



Martin Keller (1970) ist in der Region Thun aufgewachsen, studierte und promovierte in Agronomie an der ETH Zürich. Bevor er 2012 Vorsitzender der Fenaco-Geschäftsleitung wurde, war er in Führungsfunktionen in der nationalen und internationalen Saatgutbranche tätig. Bilder: zvg

Internationale Kompetenz gewinnt an Bedeutung

Im folgenden Interview äussert sich Fenaco-Chef Martin Keller über das Geschäftsjahr 2020 und über die Pläne, wie die Genossenschaft das Geschäft mit der Agrartechnik weiterentwickeln möchte.

Roman Engeler*

Schweizer Landtechnik: Fenaco präsentierte unlängst die Zahlen für das Geschäftsjahr 2021. Sind Sie damit zufrieden?

Martin Keller: Ja, 2020 war ein bewegtes, herausforderndes und zugleich erfolgreiches Geschäftsjahr. Es stand im Zeichen der Corona-Pandemie. Wir vermochten unseren Nettoerlös mit Fr. 6,98 Mrd. praktisch auf Vorjahresniveau zu halten – trotz anspruchsvollem Marktumfeld insbesondere in den Geschäftsfeldern Lebensmittelindustrie und Energie. Gleichzeitig erzielten wir ein aussergewöhnlich gutes Ergebnis. Möglich gemacht haben dies in erster Linie unsere Detailhandels-

formate. Weil viele Schweizerinnen und Schweizer im eigenen Land Ferien gemacht und vermehrt zu Hause gearbeitet haben, haben sie öfter bei Volg und in der Landi eingekauft.

Wie sind die Zahlen im Geschäftsfeld «Agrar»?

Im Geschäftsfeld Agrar stieg der Nettoerlös um 1,4% auf Fr. 1,96 Mrd. Auch das Betriebsergebnis legte leicht zu. Hinter diesem Wachstum stehen in erster Linie unsere Geschäftsaktivitäten im Ausland. Dousset Matelin, unser Landtechnikunternehmen in Frankreich, oder die im internationalen Rohwarenhandel mit Getreide, Ölsaaten und Futtermitteln tätige Swiss Grana Group waren erfolgreich unterwegs. Auch mit der Entwicklung in der

Schweiz sind wir zufrieden. Unsere Geschäftseinheiten konnten ihre Marktanteile halten, teilweise sogar ausbauen.

Zu diesem Geschäftsfeld gehört der Bereich «Agrartechnik», in dem Fenaco mit Serco Landtechnik im Import, Vertrieb und Service von Landmaschinen tätig ist. Wie entwickelte sich dieser Bereich?

Mit der Entwicklung im Geschäftsbereich Agrartechnik sind wir insgesamt ebenfalls zufrieden. In der Schweiz konnten wir überdurchschnittlich viele Traktoren absetzen. Bei den Erntemaschinen war hingegen eine gewisse Zurückhaltung spürbar. In Frankreich verzeichnete Dousset-Matelin ein deutliches Wachstum über alle Produktgruppen hinweg.

* Das Interview konnte aus terminlichen Gründen nur schriftlich geführt werden.

Sind Sie mit den aktuellen Marktanteilen bei der Agrartechnik zufrieden? Immerhin erreicht Fenaco in anderen Bereichen des Agrarhandels doch wesentlich höhere Werte ...

Im Segment der Erntetechnik gehören wir zu den Top 3 und die Antwort ist ja. Was die Traktoren angeht, so sehen wir noch einiges an Potenzial. Der Schweizer Agrartechnik-Retailmarkt zeichnet sich durch kleinräumige Strukturen aus. Es gibt viele Familienunternehmen. Bei den Traktoren unter die Top 5 zu stossen, das streben wir an.

2016 hat Fenaco Dousset Matelin mit Sitz in Neuville-de-Poitou übernommen. Wie kam es seinerzeit zu dieser Übernahme?

Serco ist Exklusivimporteurin der Marke «Claas» in der Schweiz und Liechtenstein. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt Serco eine gewisse Grösse. In einem kleinen Markt wie der Schweiz ist das Wachstumspotenzial jedoch begrenzt. Darum bietet Claas ausgewählten Partnern die Möglichkeit, in anderen Märkten zu wachsen. Wir haben damals verschiedene Möglichkeiten geprüft. Bei Dousset Matelin hat alles gestimmt und wir haben die Chance gepackt. Der Prozess wurde von Claas positiv begleitet. Dousset Matelin hat sich gut entwickelt. Nun haben wir mit Ballanger und AMA Nachbarunternehmen westlich unseres bisherigen Marktgebietes übernommen. Damit verdoppelt Serco France den Umsatz und schliesst zur Schweiz auf. Mit Olivier Ballanger haben wir zudem eine ideale Lösung für die zukünftige operative Leitung vor Ort gefunden.

Mittlerweile ist dieses Auslandsengagement wie erwähnt gewachsen. Wird dieses Wachstum, diese strategische Stossrichtung, für die Sie extra den Begriff «Compétence internationale» kreiert haben, weitergehen, allenfalls auch in anderen Ländern?

Internationale Kompetenz gewinnt für Fenaco zunehmend an Bedeutung – in der Landtechnik, aber auch in anderen Märkten, in denen wir tätig sind. In den letzten fünf bis sechs Jahren haben wir unsere Auslandaktivitäten schrittweise aufgebaut. 2020 betrug der im Ausland erzielte Nettoerlös zirka Fr. 300 Mio. und aktuell beschäftigen wir rund 450 Mitarbeitende in Frankreich, Deutschland, Luxemburg, Tschechien und Rumänien. Dabei verfolgen wir zwei Ziele: Einerseits wollen wir den internationalen Wissenstransfer fördern und der Schweizer Land-

wirtschaft neue Technologien zugänglich machen. Andererseits geht es darum, die Schwungmasse zu erhöhen und auch die Warenverfügbarkeit sicherzustellen. Die Swiss Grana Group ist dafür ein gutes Beispiel. Je grösser unser Handelsvolumen, desto besser unsere Einkaufskonditionen und die Preise, die wir den Schweizer Landwirten für die benötigten Ergänzungsimporte zur Inlandproduktion anbieten können. Grundsätzlich gilt aber: Fenaco verfolgt keine Internationalisierungsstrategie – wir sind und bleiben eine Schweizer Agrargenossenschaft.

Damals, bei der Übernahme der Groupe Dousset Matelin, wurde von Synergien gesprochen, namentlich rund um «Smart Farming», was letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirte verbessern soll. Wurden diese Ziele erreicht?

Die länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen Dousset Matelin in Frankreich und unseren Agrartechnikfirmen in der Schweiz hat der Etablierung von smarter Landtechnik hierzulande sicherlich Schub verliehen. Ich denke da zum Beispiel an «Crop View», eine Applikation von Claas, mit der Landwirte dank Satellitendaten ihre Aktivitäten viel präziser steuern können. Die entsprechenden Möglichkeiten haben wir zuerst in Frankreich getestet und danach in der Schweiz eingeführt. Die positiven Effekte gehen jedoch über den Bereich «Smart Farming» hinaus. Ein Beispiel ist der Occasionsmarkt. Da ist Frankreich der Schweiz deutlich voraus. Die Lancierung von «serco24.ch», dem ersten Gebrauchtmaschinencenter der Schweiz, ist das Ergebnis dieses Erfahrungsaustauschs.

War(en) die Übernahme(n) auch für Fenaco erfolgreich?

Ja, seit der Übernahme ist Dousset Matelin gewachsen und arbeitet profitabel. Mit Ballanger und AMA wird sich dank der Nutzung von Synergien das Ergebnis weiter positiv entwickeln.

Gibt es allenfalls noch Optimierungspotenzial?

Das gibt es immer. Im Moment arbeiten wir zum Beispiel daran, unsere IT-Systeme in der Schweiz und in Frankreich zusammenzuführen.

Fenaco hat auch in der Schweiz zusätzlich zu den historisch angestammten Umatec-Betrieben einige Landma-

schinenhändler übernommen. Entspricht dies einer Strategie und soll diese fortgesetzt werden?

Unser Ziel ist ein flächendeckendes Vertriebsnetz in der Schweiz. In erster Linie gehen wir dazu Partnerschaften mit Händlern ein. Daneben führen wir eigene Betriebe. In der Vergangenheit kam es meist im Zuge einer Nachfolgeregelung bei einem bestehenden Partner zu einer Übernahme. Diesen Weg werden wir weitergehen, wie das aktuelle Beispiel der Übernahme von Meier Maschinen in Marthalen zeigt.

Zeitgleich mit der Eröffnung eines Zentrums für nachhaltigen Pflanzenschutz hat Fenaco die Innovationsplattform «Innovagri» lanciert. Welche Ziele verfolgen Sie mit dieser Plattform?

Mit «Innovagri» wollen wir den Schweizer Landwirten zukunftsweisende Methoden für den nachhaltigen Pflanzenschutz möglichst schnell und einfach verfügbar machen. Die Anschaffung innovativer Maschinen, Geräte und digitaler Instrumente ist für Einzelbetriebe in der Regel zu risikoreich oder zu teuer. Gemeinsam können wir hingegen die Praktikabilität für eine breite Anwendung testen und den Zugang für eine grosse Anzahl von Landwirtschaftsbetrieben und Lohnunternehmen sicherstellen.

Aktuell bieten Sie drei Technologien (Crop.zone, XPower und ARA) als Alternativen für den konventionellen Einsatz von Herbiziden an. Gibt es schon Erkenntnisse über die Resonanz bei den Schweizer Landwirten?

Wir haben gerade erst losgelegt. Doch das Interesse ist eindeutig vorhanden und die ersten Maschinen stehen erfolgreich im Einsatz.

Wie konkret wollen Sie diesen Technologien zum Durchbruch verhelfen? Kann man diese Maschinen wie bei einem Maschinenring bei einer Landi mieten, wollen Sie diese Geräte in Konkurrenz zu Lohnunternehmern gleich selbst einsetzen oder will Fenaco gar aktiv in den Verkauf dieser Geräte einsteigen?

«Innovagri» betreiben wir gemeinsam mit den Landi-Genossenschaften: Die Technologie, deren Lizenzierung und die technische Beratung stellt Agroline sicher, während die Landi für die Organisation und den Einsatz vor Ort verantwortlich ist. Landwirtschaftsbetriebe haben die

Möglichkeit, die neuen Technologien teilweise einzusetzen – ob für Tests vor der eigenen Investition oder bei punktuelltem Bedarf. Die Lohnunternehmen werden damit nicht konkurrenziert. Im Gegenteil: Mit ihnen wollen wir eng zusammenarbeiten.

Fenaco sieht sich in der Rolle als Treiber der Digitalisierung in der Landwirtschaft. Welche Projekte verfolgen Sie?

Barto, der Schweizer Bauernhofmanager, ist eines unserer zentralen Projekte. Für Fenaco war von Anfang an klar, dass der erfolgreiche Aufbau einer Schweizer Smart-Farming-Plattform nur mit vereinten Kräften möglich ist. Deshalb haben wir zusammen mit acht wichtigen Branchenakteuren entschieden, «Barto powered by 365 FarmNet» zu realisieren. Zurzeit steht Barto im Gespräch mit weiteren potenziellen Aktionären. Unser Ziel ist es, eine für alle offene und leistungsstarke Plattform zu etablieren. Wir sind überzeugt, dass wir dank dem Ansatz der «Coopetition» die Digitalisierung der Landwirtschaft gemeinsam erfolgreich voranbringen können: Wir kooperieren mit allen interessierten Unternehmen und Organisationen beim Aufbau dieser wettbewerbsneutralen Plattform; gleichzeitig konkurrenzieren wir uns darauf mit innovativen Bausteinen und attraktiven Angeboten. Mit «MyDocs», einer digitalen Dokumentenbibliothek, und Agroline Service, einem digitalen Pflanzenschutzberater, haben wir letztes Jahr die ersten Fenaco-Bausteine aufgeschaltet. Die nächsten Applikationen stecken bereits in der Pipeline.

Zusammen mit Agroscope und weiteren Partnern hat Fenaco diesen Frühling ein Innosuisse-Projekt zur Bekämpfung von Unkräutern mit Drohnen und Robotern gestartet. Was versprechen Sie sich von diesem Projekt? Wo liegt der systemtechnische Unterschied beispielsweise zum System «ARA»?

Beide Ansätze verfolgen das Ziel, Unkraut möglichst präzise zu bekämpfen. Dadurch kann der Bedarf an Pflanzenschutzmitteln um bis zu 90% reduziert werden. Dank dem Einsatz von Warmwasser oder mechanischen sowie elektrischen Verfahren ist es dereinst vielleicht sogar möglich, ganz auf Pestizide zu verzichten. Beim Innosuisse-Projekt teilen wir den Prozess auf: In einem ersten Schritt erkennt das System Art und Ausmass des Unkrauts. Dann entscheidet man, ob das Unkraut



Martin Keller: «Die länderübergreifende Zusammenarbeit unserer Agrartechnikfirmen hat der Etablierung von smarter Landtechnik in der Schweiz Schub verliehen.»

bekämpft werden muss und falls ja, mit welcher Technologie. «ARA» hingegen kombiniert beide Prozessschritte in einem System. Das ist schnell und effizient, dafür weniger flexibel. Das Innosuisse-Modell testen wir am Beispiel der Blacke. Danach wollen wir die Anwendung ausdehnen, zum Beispiel auf invasive Pflanzenarten.

Zurück zu Barto: Wie viele Betriebe machen auf dieser Plattform derzeit mit?

Zurzeit haben sich 4000 User auf «Barto powered by 365FarmNet» registriert.

Kritik an Barto kam auch von Seiten der Landtechnik, weil hinter «365FarmNet» der Landtechnikhersteller Claas steht. Andererseits haben wohl nicht wenige Landwirte Befürchtungen, zu sehr oder noch mehr in die Abhängigkeit von Fenaco zu geraten. Haben Sie Verständnis für diese Befürchtungen?

Diese Befürchtungen gab es zu Beginn. Wie vorhin dargelegt, sind diese unbegründet. Der richtige Ansatz liegt meiner Meinung nach in der «Coopetition». Wie Barto ist auch «365FarmNet» unabhängig. Mit John Deere und Case New Holland kooperieren

nebst Claas zwei weitere Landtechnik-Weltmarktführer mit «365FarmNet».

Wie können oder wollen Sie diese Bedenken zerstreuen?

Schweizer Landwirte sind Unternehmer. Sie entscheiden, bei wem sie ihre Produktionsmittel kaufen und wem sie ihre Produkte verkaufen. Das ist in der digitalen Welt nicht anders. Jeder Nutzer entscheidet selbst, welche Barto-Bausteine er nutzen will und an wen er seine Daten weitergeben möchte. Der Datenschutz wird bei Barto sehr hoch gewichtet. Seit Februar verfügt Barto über das Datenschutzgütesiegel «Good-Priv@cy». Die Kontrolle über die Hofdaten bleibt stets bei den Landwirten. Die Digitalisierung ist in meinen Augen eine grosse Chance, damit die Schweizer Landwirtschaft wettbewerbsfähig bleibt und gleichzeitig noch nachhaltiger wird. Auch ihre Glaubwürdigkeit gegenüber den Konsumentinnen und Konsumenten kann sie so stärken. Zudem lassen sich dank gezielter Digitalisierung die administrativen Arbeiten der Landwirte stark reduzieren. Es ist kaum denkbar, dass in naher Zukunft ein Landwirtschaftsbetrieb ohne digitale Produktionsplanung, Dokumentation und anschließende Nutzung der Daten auskommt. ■