

Lagebericht 2025

Bilanzmedienkonferenz, 12. Mai 2026

Referat Michael Feitknecht, Vorsitzender der Geschäftsleitung

Es gilt das gesprochene Wort.

—

Folie 6: Lagebericht 2025

Geschätzte Medienschaffende

Ich begrüsse Sie auch von meiner Seite herzlich zur Bilanzmedienkonferenz der fenaco Genossenschaft.

In meinen Ausführungen präsentiere ich Ihnen einerseits die wichtigsten Kennzahlen sowie einige relevante Entwicklungen des vergangenen Jahres. Andererseits möchte ich mit Ihnen einen Blick in die Zukunft werfen.

Folie 7: Nettoerlös 2025 nach Geschäftsfeldern

Pierre-André Geiser hat es einleitend bereits erwähnt: Eine wirtschaftlich anspruchsvolle Gesamtsituation hat unser Geschäftsjahr geprägt. Geopolitische Krisenherde haben für volatile und unsichere Märkte gesorgt. Gefordert haben uns auch eine zurückhaltende Konsumentenstimmung und nach wie vor hohe Kosten. Gleichzeitig haben sich unsere Geschäftsmodelle als robust erwiesen. Unsere Stammkundschaft ist uns treu geblieben und wir haben neue Kundinnen und Kunden dazugewonnen.

Der Nettoerlös ist im Vergleich zum Vorjahr leicht um 1,1 % auf CHF 7,21 Mrd. gesunken. Grund dafür waren in erster Linie tiefere Preise im internationalen Getreidehandel und im Geschäft mit den fossilen Energien. Alle Geschäftsfelder – Agrar, Lebensmittelindustrie, Detailhandel und Energie – haben ihre Marktanteile gehalten oder ausgebaut.

Folie 8: Entwicklung Nettoerlös

Im Geschäftsfeld **Agrar** hat sich insbesondere das Futtermittelgeschäft positiv entwickelt. Mit der Übernahme der Rolli-Pet Tiernahrung GmbH in Österreich haben wir unsere Aktivitäten in den Bereichen Tierfutter und Tiergesundheit ausgebaut. Der Pflanzenbau ist etwas hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Im Getreidehandel haben uns volatile internationale Preise und Warenflüsse stark gefordert. Die Agrartechnik hat unter der zurückhaltenden Investitionsbereitschaft der französischen Landwirtinnen und Landwirte gelitten.

Die **Lebensmittelindustrie** hat die Auswirkungen des preisorientierten Wettbewerbs im Detailhandel gespürt. Die Abnehmer verhandeln hart. Besonders Frischprodukte wie Fleisch, Gemüse und Früchte sind betroffen. Schwierig ist die Situation auch beim Wein, wo die Nachfrage strukturell rückläufig ist. Im übrigen Getränkemarkt, wo wir mit RAMSEIER oder ELMER starke Marken haben, ist es erfreulich gelaufen. Ebenso bei den Eiern.

Der **Detailhandel** hat sich positiv entwickelt: Die Volg Gruppe hat einen Umsatzrekord erzielt. Die LANDI Läden haben nach drei wetterbedingt verhaltenen Jahren wieder ein leichtes Wachstum verbucht.

Das Geschäftsfeld **Energie** hat beim Absatz fossiler Brenn- und Treibstoffe ein gutes Jahr verzeichnet. Das Geschäft mit den erneuerbaren Energien hat sich aufgrund von regulatorischen Unsicherheiten hingegen nicht wunschgemäss entwickelt.

Folie 9: Entwicklung EBIT und Nettoerlösrendite

Das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern liegt mit CHF 110,6 Mio. 3,2 % über dem Vorjahr. Die Nettoerlösrendite beträgt 1,5 %, was unserer Zielsetzung entspricht. Das ist erfreulich.

Folie 10: Eigenkapitalquote und Investitionen in die Infrastruktur

Unsere Eigenkapitalquote ist erneut gestiegen. Sie liegt jetzt bei 66,5 %. Eine hohe Eigenkapitalquote bedeutet für uns Sicherheit und Stabilität. Wir können damit langfristige Ziele verfolgen und nachhaltig in unsere Zukunft investieren.

2025 haben wir CHF 171,3 Mio. in die Modernisierung und den Ausbau unserer Infrastrukturen investiert. Dazu gehören Silosanierungen, Anlagen in unseren Verarbeitungsbetrieben, Ladeinfrastrukturen für die Elektrifizierung unserer Fahrzeugflotten oder Investitionen in eine effiziente Logistik.

Folie 11: Spatenstich Volg Verteilzentrale Oberbipp

Auf diesem Bild sehen sie zum Beispiel den Spatenstich für den Erweiterungsbau der Volg Verteilzentrale im bernischen Oberbipp. Auf rund 20 000 Quadratmetern entsteht hier ein neues Frischdienstgebäude. Damit sichern wir die Versorgung von 550 Verkaufsstellen vom Aargau bis in die Romandie ab.

Diese Investitionen stärken nicht nur unsere Produktivität und Effizienz, sondern auch die Wertschöpfung im ländlichen Raum: Für die Ausführung der Arbeiten berücksichtigen wir vor allem regionale Partnerunternehmen.

Bei jeder Investition überlegen wir uns, wo wir pro investierten Franken am meisten Nutzen für unsere Mitglieder erreichen. Oft erfüllen wir unseren Leistungsauftrag mit wenigen, dafür umso schlagkräftigeren Standorten besser als mit vielen kleinen – das gilt insbesondere für anlageintensive Produktions- und Logistikbetriebe. Denn jede Investition zieht Unterhaltskosten und Ersatzinvestitionen nach sich. Die behördlichen Auflagen sind hoch und deren Erfüllung teuer. Die optimale Entwicklung unseres Standortnetzwerks wird uns darum auch in den kommenden Jahren intensiv beschäftigen.

Folie 12: Mehr als ein Drittel des EBIT fliesst an unsere Mitglieder zurück

Vom insgesamt guten Geschäftsgang der fenaco profitieren auch unsere Mitglieder. Mit der fenaco Erfolgsbeteiligung partizipieren Landwirtinnen und Landwirte, die Mitglied in einer LANDI sind, direkt an unserem Erfolg. Je nach Warenbezügen im Agrargeschäft zahlen wir Rückvergütungen zwischen CHF 100.– und 2000.– pro Landwirtschaftsbetrieb aus. Für das Geschäftsjahr 2025 sind es insgesamt CHF 6,7 Mio. Dazu kommen Geschenkpakete im Gesamtwert von CHF 1,6 Mio.

Die Anteilscheine der LANDI haben wir erneut zu 6,0 % verzinst. Zusammen mit den Leistungsprämien für die Umsetzung unserer Konzepte haben wir den LANDI CHF 29,6 Mio. ausbezahlt. Damit hat die fenaco total CHF 36,3 Mio. an die LANDI und deren Mitglieder, Schweizer Landwirtinnen und Landwirte vergütet. Das entspricht mehr als einem Drittel unseres EBIT.

Folie 13: Nachhaltigkeitsziele 2019–2025

Die Mehrheit der Schweizer Landwirtschaftsbetriebe wird von Familien geführt. Sie geben ihren Hof von Generation zu Generation weiter. Investitionen in die Bodenpflege, ins Tierwohl oder in die Infrastruktur tätigen sie mit viel Weitblick. Nachhaltigkeit ist Teil der bäuerlichen DNA und damit der fenaco. Das spiegelt sich in unserer Strategie wider. Wir bekennen uns darin aus Überzeugung zu einer verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit entlang der Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie. Mit unseren Nachhaltigkeitszielen sind wir insgesamt auf Kurs.

Folie 14: Nachhaltigkeitsziele 2019–2025

Zwei Elemente machen besonders Freude:

1. Fast 90 % der wichtigsten Lebensmittel-Rohstoffe, die wir handelten und verarbeiteten, kamen aus der Schweizer Landwirtschaft. Wie schon im Vorjahr. Zum Vergleich: Der Schweizer Selbstversorgungsgrad der betrachteten Lebensmittel liegt bei etwa 75 %. Mit unserem hohen Schweiz-Anteil erfüllen wir einen zentralen Auftrag unserer Mitglieder.
2. CHF 4,7 Mio. steckten wir letztes Jahr à fonds perdu in die Forschung und Entwicklung. Die Gelder flossen in Forschungsk Kooperationen mit Schweizer Hochschulen und in Projekte rund um neue Züchtungsverfahren, den alternativen Pflanzenschutz, die Digitalisierung und Automatisierung der Landwirtschaft sowie Innovationen in der Lebensmittelindustrie.

Folie 15: Unsere Mitarbeitenden in Zahlen

Zurzeit beschäftigen wir rund 11 600 Mitarbeitende, fast 500 davon bei Tochtergesellschaften im Ausland. Etwa 550 Lernende in 20 Berufsbildern befinden sich in einer Ausbildung bei uns. Anfang Jahr haben wir mit den Gewerkschaften Unia und Syna den neuen GAV fenaco unterzeichnet. Ein Meilenstein! Im Zentrum des neuen GAV fenaco steht das Anliegen, unseren Mitarbeitenden zeitgemässe und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten.

Folie 16: Das Jahr aus Perspektive der Landwirtschaft

Ich komme jetzt auf den Jahresrückblick aus der Perspektive der Landwirtschaft zu sprechen.

Im Unterschied zu den Vorjahren profitierte der Pflanzenbau von insgesamt günstigen Wetterbedingungen. Teilweise gab es Rekordernten. Trotzdem: Der Schutz der Kulturen vor ausserordentlichen Wetterereignissen, Pflanzenkrankheiten und Schädlingen ist und bleibt eine Herausforderung. Wir müssen uns auch in den nächsten Jahren auf grosse Ernteschwankungen einstellen.

Die tierische Produktion bewegte sich auf Vorjahresniveau. Die Produzentinnen und Produzenten erzielten überall gute bis sehr gute Preise. Mittlerweile stecken wir jedoch in einer schwierigen Überproduktion auf dem Milch- und Schweinemarkt.

Folie 17: Entwicklung der landwirtschaftlichen Preisindizes

Die fenaco hat den genossenschaftlichen Zweckauftrag, die Landwirtinnen und Landwirte bei der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Betriebe zu unterstützen. Werfen wir daher einen Blick auf die landwirtschaftlichen Preisindizes.

Insgesamt hat die Bruttowertschöpfung der Schweizer Landwirtschaft 2025 zugenommen. Gleichzeitig haben die Produktionskosten stagniert. Gemäss Bundesamt für Statistik sind die Einkommen der Landwirtinnen und Landwirte dadurch um über 10 % im Vergleich zum Durchschnitt der letzten fünf Jahre gestiegen.

Wir dürfen mit Stolz sagen, dass wir unseren Teil dazu beigetragen haben. Insbesondere die Kosten für Futtermittel sind zurückgegangen. Dank der Mengenbündelung der Getreideernte in unserem System MAXI konnten wir dem Preisdruck auf Abnehmerseite bestmöglich entgegenhalten. Auch die letzten Wochen haben wir bewiesen, dass wir in der Lage sind, Preissprünge auf den internationalen Märkten zugunsten der Schweizer Landwirtinnen und Landwirte abzufedern. Der Düngerpreis ist wegen des Iran-Kriegs deutlich angestiegen. Die Schweizer Landwirtinnen und Landwirte konnten sich für die aktuelle Saison dank dem Düngervorbezug im Herbst jedoch mehrheitlich zu normalen Preisen eindecken. Das Düngerbeispiel zeigt aber auch: Der Wind kann schnell drehen. Der Druck auf die Einkommen der Bauernfamilien bleibt hoch.

Folie 18: Resilienz in der Düngerversorgung

Die Schweiz ist in Bezug auf den Mineraldünger zu 100 % auf Importe angewiesen. Damit die Versorgung auch in Krisen gewährleistet ist, setzen wir auf drei Säulen:

1. Resilienz in der Beschaffung: Wir verfügen über ein internationales Partnernetzwerk, um den Dünger zu beschaffen. Im Basler Auhafen betreiben wir eine schlagkräftige Infrastruktur, um grosse Düngermengen an Lager zu halten und den besagten Vorbezug zu ermöglichen. Als Genossenschaft finanzieren wir also für die Schweizer Bäuerinnen und Bauern den Düngerbezug vor.
2. Die Tierhaltung: Die Schweizer Landwirtschaft deckt rund 70 % ihres gesamten Nährstoffbedarfs aus Hofdüngern. Mineraldünger kommen ergänzend vor allem dort zum Einsatz, wo der Hofdünger zeitlich, mengenmässig oder pflanzenbaulich nicht ausreicht. Das ist v. a. bei Acker-, Gemüse- und Spezialkulturen der Fall.
3. Ein effizienter Düngereinsatz: Zahlen von AgriCura zeigen, dass die Landwirtschaft den Einsatz von Mineraldünger in 10 Jahren um 30 % gesenkt hat. Möglich ist dies dank der hohen agronomischen Kompetenz unserer Landwirtinnen und Landwirte und des technischen Fortschritts.

Folie 19: TerraScan: Wissen, was im Boden steckt

Hier sehen Sie TerraScan, ein neuer Service von LANDOR. Dahinter steckt eine Technologie, die mithilfe von Gammasonden Bodentextur, Humusgehalt, pH-Wert und Nährstoffverteilung flächendeckend erfasst. Dank dieser Daten bringen Landwirtinnen und Landwirte Hilfsmittel wie Dünger oder Kalk nur noch dort aus, wo sie auch wirklich benötigt werden. Das schont das Portemonnaie und macht auch aus ökologischen Überlegungen Sinn.

Folie 20: Erwartungen für das Geschäftsjahr 2026

Wir kommen zum Ausblick. Für 2026 erwarten wir ein herausforderndes Jahr. Die geopolitischen Unsicherheiten sind gross, und es zeichnet sich keine Verbesserung der Konsumentenstimmung ab. Der Wettbewerb in unseren Märkten bleibt intensiv. Der Spielraum für Preiserhöhungen ist daher klein. Die Kosten für Personal, Infrastruktur, Energie, Logistik und IT verharren auf hohem Niveau. Eine verlässliche Prognose ist wegen der unsicheren Marktlage nicht möglich. Nichtsdestotrotz haben wir die Ambition, einen Nettoerlös und ein Betriebsergebnis auf Vorjahresniveau zu erreichen. Das geplante Investitionsvolumen beläuft sich auf CHF 211,5 Mio.

Folie 21: Strategiehaus

Zum Abschluss schauen wir über das laufende Geschäftsjahr hinaus. Dann sehen wir einerseits, dass wir mit unserer Geschäftstätigkeiten an Wachstumsgrenzen stossen. Die fenaco ist kein umsatzgetriebenes Unternehmen. Und dennoch sind unsere Grösse und die damit verbundenen Skaleneffekte wichtig – um uns am Markt gegenüber Lieferanten und Abnehmern zu behaupten und unseren Genossenschaftszweck zu erfüllen. Andererseits bleiben unsere Ergebnisse wegen anhaltend hoher Kosten unter Druck. Um weiter in die Land- und Ernährungswirtschaft investieren zu können, müssen wir auch in Zukunft ausreichende Mittel erwirtschaften. Damit uns das gelingt, braucht es kostenwirksame Effizienzsteigerungen.

Aus dieser Ausgangslage leiten sich unsere strategischen Schwerpunkte für die kommenden Jahre ab. Ich erläutere Sie Ihnen gerne anhand unseres Strategiehauses und unserer Strategieformel: 4-3-2-1.

4: Wir halten an in unseren vier **Geschäftsfeldern** – Agrar, Lebensmittelindustrie, Detailhandel und Energie – fest und entwickeln sie konsequent weiter. Dazu nutzen wir die Innovationskraft unserer Mitarbeitenden. Und wir suchen die Kooperation – mit Forschungsinstitutionen, Startups und Partnerunternehmen.

3: Auf drei **Entwicklungsfelder** legen wir ein besonderes Augenmerk:

- a) Das internationale Geschäft: Während wir uns in der Vergangenheit in verschiedenen Projekten Kompetenzen und Knowhow angeeignet haben, geht es in der nächsten Phase darum, das internationale Geschäft gezielt zu entwickeln. Punktuell und da, wo wir unsere Stärken haben.
- b) Die Infrastruktur: Wir begegnen den knapper werdenden Raumreserven in der Schweiz, indem wir unsere Immobilien vorausschauend entwickeln. Um dezentral produzierten Strom vernetzen und effizient nutzen zu können, investieren wir in die dafür nötige Infrastruktur und Technologie. Joëlle Hars wird dies in ihrem Inputreferat weiter ausführen.
- c) Die Gesundheit für Umwelt, Mensch und Tier: Unser Anspruch ist es, gesunde und sichere Lebensmittel anzubieten, die verantwortungsvoll produziert wurden. Wir investieren darum weiter in eine ressourceneffiziente Land- und Ernährungswirtschaft. Im Hinblick auf die grosse Bedeutung der Tierhaltung in der Schweiz, tragen wir zur Förderung der Tiergesundheit bei.

2: Nach innen verfolgen wir zwei **organisatorische Schwerpunkte**: Wir steigern die Effizienz unserer Netzwerkorganisation, indem wir das Zusammenspiel zwischen dezentralen und zentralen Geschäfts- und Dienstleistungseinheiten optimieren. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei einfachen Strukturen und Prozessen.

Und 1: All das machen wir gemeinsam als **fenaco-LANDI Gruppe**. Unsere oberste Prämisse bleibt unser **genossenschaftliche Zweckauftrag**: Wir unterstützen die Landwirtinnen und Landwirte bei der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Unternehmen.

Folie 22: de la terre à la table

Liebe Medienschaffende, die fenaco versorgt die Schweiz mit Lebensmitteln, Alltagsgütern und Energie. Wir setzen auf krisenresistente Geschäftsmodelle. Zusammen mit den LANDI und den Landwirtinnen und Landwirten erfüllen wir essenzielle Bedürfnisse des Lebens. Die fenaco ist auf Kurs. Wir verfügen über eine solide finanzielle Basis, das Vertrauen unserer Mitglieder und engagierte Mitarbeitende. Das erlaubt uns, trotz der anspruchsvollen Marktlage in die Zukunft der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft zu investieren. Unsere langfristigen Aussichten sind positiv.

Ich übergebe nun das Wort unserer Finanzchefin, Marta Pruneddu.