes eine Annäherung anvisierten. Hans-Ueli Reusser, Direktor von VOLG, und sein Finanzchef Werner Beyer waren früher in leitenden Positionen beim VLG gewesen. Sowohl die Kontenrahmen als auch die EDV und das Personalmanagement hatten die beiden Unternehmen bereits aufeinander abgestimmt. Sie erklärten mir, der Zeitpunkt sei ideal, da beide Präsidenten und auch beide Geschäftsführer zugleich aus dem Arbeitsleben ausscheiden würden. Ich war völlig erschüttert von der

Aussicht, dass die Hälfte der Genossenschaftsbewegung in der Schweiz sich zu einem einzigen Verband zusammenschliessen würde – und dies ohne die Westschweiz! Mir war sofort klar, dass sich die UCAR diesem Prozess unverzüglich anschliessen musste, was auch sehr rasch geschah. So kam es, dass anlässlich mehrerer Treffen im Jahr 1991 mit den Präsidenten Ruedi Fischer (VLG), Albert Rüttimann (VOLG) und Eric Sin-

ner (UCAR) sowie den Geschäftsführern Max Tschannen, Hans-Ueli Reusser und mir selber der Versuch einer Verbandsgründung beschlossen wurde. Dieser sollte das ganze Schweizer Mittelland – einschliesslich die Romandie – umfassen. Kurze Zeit danach kam die Öffnung für die anderen Verbände und die Zusammenlegung begann dann so, wie sie in dieser Broschüre beschrieben wird.





7 | Der Fusionsprozess

von Max W. Tschannen

Die Vorbereitungsphase

Die Verwaltungen der regionalen Genossenschaftsverbände, die sich sehr unterschiedlich mit verschiedenen Zukunftsstrategien befasst hatten, wurden durch die «Vereinigung» aufgefordert, zu einem Fusionsprojekt konkret Stellung zu nehmen anhand des folgenden Fusionsvorvertrages:

Zielsetzung

Die landwirtschaftlichen Verbände wollen in einem sich rasch verändernden Umfeld den Bauern und den LANDI die bestmöglichen Leistungen erbringen.

Vorgehensweise

Die Verwaltungen der unterzeichnenden Verbände beschliessen, ihre Aktivitäten zusammenzulegen. Sie werden ihren Delegiertenversammlungen beantragen, zu diesem Zweck untereinander eine Fusion einzugehen. Sie unternehmen alle nötigen Schritte, damit eine solche Fusion spätestens auf den 1.1.94 verwirklicht werden kann, und ermächtigen ihre Geschäftsleitungen, alle dazu notwendigen Massnahmen zu treffen. In diese Fusionsarbeiten sind möglichst alle Verbände einzubeziehen, sobald deren Verwaltungen diesen Fusionsvorvertrag unterzeichnet haben.

Das Vereinigungsmitglied Agricola Ticinese SA konnte nicht in das Fusionsprojekt einbezogen werden, da es sich hier nicht um einen Genossenschaftsverband handelt, sondern um eine Aktiengesellschaft, deren Aktien sich in Privatbesitz befinden (Der Tessiner-Genossen-

schaftsverband geriet in der Wirtschaftskrise 1930 in finanzielle Schwierigkeiten und wurde von privaten Geldgebern gerettet und als AG übernommen).

Der Genossenschaftsverband Schaffhausen (GVS) verzichtete auf eine Beteiligung am Fusionsprojekt mit dem Hinweis auf die spezielle Struktur und geografische Lage dieses kleinen Verbandes.

Die Verwaltungen der UCAR, FCA, des VLG, NWV, VLGZ, VOLG und LV genehmigten im Herbst 1992 den Vorvertrag und unterzeichneten ihn rechtsgültig. Damit war die Grundlage geschaffen, um das Fusionsprojekt konkret in Angriff nehmen zu können.

Die Entwicklung des Fusionsprojektes

Als oberste Instanz der Projektorganisation wurde am 2.12.1992 die Verbandspräsidenten-Konferenz unter der Leitung des Präsidenten der «Vereinigung», Max W. Tschannen, eingesetzt.

Die Präsidenten-Konferenz hatte folgende Hauptaufgaben zu übernehmen:

- Genehmigung der Projektorganisation
- Genehmigung der ausgearbeiteten Anträge der Arbeitsgruppen betreffend Verbandsbeschlüsse
- Organisationsform des schweizerischen Verbandes
- Statuten des schweizerischen Verbandes
- Vorschläge zur Bestellung der Organe des schweizerischen Verbandes
- Vorschläge zur Nomination der Direktion des schweizerischen Verbandes

Zu Handen

- der regionalen Verbände
- der konstituierenden Delegiertenversammlung
- der Verwaltung des schweizerischen Verbandes.

Um die bevorstehende Aufgabe bewältigen zu können trat der Projektleiter als Direktionspräsident des VLG zurück und übergab diese Aufgabe an seinen Nachfolger und bisherigen Stellvertreter Ulrich Schlup.

Die Grundlagen zur Fusion mussten nun in verschiedenen Arbeitsgruppen erarbeitet werden. Dazu standen die Fachleute der Verbände zur Verfügung und soweit notwendig wurden externe Berater beigezogen.

In drei Arbeitsgruppen musste die Hauptarbeit geleistet werden:

- Arbeitsgruppe Finanzen und Recht
- Arbeitsgruppe Information
- Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung



Das Fusionsteam



Max W. Tschannen
Präsident der
«Vereinigung», Leiter des
Fusionsprojektes



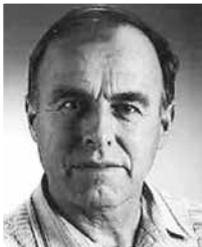
Eric Sinner
Präsident der UCAR



Bernard Banderet
Präsident der FCA



Lienhard Marschall
Präsident des VLG



Paul Jäggi
Präsident des NWV



Thomas Schmid
Präsident des VLZ



Ulrich Maurer
Präsident des VOLG

Die Leiter der wichtigsten Arbeitsgruppen



Werner Beyer
Arbeitsgruppe Finanzen
und Recht (Vize-Präsident
VOLG-Direktion)



Dr. Heinz Brugger
Arbeitsgruppe Infor-
mation (Direktions-
präsident des VOLG)



Ulrich Schlup
Arbeitsgruppe Organisa-
tionsentwicklung (Direk-
tionspräsident des VLG)



**Werner
Beyer**

Arbeitsgruppe Finanzen und Recht

von Werner Beyer

Bericht über die Tätigkeit der Arbeitsgruppe Finanzen und Recht im Zusammenhang mit der Fusion von sechs landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden zur fenaco 1993:

1. Ausgangslage, Auftrag

Im Hinblick auf den anspruchsvollen Zeitplan des Projektes konnte durch die Verantwortungsträger der Vereinigung, der Landor-Holding und der Verbände vor den eigentlichen Beschlüssen nebst dem Tagesgeschäft nur ein Minimum an Vorarbeiten geleistet werden.

Zehn wichtige Fragen waren vor dem Entscheid zu klären:

- Rechtsform/Sitz/Firma(Name)/Zweck/Organe/Organisation/Steuern/Planbilanz & Planerfolgsrechnung/Finanzierung/Vorgehen (Beschlüsse)

Diese zehn wichtigen Fragen wurden durch drei, von der Verbandspräsidentenkonferenz am 2.12.1992 eingesetzte Arbeitsgruppen (Organisationsentwicklung – Information – Finanzen/Recht) bearbeitet. Die Arbeitsgruppen berichteten jeweils den Verbandspräsidentenkonferenzen über mögliche und nötige Vorgehensschritte sowie über Massnahmen zur Realisierung des Projektes und setzten die durch die Präsidenten gefällten Entscheide um. Die eigentlichen Fusionsarbeiten (künftige Aufbau- und Ablauforganisation, Rechtliches, Rechnungslegung, usw.) wurden gemäss dem

durch die Arbeitsgruppe Finanzen/Recht erstellten, umfangreichen Betriebskonzept erst nach den Fusionsbeschlüssen und im Laufe des ersten Betriebsjahres geleistet.

Der Auftrag der Arbeitsgruppe Finanzen und Recht umfasste «das Abklären der finanziellen und rechtlichen Konsequenzen, welche die geplante Fusion mit sich bringt und das Erarbeiten von Vorgehensschritten und Massnahmen, damit die Fusion in finanzieller und rechtlicher Hinsicht sach- und fachgerecht abgewickelt werden kann».

2. Bearbeitete Themenkreise

Aufgrund des Auftrages ergaben sich aus fachtechnischer Sicht für die Arbeitsgruppe Finanzen/Recht sieben Themenkreise (I bis VII) zur Bearbeitung:

I. Fusion nach ehemals Art. 914 OR

(Aufgehoben durch Anhang Ziff. 2 des Fusionsgesetzes vom 3. Okt. 2003, mit Wirkung seit 1. Juli 2004)

Bei einer Fusion nach dem damals gültigen Art. 914 OR übernahm eine der beteiligten Genossenschaften die anderen und blieb bestehen, während die übrigen Genossenschaften untergehen (Absorptionsfusion). In unserem Falle wurde für Genossenschaftsverbände dasselbe Verfahren angewendet:

- Die rein technische «Übernahme» der übrigen sechs Verbände durch die UCAR, erfolgte aus steuerlichen Überlegungen.
- Die Fusion erfolgte handels- und steuerrechtlich rückwirkend auf den 1.1.1993.



- Gemäss Art. 888 Abs. 2 OR bedarf es für die Auflösung und die Fusion einer Mehrheit von 2/3 der abgegebenen Stimmen. Für unser Projekt waren zum Teil einschränkendere statutarische Quoren zu beachten.
- Zur Fusion der Verbände genügte die Zustimmung der Delegierten.
- Nach erfolgter Fusion waren die LANDI von Gesetzes wegen Mitglied des fusionierten Verbandes.

II. Kartellrecht

Das Sekretariat der schweizerischen Kartellkommission hatte aufgrund der damaligen Gesetzgebung und der Präsentation des Projektes keine Veranlassung, gegen die geplante Fusion eine Vorabklärung einzuleiten. Es war deshalb auch keine Bewilligung vor oder nach der Fusion nötig. Europäisch gesehen, fiel die vorgesehene Fusion nicht in den Anwendungsbereich der Verordnung (EWG) Nr. 4064/89 des europäischen Rates vom 21.12.89, da die massgebenden Umsätze nicht erreicht werden.

III. Grundeigentum

Eine Fusion bedeutete in unserem Falle auch Erwerb von Grundstücken, somit war die Lex Friedrich zu berücksichtigen. Es galt nachzuweisen, dass der übernehmende Genossenschaftsverband, also die fenaco nicht ausländisch beherrscht ist.

IV. Statuten (ausgewählte Elemente)

Als künftige Rechtsform wurde die Genossenschaft, resp. der Genossenschaftsverband gewählt. Die durch die Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung evaluierte Firmenbezeichnung fenaco musste durch das Eidgenössische Amt für das Handelsregister genehmigt werden.

Der künftige Sitz der fenaco, der durch die Präsidentenkonferenz festgelegt wurde, war unter den Sitzkantonen grundsätzlich frei wählbar. Eine Ansiedlung in einem steuergünstigen Kanton (wie z. B. Zug) hätte steuerlich keine wesentlichen Vorteile aufgewiesen, da aufgrund der interkantonalen Steuerauscheidung Zug

mangels Betriebsstätten der fenaco kaum Steuersubstrat erhalten hätte.

Die Merkmale der Mitgliedschaft bei der fenaco wurden wie folgt umschrieben:

- Mitglieder der fenaco sind Genossenschaften; es können aber auch andere juristische Personen sein,
- Haftung/Nachschusspflicht ist in der Ausgestaltung durch das Mitglied frei wählbar,
- Wirtschaftsgebiet pro Mitglied wird nicht durch fenaco festgelegt,
- Rückvergütung als Instrument soll beibehalten werden, wobei die Ausgestaltungsform noch festgelegt werden musste,
- Anteilscheine als wichtiges Finanzierungsinstrument sollen beibehalten werden; der Umtausch zufolge Fusion soll 1:1 betragen; mit vereinheitlichter Stückelung.
- Überwachungs- und Anfechtungsrechte (Art. 924 OR) sollen beibehalten werden.

Die Aufgabenstellung der Verwaltung soll sich im Rahmen der vom Gesetzgeber vorgesehenen Möglichkeiten an die aktienrechtlichen Bestimmungen anlehnen. Sie soll in allen Angelegenheiten Beschluss zu fassen, die nicht der Delegiertenversammlung übertragen oder vorbehalten sind.

Die Verwaltung soll zur Vorbereitung und Ausführung einzelner Beschlüsse Ausschüsse bestimmen können und die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben im Rahmen eines Organisationsreglementes, an einzelne Mitglieder oder an Dritte delegieren. Die Rech-

nungslegung des künftigen «Konzerns» soll gemäss den Fachempfehlungen (FER) – heute Swiss GAAP FER – erfolgen. Das Rechnungsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

V. Steuern

Vorabklärungen ergaben, dass die Fusion ertragssteuerneutral umgesetzt werden kann, sofern die Kantone auf die Geltendmachung von Wegzugssteuern verzichten. Aufgrund einer schriftlichen Voranfrage gingen wir davon aus, dass die Kantone zu einem diesbezüglichen Verzicht zu bewegen seien, was dann auch eingetroffen ist. Die Fusion blieb ohne Gewinnsteuerfolgen, die Steuerschulden und Steuerfaktoren wurden übernommen. Ab 1.4.93 ist für Fusionen generell auch die Emissionsabgabe weggefallen. Es war zudem keine Verrechnungssteuer geschuldet, sofern die übertragenen Reserven bei der übernehmenden Gesellschaft weiterhin der Verrechnungssteuer unterliegen. Beim VLZ waren die damals aktuellen Gewinnanteilsrechte in Anteilscheine umzuwandeln. Dieses Vorgehen musste mit der Eidg. Steuerverwaltung speziell festgelegt werden.

Einige Kantone erhoben dazumal bei Fusionen Handänderungssteuern (z. B. Kanton Waadt in unserem Falle 4,3 Mio CHF). Aus der Optimierung dieser Belastungen resultierte der «technische Fusionsablauf» mit der UCAR als «übernehmende» Genossenschaft. Somit löste die Fusion ausser den Handänderungssteuern von ca. 2 Mio CHF für alle Verbände zusammen



und der voll rückforderbaren Verrechnungssteuer keine weiteren Steuern aus. Gemäss der damaligen Praxis der Steuerbehörden wurde bei Umstrukturierungen (Fusionen, Teilungen usw.) eine Frist zwischen massgebendem Bilanzstichtag und Handelsregistereintrag von maximal sechs Monaten (Ausnahme zehn Monate) toleriert. Aufgrund einer erfolgreichen Verhandlungstaktik und ausschlaggebenden Argumenten erreichten wir eine Rückwirkung von zwölf Monaten (also auf den 1.1.1993),

was uns arbeitsintensive Zwischenabschlüsse und verlängerte oder verkürzte Rechnungsjahre mit allen ihren Folgen (Steuern usw.) ersparte!

VI. Wirtschaftlich bedeutsame Verträge

Die Gesamtrechtsnachfolge (Universalsukzession) im Rahmen der geplanten Fusion war (und ist) nicht auf eine einzelne rechtliche Position beschränkt, sondern betrifft den Eintritt des Gesamtrechtsnachfolgers in die Rechtsposition

des Rechtsvorgängers. Der Rechtsnachfolger tritt in alle Rechte und Pflichten seines Vorgängers ein. Die aus diesem Tatbestand heraus notwendige Überprüfung aller Verpflichtungen, Beziehungen und Verflechtungen (Dauerschuldverhältnisse/Dienstbarkeiten/einfache Gesellschaften/Beteiligungen/Kontingente/Konzessionen/öffentlichrechtliche Funktionen usw.) diene dazu, sich einen entsprechenden Überblick zu verschaffen und, wenn nötig, rechtzeitig allfällige Massnahmen vor der Fusion einzuleiten.

VII. Finanzplanung

Aufgrund der addierten Bilanz und Erfolgsrechnung (handelsrechtliche Werte) der sechs Fusionspartner (ohne Tochtergesellschaften) mit einem geschätzten Umsatz von ca. 2000 Mio CHF, einem Cash flow von ca. 40 Mio CHF, einer Bilanzsumme von ca. 1300 Mio CHF und einem Eigenkapital von ca. 12 % der Bilanzsumme, wurden Finanzierungszusagen der Banken eingeholt. Das Konzept des Zusammenschlusses fand bei den Verantwortlichen der Gross-, Kantonal-, Regionalbanken sowie der übrigen Geldinstitute ausnahmslos Zustimmung, so dass die den bisherigen Verbänden eingeräumten Kreditlinien in den meisten Fällen erhalten werden konnten.

Die (nicht verbindlichen) «Auflagen» der Banken lauteten wie folgt:

- Das Anteilscheinkapital sei weiterhin aufzustocken,
- Das konsolidierte Gruppen-Eigenkapital müsse deutlich über 20 % liegen,
- Rechnungslegung gemäss FER – obwohl dazumal vom Gesetzgeber nicht vorgeschrieben – sei «Pflicht».

Also alles Elemente, welche ja schon so eingeplant waren.

3. Zusammenfassende Beurteilung des Projektes

Aufgrund der umfassenden, sach- und fachgerechten Vorarbeiten konnte diese in der Schweiz einmalige Mehrfach-Fusion mit sechs teilnehmenden Gesellschaften ohne Probleme in sehr kurzer Frist realisiert werden. Auch im Nachgang sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht keine negativen Ereignisse aufgetreten, welche auf die technischen Aspekte der Fusion hätten zurückgeführt werden können. fenaco verfügte vom 1.1.1994 an über die notwendigen Führungsinstrumente sowie über klare Strukturen war deshalb uneingeschränkt zielgerichtet führbar.

(Anmerkung des Verfassers, Werner Beyer: «Im heutigen regulatorischen Umfeld wäre eine Realisierung dieses Projektes – wenn überhaupt möglich (Wettbewerbsrecht/Finanzierung usw.) – nur mit mehrfach grösserem zeitlichen und personellem Aufwand umzusetzen!»)

Arbeitsgruppe Information

Leitung: Dr. Heinz Brugger

Mitglieder: Reinhard Wolfensberger, Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Hans Peter Kurzen, Leiter Redaktion und Verlag «VOLG Genossenschaftler» im VOLG.

Voraussetzungen

Es wird als zweckmässig und notwendig erachtet, eine zentrale Info-Stelle zu schaffen; sie ist dem Leiter der Arbeitsgruppe Information direkt unterstellt. Die Info-Verantwortung in den Verbänden liegt beim Vorsitzenden der Geschäftsleitung, der auch den Einbezug des Verbandspräsidenten sicherstellt. Die Information der Verwaltungsmitglieder obliegt dem Verbandspräsidenten.

Ziel der Info-Stelle

- Koordination der Information über den Stand des Projektes
- Schaffen einer gemeinsamen Info-Basis (zielgruppengerecht)
- Entlastung der einzelnen Verbände bei der Info-Aufarbeitung
- Dokumentieren, dass alle Partner in Bezug auf das Projekt eine gemeinsame Sprache sprechen (Sprachregelung)

Aufgaben und Verantwortung der Info-Gruppe:

- Info-Aufarbeitung aus Gesamtprojekt und Teilprojekten
- Planung und Koordination der Information
- Info-Verbreitung («offizielle» Communiqués)
- Info-Austausch (Pressespiegel, Newsletter)
- (Zielgruppe: Projektleiter Gesamtprojekt, Projektleiter Teilprojekte, Mitglieder)
- Projektgruppe Information, Verbandspräsidenten)
- Schaffen/Aktualisieren der Sprachregelung
- Schaffen von Argumentarien
- Beratung und Empfehlungen für die interne Information
- Unterstützung für ein allgemein «gutes Klima» für das Projekt
- Beurteilung der Medienbedürfnisse
- Aufzeigen von Risiken/Chancen

Aufgaben und Verantwortung der einzelnen Verbände (was kann die Info-Stelle nicht)

- Verbandsinterne Information (Verwaltung, MA, Gennossenschaften)
- Schaffung eines «guten Klimas» innerhalb des Verbandes
- Beurteilung des Info-Bedürfnisses innerhalb des Verbandes
- Direktanfragen von Medien



Ueli Schlup

Arbeitsgruppe Organisations-Entwicklung

von Ueli Schlup

Die Aufgaben wurden in zwei Phasen unterteilt: In der ersten Phase wurden die Vorschläge zur Gestaltung der Organe des geplanten schweizerischen Verbandes erarbeitet (Delegiertenversammlung, Verwaltung und Regionalorganisation), in einer zweiten Phase war die **Leitungsorganisation** zu erarbeiten. Die Leitung der Arbeitsgruppe für die erste Phase wurde dem Gesamtprojektleiter Max. W. Tschannen übertragen, für die zweite Phase wurde die Leitung dem designierten Vorsitzenden der zukünftigen Geschäftsleitung U. Schlup übertragen. Zur Mitarbeit in der Arbeitsgruppe wurden eingesetzt:

- ein Vertreter pro Verbandsdirektion

- der Generalsekretär der Vereinigung
- Präsident und Direktor der Landor-Holding AG

Von besonderer Bedeutung war die Frage des Einbezugs der bisherigen Verbandsgebiete in die Entscheidungsprozesse der neuen Organisation. Eine enge Verbindung mit der Zentrale (Verwaltung und Geschäftsleitung) wurde sichergestellt durch die Vertretung in der Verwaltung und durch die Schaffung von Regionalversammlungen mit Regionalausschüssen als gegenseitige Informationsplattform und als Antrags- und Vorschlagsinstitution zu Handen der Verwaltung und der Delegiertenversammlung. Eine recht schwierige Aufgabe hatte die Arbeitsgruppe mit der konkreten Ausgestaltung der zukünftigen Leitungsorganisation zu

Leitungsorganisation fenaco 1994 (Stand August 1993)

Division 1	H. Amrein	Region UCAR LANDI- Marketing W. Gehriger	Region FCA LANDI- Marketing D. Romanens	Region VLG LANDI- Marketing U. Schlup	Region NWV LANDI- Marketing C. Tschudin	Region VOLG LANDI- Marketing W. Beyer	Region VLGZ LANDI- Marketing H. Amrein
Division 2	U. Schlup, GL- Vorsitzender	Dep Finanzen/ Betriebswirt- schaft W. Beyer	Dep Personal/ Planung und Organisation J.-P. Frésard				
Division 3	W. Gehriger	Dep Tierproduktion P. Schmid	Dep Pflanzenbau W. Gehriger	GBG Brenn- und Treibstoffe C. Tschudin	GBG Mühlen- Kommunal- Landtechnik D. Romanens		
Division 4	H. Brugger	Dep Getränke/ Handelsmühlen O. Anderegg	Dep Nahrungs- mittelindustrie J.-P. Frésard	Dep Landesprodukte H. Amrein	Dep Kons- umwaren/ Haus+Garten H. Brugger		

■ Mitglied der Geschäftsleitung

■ Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung

Dep: Departement

GBG: Geschäftsbereichsgruppe

erfüllen. Stark erleichtert wurde diese «Knacknuss» mit der zufälligen Tatsache, dass die Direktionspräsidenten von vier regionalen Verbänden das 60. Altersjahr überschritten hatten und bereit waren, etwas vorzeitig zurückzutreten um der nachfolgenden Generation Platz zu machen.

Die Namensgebung für den neuen schweizerischen Verband

Eine spezielle Arbeitsgruppe unter der Leitung des Generalsekretärs der «Vereinigung» Dr. Hans Hofer hatte den Auftrag, einen passenden Namen für den neuen Verband zu suchen und vorzuschlagen. Dazu wurde eine Beratungsfirma beigezogen. Drei Vorschläge wurden der Präsidenten-Konferenz präsentiert: Landeco, fenaco und Agrina, dazu kam noch der Vorschlag Swisslandi.

Die Präsidenten-Konferenz entschied sich mit fünf Stimmen für fenaco (Fédération nationale des coopératives), eine Stimme für Agrina, eine Enthaltung.

Der Rückzug des Landverbandes St.Gallen (LV) vom Fusionsprojekt

An der Sitzung der Präsidentenkonferenz vom 5. Juli 1993 forderte der Präsident des LV einen Marschhalt in den Vorarbeiten zur Fusion und eine Überarbeitung der Vorschläge der Rolle der bisherigen Verbandsgebiete in der zukünftigen Leitungsorganisation. Dieser Antrag wurde von allen anderen Verbandspräsidenten abgelehnt, worauf sich der LV vom Fusionsprojekt zurückzog. Dies wurde von allen Präsidenten sehr be-

dauert und es wurde betont, dass die Türe für den LV offen bleiben soll. Es muss angenommen werden, dass persönliche Aspekte bei diesem Rückzug entscheidend mitgespielt haben.

Das Gutachten von Prof. Dr. H. Tschirky vom betriebswirtschaftlichen Institut der ETH in Zürich

Auf Wunsch der Präsidentenkonferenz wurde Prof. Dr.H. Tschirky beauftragt, die Erfolgsaussichten einer Fusion der Genossenschaftsverbände von wissenschaftlicher und neutraler Seite zu beurteilen.

Die fundierte Analyse führte zu folgender kurz zusammengefassten Schlussfolgerung:

- Der Zusammenschluss ist notwendig.
- Es besteht die Aussicht auf grosse Nutzenpotentiale und Synergien.
- Die Ausnützung der Vorteile ist nur mit einem rechtlich konsequenten Zusammenschluss unter einer Bilanz (=Fusion) möglich.

Das professorale Gutachten bestätigte in vollem Umfang die Vorstellungen der Fusions-Initianten bei den Genossenschaftsverbänden. Bereits im Frühjahr 1993 konnte sich die Präsidenten-Konferenz mit der Organisationform des schweizerischen Verbandes befassen:

- Zusammensetzung der Delegiertenversammlung.
- Organisation der Regionalversammlungen.
- Zusammensetzung der Verwaltung und eventuell eines Ausschusses.

Damit waren die Voraussetzungen geschaffen zur Ausarbeitung der Statuten.

Anfangs August 1993 konnte die Verbandpräsidenten-Konferenz das durch die Arbeitsgruppe Leitungsorganisation ausgearbeitete Unternehmensführungs-Konzept der fenaco genehmigen. Es umfasste im Wesentlichen:

- die Leitungsorganisation 94 mit Bezeichnung der Divisions-, Departements- und Regionalbereichsleiter,

- das Integrationskonzept der Tochtergesellschaften,
- das Betriebskonzept 94.

Nun standen alle wichtigen Unterlagen zur Beschlussfassung in den sechs Verbänden zur Verfügung.



8 | Der Fusionsbeschluss

von Max W. Tschannen

Am 24. September 1993 wurden die Fusionsverträge im Gasthof zur Linde in Uettiligen bei Bern rechtsgültig von den sechs Verbänden unterzeichnet. Nun musste das Projekt noch die Hürde von sechs Delegiertenversammlungen überwinden.

Die Abstimmungsergebnisse zeugen von einer ausgezeichneten Arbeit der gesamten Projektorganisation und von einer umfassenden Information der Basis, die verstanden wurde.

Die Resultate der Delegiertenversammlungen:

Datum	Verband	Ja	Nein
7.10.93	UCAR	169	1
19.10.93	VLG	237	6
25.10.93	VOLG	234	4
3.11.93	NWV	73	2
10.11.93	FCA	63	9
29.11.93	VLGZ	157	8
	Total	933	30
		96,8%	3,2%

Nach der überwältigenden Zustimmung zum Fusionsprojekt konnte am 23.2.94 unter der Leitung des Interims-Präsidenten Eric Siner, Präsident der UCAR, die konstituierende Delegiertenversammlung in Bern abgehalten werden.

Sie hatte folgende Aufgaben zu erledigen:

- Abnahme des Rechenschaftsberichtes des Leiters des Fusionsprojektes
- Wahl der Mitglieder der Verwaltung der fenaco
- Wahl des Präsidenten der Verwaltung der fenaco

- Wahl der Vicepräsidenten der Verwaltung der fenaco

- Wahl der Revisionsstelle der fenaco

Mit dem epochalen Entscheid zur Fusion der regionalen Genossenschaftsverbände in eine nationale Unternehmung haben die Bauern bewiesen, dass sie mit Mut und Weitsicht die Herausforderungen der Zukunft meistern wollen.

Neutrales Urteil über den Fusionsprozess

Ausschnitt aus dem Brief von Prof. Dr. H. Tschirky, 13.06.1994, Betriebswirtschaftliches Institut der ETH Zürich an den Projektleiter:

«Dieser Tage wurde mir der neue fenaco-Geschäftsbericht zugestellt. Ich habe ihn mit grossem Interesse zur Kenntnis genommen. Dass es gelungen ist, in der kurzen Zeit seit der Neugründung diesen hohen Grad an Transparenz in finanzieller und organisatorischer Hinsicht zu erreichen, ist sehr erfreulich. Ich kann Ihnen dazu nur eine persönliche Anerkennung aussprechen, verbunden mit den besten Wünschen für ein weiterhin gutes Gedeihen Ihres Werkes». Dieses Lob hat das gesamte Fusionsteam für den ganz ausserordentlichen Einsatz wirklich verdient!



9 | 20 Jahre nach dem Fusionsbeschluss

Wurden die erwarteten Ziele erreicht?

Aus der Sicht des Projektleiters

Max W. Tschannen:

«Nach Studium der ausführlichen Jahresberichte und den Zusatzinformationen anlässlich der Zusammenkünfte der «Ehemaligen» durch die Verbandspräsidenten Thomas Schmid und Lienhard Marschall, sowie die Vorsitzenden der Geschäftsleitung Ulrich Schlup, Dr. Willy Gehrigler und den amtierenden Geschäftsvorsitzenden, Dr. Martin Keller, lautet die einfache Antwort:

Die Zielvorstellungen wurden nicht nur erreicht, sondern bei weitem übertroffen!

Dieses Resultat wurde nur möglich, weil die Verwaltung und die Geschäftsleitung die durch den Zusammenschluss eröffneten Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung zu nutzen wussten und ganz ausgezeichnete Arbeit geleistet haben.»

Aus der Sicht des 1. Vorsitzenden

der Geschäftsleitung fenaco U. Schlup:

«Einige Zahlen zeigen die Entwicklung der fenaco seit der Fusion 1993/94:

	Jahr	Umsatz
Gesamtumsatz	1993	3,2 Mia.
	2014	6,2 Mia.
Investitionen	1993	40 Mio.
	1994 – 2014 pro Jahr	150 – 250 Mio. (selbst erarbeitete Mittel)
Eigenkapital	1993	25 %
	2014	43,9 %

Diese höchst erfreuliche Entwicklung der Geschäftstätigkeit war nur möglich, weil die Kader in allen Teilen der Stammhausbereiche und der Tochtergesellschaften den Fusionsnutzen «lebten».

Die erweiterten Tätigkeiten und beträchtlich erhöhten Investitionen wurden nur durch die Kapitalkraft der fenaco möglich. Sie erreichte so viel Kraft, dass die modernsten und rationellsten Techniken eingesetzt werden konnten. Dazu gehören beispielsweise das europäisch modernste Mischfutterwerk «Biblis», die Investitionen in der Übernahme von Landesprodukten, in der Fleischindustrie, in der Getränkeindustrie oder in der Nahrungsmittelindustrie. Die Kapitalkraft erlaubte auch verschiedene Firmen-Aquisitionen, wie die SERCO AG oder die Steffen-Ris AG. Sie erlaubte auch, mehrere

Landis bei ihren Ausbau-Vorhaben zu unterstützen. Die Detailhandelskette VOLG entwickelte sich zu einer starken Stütze im Absatz der Landesprodukte und der Nahrungsmittelindustrie der fenaco.

Die Zielsetzung des Zusammenschlusses, die Bauern mit vereinten Kräften in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit noch vermehrt zu unterstützen, ist zweifellos erreicht worden. Deshalb will ich im Namen der fenaco dem Projektleiter und Präsidenten der «Vereinigung» Max W. Tschannen den verdienten Dank aussprechen. Ohne seine vermittelnden Fähigkeiten wäre die Fusion gescheitert und dank sehr gekonnter Führung ist sie gelungen.»

Aus Sicht des 2. Vorsitzenden der Geschäftsleitung fenaco Dr. W. Gehrig:

«Es ist offensichtlich, dass wir die Ziele der Fusion erreicht haben. Auf den Märkten, in denen die fenaco präsent ist, hat sich die Bruttomarge innert 20 Jahren mindestens halbiert. Zahlreiche Mitbewerber mussten ihren Betrieb einstellen. So konnte die fenaco dank einer starken Position und ihrer landwirtschaftlichen Ausrichtung das Einkommen der Bauern aktiv sicherstellen. Ohne die laufende Unterstützung der fenaco innerhalb der Branchenorganisationen und auf den Märkten hätte die Marktliberalisierung beim Ackerbau die Situation der Landwirte nochmals massiv erschwert. Es gibt Beispiele von Machtlosigkeit derjenigen Branchenorganisationen, denen ein starker, zuver-

lässiger Partner fehlt. Heute wird fenaco innerhalb der europäischen Genossenschaften als vollwertiger Partner anerkannt. Das bedeutet, dass anstelle der Konfrontation vielmehr die Zusammenarbeit anvisiert wird.

Obschon die Fusion im Jahr 1993 ein Meisterstück war, dürfen wir nicht vergessen, dass sie lediglich ein Aufbruch zu neuen Abenteuern darstellte. Das Pendant der fenaco in den Niederlanden, die Cebeco, von der wir uns übrigens ein wenig inspirieren liessen, ist vor langer Zeit untergegangen. Sie hat sich mit ihrer Stärke zufriedengegeben und ihre Genossenschaften vernachlässigt. Deshalb haben ihre Mitglieder sie im Stich gelassen. fenaco hat diesen Fehler vermieden: Die LANDI-Genossenschaften und die Bauern sind immer noch Besitzer und Entscheidungsträger der fenaco.

fenaco ist ein wunderbares Beispiel für die Annäherung der verschiedenen Kulturen, die die Werte unseres Landes verkörpern. Die Deutschschweizer Konsequenz ist für den heutigen Positionskampf auf dem weltweiten wirtschaftlichen Parkett absolut unverzichtbar. Zusammen mit der Westschweizer Neigung zu unternehmerischer Kreativität ist sie einer der Schlüssel zum Erfolg.

Ich danke allen Visionären unter den Landwirten, die zur Schaffung und Entwicklung der fenaco massgeblich beigetragen haben. Mein ganz besonderer Dank gilt den drei Präsidenten, mit denen ich die Ehre hatte zusammen-



zuarbeiten: Eric Sinner, Thomas Schmid und Lienhard Marschall. Genauso wichtig war und ist auch heute die enorme Leistung und Arbeit von Hunderten von Mitarbeitenden, die zum Erfolg der fenaco beigetragen haben und dies weiterhin tun. Während es mir fernliegt, die bemerkenswerten politischen Fähigkeiten von Max Tschannen in Abrede zu stellen, ohne den diese Unternehmung vielleicht nicht zustande gekommen wäre, erinnere ich doch gerne an den Mut von Hans-Ueli Reusser und Ueli Schlup. Letzterer wagte als erster den Sprung ins kalte Wasser, um den Prozess in Gang zu setzen. Ausserdem wären wir ohne den phänomenalen Finanzmann Werner Beyer und das Organisationsgenie Jean-Pierre Frésard heute nicht hier, um den Erfolg unseres Unternehmens zu feiern.»

fenaco heute

Wenn wir die heutigen Produktionskosten und Margen im Geschäftsfeld Agrar der fenaco mit jenen vom Jahr 2000 vergleichen, sehen wir eine durchschnittliche Kostenoptimierung und eine damit verbundene Margensenkung von 30 bis 40 %. Es ist ein Erfolg, dass die fenaco den Landwirten laufend niedrigere Preise für deren Hilfsstoffe gewähren konnten.

Im nachgelagerten Bereich hat die fenaco Genossenschaft ebenfalls dank einer Effizienzsteigerung der Lebensmittelindustrie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Nahrungsmittel beigetragen.

Dank einer Partnerschaft, die auf einem gegenseitigen Einvernehmen und auf einer klaren Rollenteilung mit den LANDI aufbaut, konnten in den Bereichen Anbauplanung, Lagerung, Aufbereitung und Vermarktung die Effizienz weiter gesteigert und die Preise gesenkt werden.

Mit Ersatz- oder Neuinvestitionen wurden allein in den vergangenen sieben Jahren die Lager, Verarbeitungs- und Logistikinfrastruktur der Bereiche Früchte, Gemüse, Frischkartoffeln und Kartoffelprodukte sowie Fleisch und Obst-

säfte erneuert. Dieses Investitionsprogramm wird sich im Getränkebereich sowie bei der Getreideinfrastruktur in den nächsten fünf Jahren fortsetzen.

Parallel zum Agrargeschäft und zur Lebensmittelindustrie haben sich auch die Detailhandelskonzepte LANDI, Volg und TopShop sowie die Energiemarke Agrola erfolgreich entwickelt. Die Verteilzentren in Dotzigen, Oberbipp, Winterthur und Landquart sind auf dem modernsten Stand und somit für ein weiteres moderates Wachstum gerüstet.

Heute erzielt die fenaco praktisch die Hälfte ihres Umsatzes mit den Geschäftsfeldern Detailhandel und Energie. Bei vielen LANDI der Schweiz geht die Entwicklung auch in diese Richtung. Der Strukturwandel innerhalb der LANDI-Welt ist fortgeschritten und die Zahl der Mitglied-LANDI (rund 600 im fenaco Gründungsjahr 1993) ist auf weniger unter 200 zurückgegangen. Deren regionale Aktivitäten und Professionalität haben jedoch deutlich zugenommen. Die Partnerschaft zwischen LANDI und fenaco hat sich vertieft und verstärkt. Innerhalb von 25 Jahren haben sich fenaco und LANDI zu einer Unternehmensgruppe mit gemeinsamen Werten und Visionen verbunden.

10 | Schlusswort

Nach 22 Jahre enger Begleitung der fenaco darf ich am Ende meiner Präsidentschaft zur Umsetzung des Fusionsbeschlusses eine durchwegs positive Bilanz ziehen. Das globale Denken kombiniert mit dem regionalen Agieren erlaubte es den Verantwortlichen mögliche Synergien so zu nutzen, dass selbst die kühnsten Erwartungen weit übertroffen wurden.

- Trotz sinkender Preise in diversen Sparten hat sich der konsolidierte Umsatz der fenaco in der genannten Zeitspanne praktisch verdoppelt, auf rund 6,2 Milliarden Franken.
- Die Kapitalkraft für Investitionen konnte deutlich gestärkt werden: im Jahre 1993 beliefen sich die Mittel aus den regionalen Genossenschaftsverbänden auf gerade einmal 40 Millionen Franken. In der Zeit der fenaco schwankten sie zwischen 150 und 250 Millionen Franken.
- Die positive Entwicklung des Eigenkapitals von 25 % auf knapp 44 % gibt dem Unternehmen mehr Unabhängigkeit.

Die Urgedanken der Genossenschaft werden von fenaco gepflegt und gelebt. Es ist fenaco gelungen eine gute «Balance» zwischen Mitgliedernutzen und Unternehmensentwicklung zu finden und Jahr für Jahr auch umzusetzen. Die Glaubwürdigkeit wie auch die Qualität der Dienstleistungen der fenaco wurden dadurch für die Mitglied-Genossenschaften, den LANDI und damit für die Bauern gestärkt. Die fenaco lebt ihren Slogan «de la terre à la table» für ihre Mitglieder und zum Wohle der Konsumenten.

Dank

Am Ende meiner Präsidentschaft ist es mir ein grosses Bedürfnis, all jenen von Herzen zu danken, die mit viel Energie und grossem Einfühlungsvermögen den Zusammenschluss, ein Meisterwerk, ermöglicht und durchgeführt haben. Ich denke dabei an die Mitglieder der Präsidentenkonferenz, welche die Aufgabe übernommen haben, den erarbeiteten Zusammenschluss in den Delegiertenversammlungen der Regionalverbände zum Durchbruch zu verhelfen; ich denke an die Leiter und die Mitglieder der Arbeitsgruppen, die neben ihren normalen Aufgaben in den Regionalverbänden in unzähligen Überstunden die Grundlagen zum ganzen Fusionsbeschluss erarbeitet haben; ich denke aber auch an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für das Neue offen waren und an ihrem Arbeitsplatz in der Umsetzung mitgeholfen haben. Und zuletzt möchte ich auch allen, die an der Realisation des vorliegenden Dokumentes mitgeholfen haben, ganz herzlich danken.



**Lienhard
Marschall**
Präsident Verwaltung
fenaco 2003 – 2015

Adressen

Hauptsitz

fenaco Genossenschaft
Erlachstrasse 5
Postfach
3001 Bern
Tel. +41 (0)58 434 00 00
Fax +41 (0)58 434 00 10
info@fenaco.com
www.fenaco.com

Regionale Geschäftssitze

Westschweiz

fenaco Genossenschaft
Route de Chardonne 2
Case postale 144
1070 Puidoux
Tel. +41 (0)58 433 70 00
Fax +41 (0)58 433 70 10
region.suisseromande@fenaco.com

Zentralschweiz

fenaco Genossenschaft
Obstfeldstrasse 1
Postfach
6210 Sursee
Tel. +41 (0)58 434 40 00
Fax +41 (0)58 434 40 10
region.zentralschweiz@fenaco.com

Mittelland

fenaco Genossenschaft
Erlachstrasse 5
Postfach
3001 Bern
Tel. +41 (0)58 434 00 00
Fax +41 (0)58 434 00 10
region.mittelland@fenaco.com

Ostschweiz

fenaco Genossenschaft
Theaterstrasse 15a
Postfach 344
8401 Winterthur
Tel. +41 (0)58 433 50 00
Fax +41 (0)58 433 50 10
region.ostschweiz@fenaco.com

fenaco

info@fenaco.com
www.fenaco.com