



*Weltweit ab Hof*

**WE ARE  
CHANGING  
THE RULES**

---

*Jahresbericht 2019*

---

## VORWORT

---

## UNSERE WIRKUNG

---

## SCHWERPUNKTE

---

*We/You are changing the rules  
Mehr Wirkung mit dem «gebana Modell»  
Qualitätsprobleme – oder nicht?  
Powerhouse gebana Burkina Faso  
Tue Gutes und andere reden darüber  
Fortschritt bei Löhnen  
Grosse Überraschung  
Näher dran durch Digitalisierung*

*Boom im Direktversand  
Bruttomargenverschiebungen  
Sorgen im Grosshandel  
Alle Süd-gebanas mit Gewinn  
Tiefer Marketingaufwand  
Personalkosten steigen  
Viele ausserordentliche Effekte  
Bilanz und Investitionen*

## GESCHÄFTSZAHLEN

---

## AUSBLICK

---

“ ES GIBT KEINE  
GANZHEITLICHERE  
UND RADIKALERE  
FIRMA ALS GEBANA,  
WENN ES UM  
PRODUKTION UND  
HANDEL VON  
LEBENSMITTELN  
GEHT. ”

*Adrian Wiedmer*  
Geschäftsführer

*gebana Jahresbericht 2019*

---

Mai 2020  
© gebana AG - Ausstellungstrasse 21 8005 Zürich  
Strategic Design Consultancy: REALISE  
Art Direction and Graphic Design: FRAGILE  
Photos: Santi Caleca

100% rezykliertes Papier, zertifiziert mit dem blauen Engel

# VORWORT

**GEBANA IST GEWACHSEN, ALLE GESELLSCHAFTEN IM SÜDEN SCHLIESSEN POSITIV AB UND WIR HABEN ZUM ERSTEN MAL BAUERNFAMILIEN AN UNSEREM UMSATZ AUS DEM VERKAUF IN EUROPA BETEILIGT.**

Es war noch nie langweilig bei gebana. 2019 bildet da keine Ausnahme: ein weiteres aufregendes und erfolgreiches Jahr, nicht perfekt, aber engagiert und ambitioniert. Mit «We/You are changing the rules» setzte sich die 1973 begonnene Reise inhaltlich fort – hin zu mehr Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit entlang der Lieferkette.

2019 war auch ein gutes Jahr: Die gebana Gemeinschaft ist gewachsen, erstmals wurden Bauern – wie im «gebana Modell» beschrieben – am Umsatz beteiligt, ein neuer Businessplan wurde erarbeitet und dessen Umsetzung gestartet. Auch ökonomisch hat gebana viel erreicht.

**Der Umsatz der gebana Gruppe stieg um beachtliche 16 Prozent auf fast 37 Millionen Euro.**

Die Gewinne der AG sowie der Gruppe insgesamt liegen deutlich über dem Vorjahr. Dabei freut uns besonders, dass sich die Verkäufe über den Direktversand mit +28.5 Prozent sehr gut entwickelten.

**2019  
WAR  
EIN GUTES  
JAHR.**



Denn der Kern unserer Mission ist schliesslich, mit möglichst kurzen Lieferketten möglichst viel Wirkung für Kleinbauernfamilien, Arbeiterinnen und ihre Gemeinschaft zu erzielen. Erfreulich ist auch, dass alle gebanas im Süden mit einem positiven Resultat abschlossen – eine schöne Bestätigung und Wertschätzung ihrer Leistung. Aber natürlich ist nicht alles gut gelaufen. Schwierigkeiten im Grosshandel, teilweise Ernteauffälle und eine immer kritischere Sicherheitslage in Teilen von Burkina Faso forderten uns heraus.

**Wir wollen auch in Zukunft die Wirkung des «gebana Modells» weiter verstärken.**

Dazu ist vieles notwendig – auch Wachstum. In Burkina Faso haben wir ein ambitioniertes Projekt begonnen: Eine neue, grössere Fabrik soll entstehen. In Europa möchten wir unsere Produkte in mehr Ländern als bisher direkt an Konsumentinnen und Konsumenten verkaufen. Beide Projekte werden uns 2020 und darüber hinaus herausfordern. Der Verwaltungsrat hat sich 2019 ebenfalls entwickelt: Adrian Wiedmer legte sein Amt als Präsident nieder, um sich auf seine Funktion als CEO zu fokussieren. Die Generalversammlung wählte dafür Susanne Wittig und mich, Andreas Jiménez, in den Verwaltungsrat. Ich habe nun die Ehre, Ihnen als neu gewählter Verwaltungsratspräsident den gebana Jahresbericht erstmals im neuen Kleid präsentieren zu dürfen.

Es war noch nie langweilig bei gebana und so viel ist sicher: Das wird es auch in Zukunft nicht. Sicher ist auch, dass sich die Mitarbeitenden von gebana mit Überzeugung und Leidenschaft für unsere Vision einsetzen. Hierfür danke ich ihnen allen herzlich. Genauso danke ich Ihnen, liebe Kundinnen und Kunden, liebe Investorinnen und Investoren und liebe Partner, für Ihre Unterstützung und Treue.

*Andreas Jiménez*

Präsident des Verwaltungsrates

# UNSERE WIRKUNG

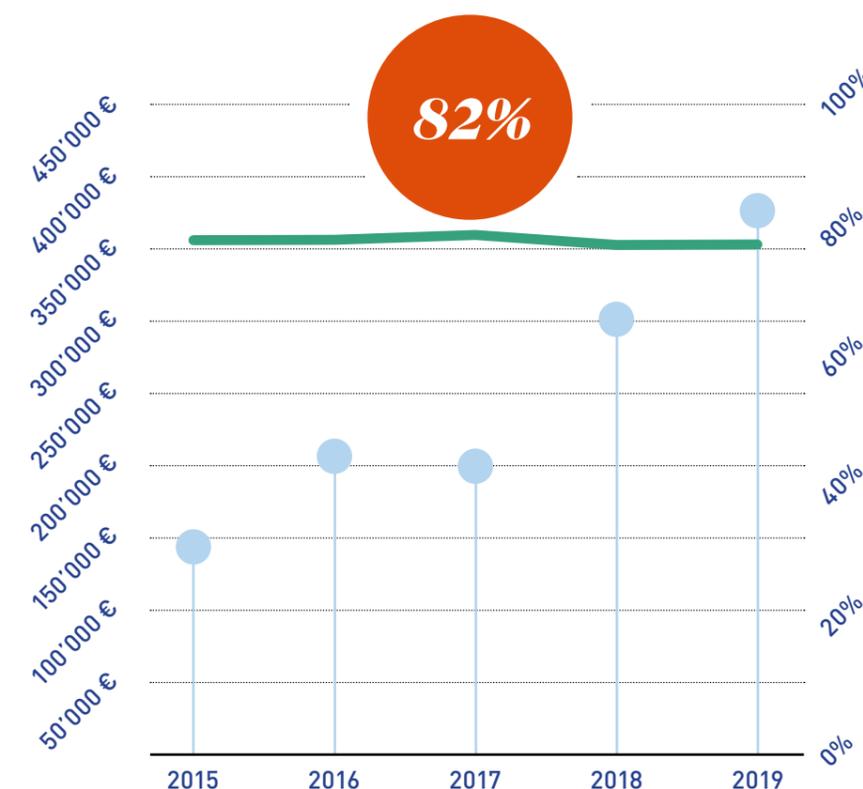
VON NACHHALTIGKEIT UND GERECHTIGKEIT GIBT ES NIE GENUG. WIR VERFOLGEN EINEN GANZHEITLICHEN ANSATZ UND MESSEN, WAS WIR ERREICHEN.

## Umsatzverteilung und Prämien

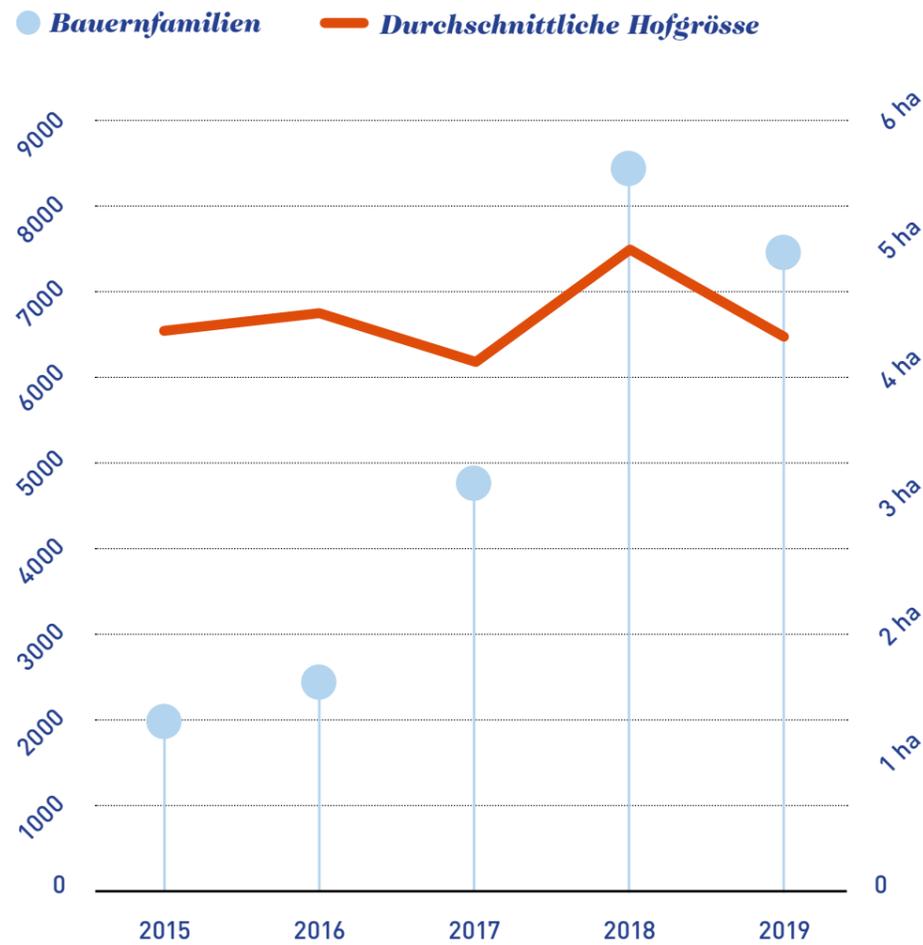
DANK LOKALEM UND DIREKTEM HANDEL BLEIBEN 82% DES GEBANA UMSATZES IM SÜDEN.

Der Umsatzanteil Süden ist der Anteil des gesamten gebana Umsatzes, der in die Produzentenländer fließt. Prämien sind Zahlungen zusätzlich zum Bio- und Fairtrade-Preis.

● Prämien fairer Handel — Umsatzanteil Süden



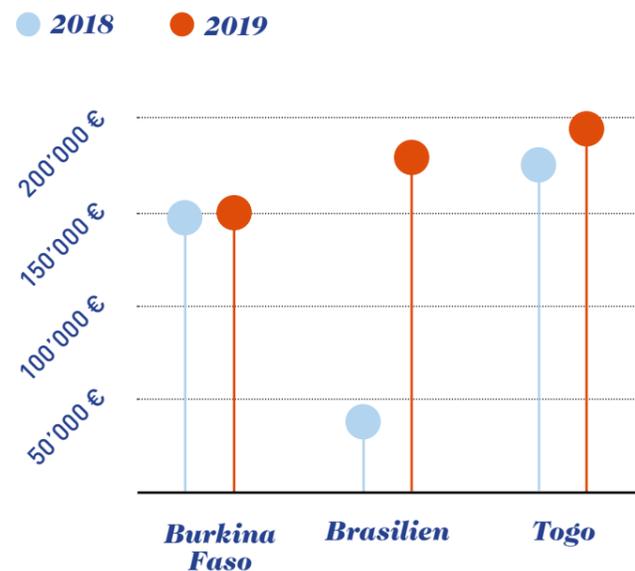
## Bauernfamilien und Hofgrösse



MEHR ALS DIE HÄLFTE DER GEBANA BAUERN WOHNT IN TOGO. DORT HABEN EINIGE DÖRFER IHRE PRODUKTE 2019 AN EINE ANDERE FIRMA VERKAUFT. 2020 VERKAUFEN DIE MEISTEN WIEDER AN GEBANA.

**-865**

## Ausgaben für Forschung und Beratung im Bioanbau



WAS IN EUROPA DER STAAT ÜBERNIMMT, MUSS IM SÜDEN GEBANA MACHEN. WIR HABEN 2019 INSGESAMT 520'000 EURO FÜR DIE STÄRKUNG DES NACHHALTIGEN ANBAUS AUSGEGEBEN, 41% MEHR ALS 2018.

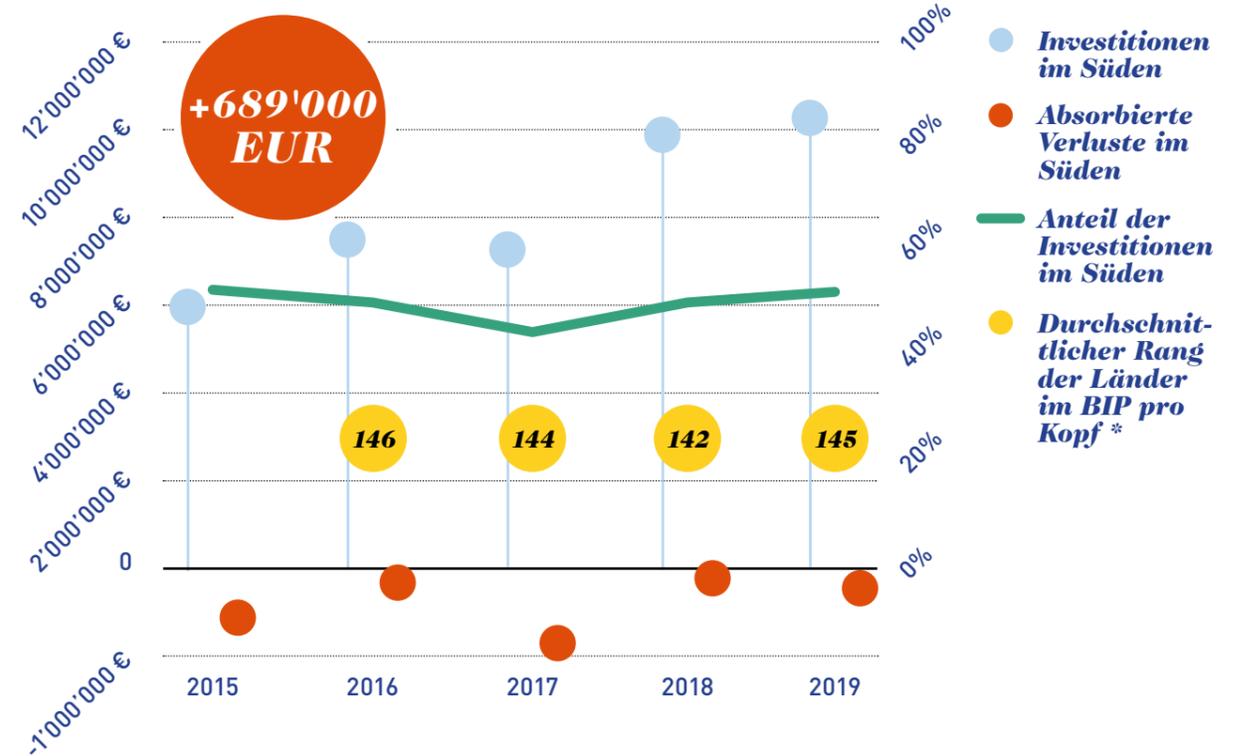
**+41%**

## Investitionen und Risiko im Süden

IN TOGO, BURKINA FASO UND BRASILIEN HABEN WIR EUR 689'000 INVESTIERT, DAVON EUR 285'000 IN DIE VERARBEITUNGSANLAGEN IN BURKINA FASO UND BRASILIEN.

Investitionen berechnet als Anteil der Bilanzsumme, der in den Produktionsländern investiert ist. Absorbierte Verluste berechnet als Abschreibungen und Schuldenerlasse gegenüber den Firmen im Süden.

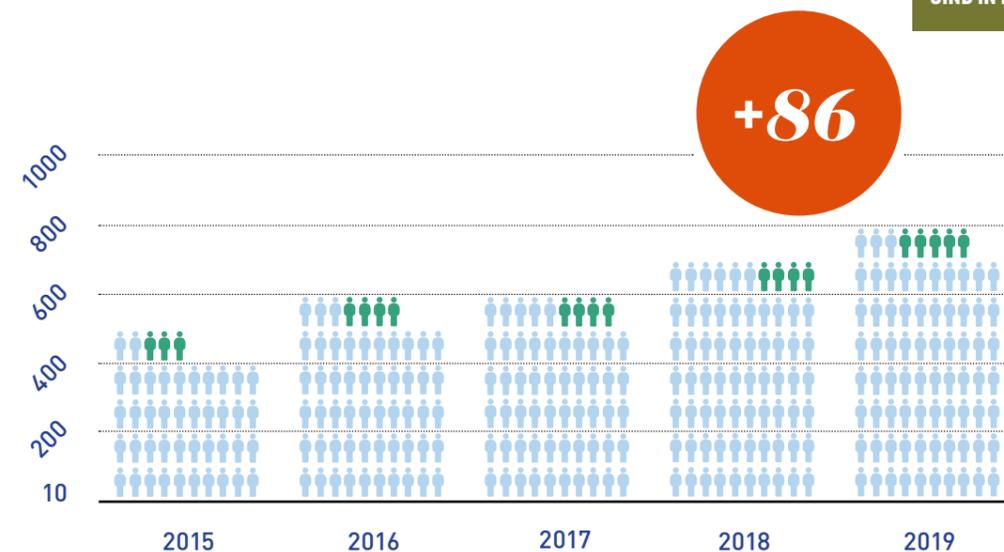
\*Rangliste der Länder nach Bruttoinlandprodukt pro Kopf, in denen gebana investiert ist (gemäss IMF)



## Arbeitsplätze

Arbeitsplätze im Süden (blau) | Arbeitsplätze im Norden (grün)

86 NEUE KOLLEGEN SIND 2019 ZU GEBANA GESTOSSEN, 6% DER GEBANA MITARBEITENDEN SIND IN EUROPA TÄTIG.



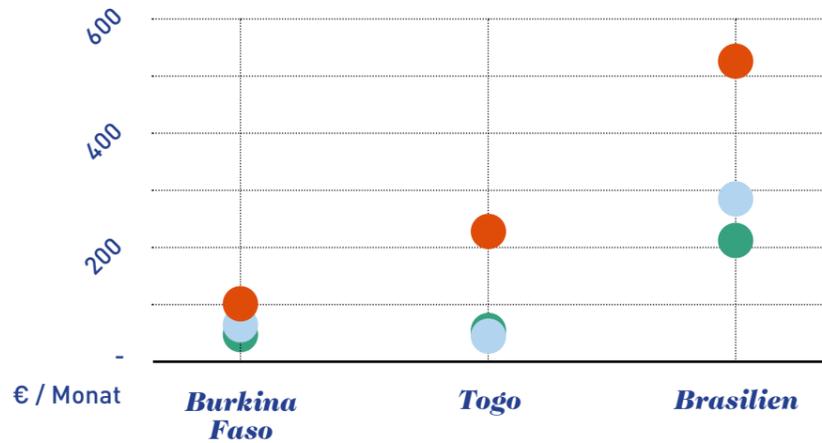
**+86**

## Löhne

Wenn auch besser als lokal üblich, so bleiben die Löhne eine grosse Herausforderung. Die nationalen Mindestlöhne reichen bei weitem nicht zur Existenzsicherung für eine Familie.

IN BURKINA FASO LIEGT DIE TIEFSTE LOHNKLASSE 39% ÜBER DEM MINDESTLOHN, IN TOGO WURDE DER MINDESTLOHN ERST IM FEBRUAR 2020 ERREICHT.

● **Nationaler Minimallohn** ● **Durchschnittslohn** ● **Tiefste Lohnkategorie**

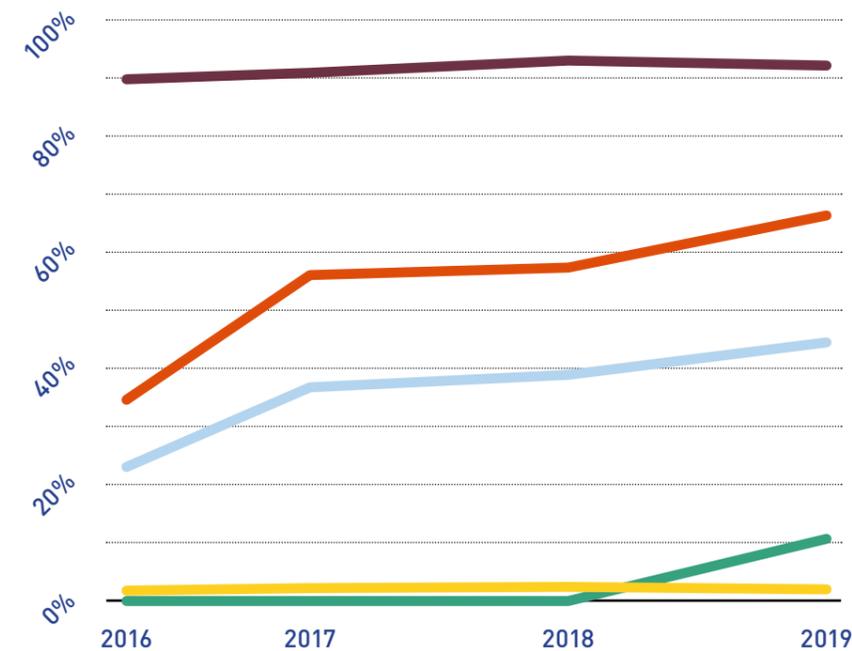


## Nachhaltigkeit Sortiment

Anteil der Verkäufe des Direktversandes in Prozent

ZWEI DRITTEL DER PRODUKTE IM GEBANA SHOP ERREICHEN DIE KUNDEN OHNE JE UMGEPACKT WORDEN ZU SEIN.

— **Umsetzung gebana Modell** — **Produkte die nie umgepackt werden**  
 — **Produkte direkt vom Bauer geliefert** — **Bio-Produkte** — **Flugtransport**



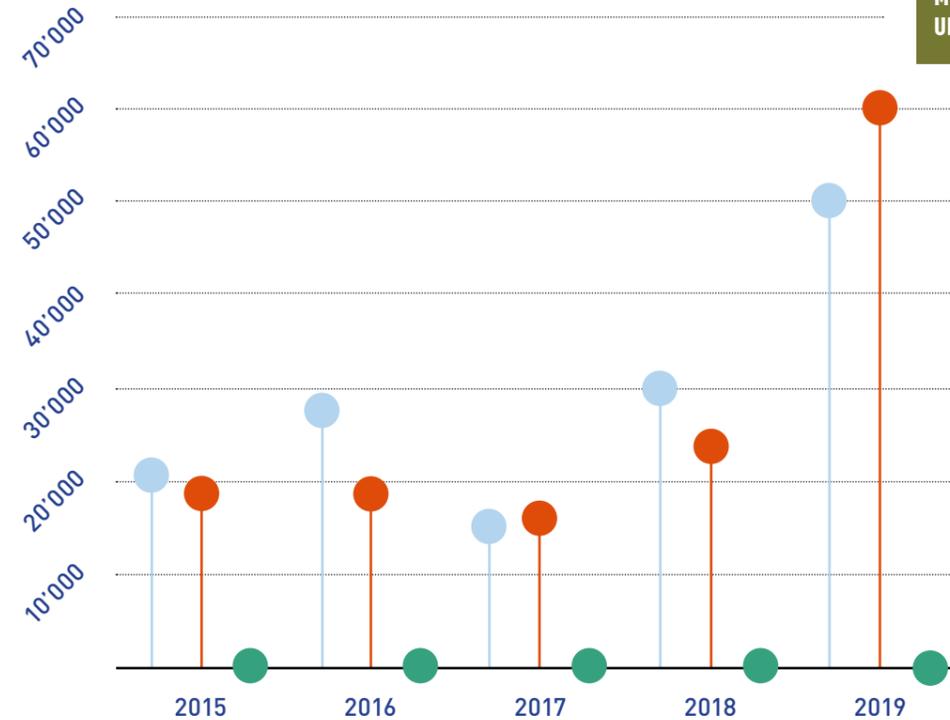
2/3

## Gewinn teilen

1/3

EIN DRITTEL DES GEWINNES ERHALTEN DIE MITARBEITENDEN IN NORD UND SÜD.

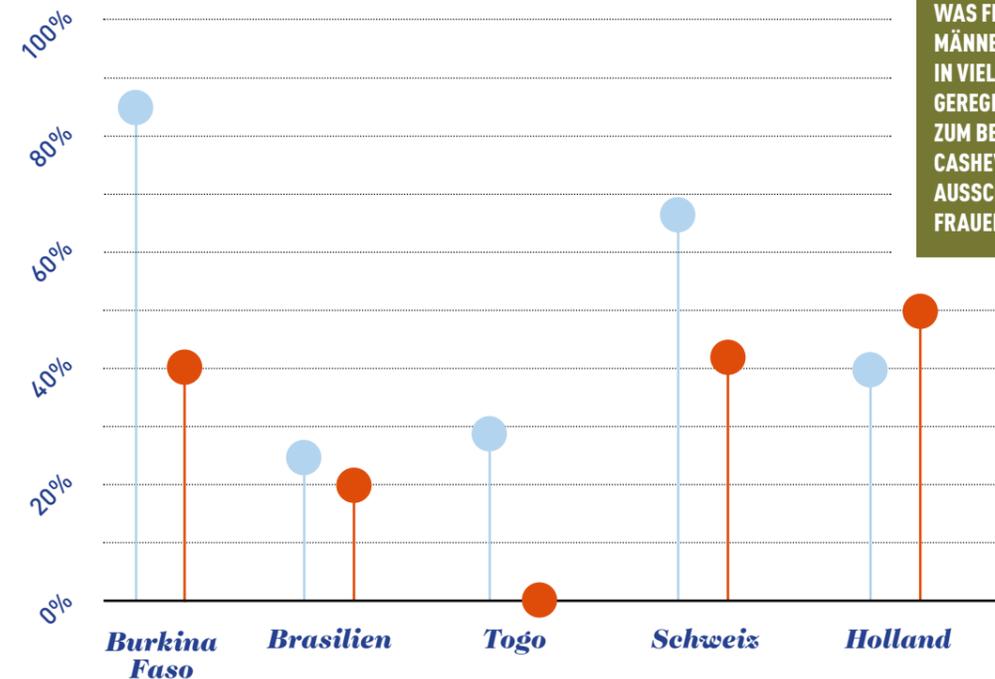
● **Mitarbeitende im Norden** ● **Dividenden** ● **Mitarbeitende im Süden**

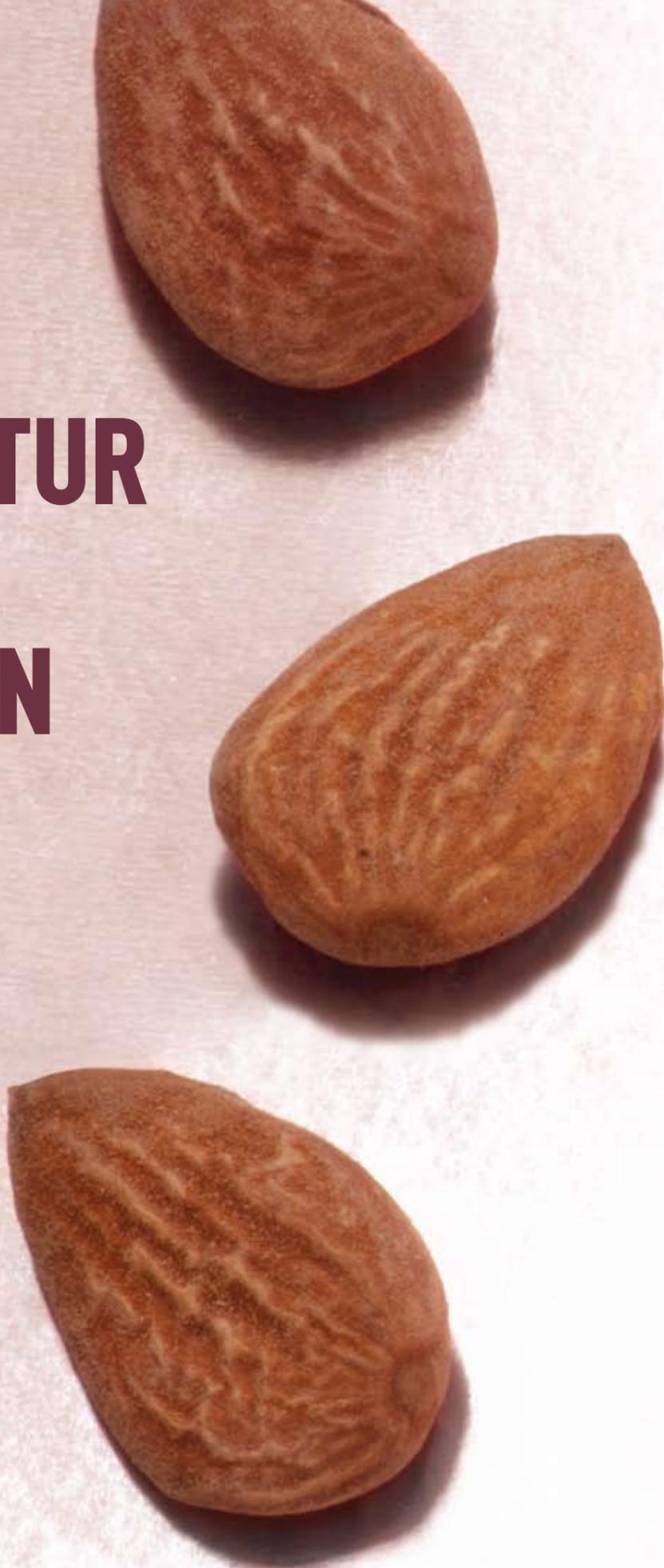


## Arbeitsplätze nach Geschlechtern

● **Frauen insgesamt** ● **Frauen im Management**

WAS FRAUEN- ODER MÄNNERARBEIT IST, IST IN VIELEN LÄNDERN KLAR GEREGELT. IN BURKINA FASO ZUM BEISPIEL WERDEN CASHEW UND MANGO FAST AUSSCHLIESSLICH VON FRAUEN VERARBEITET.





**DIE NATUR  
MUSS  
KÖNIGIN  
SEIN.**

# SCHWERPUNKTE

**VON UMSATZTEILEN UND  
ERFOLG IN BURKINA FASO BIS  
HIN ZU QUALITÄTSPROBLEMEN  
UND ATTLASTEN: HIER FINDEN  
SIE ACHT HIGHLIGHTS 2019.**

## We/You are changing the rules

Seit Mitte 2019 wird unser neuer Auftritt sichtbar. Was wir erreichen wollen, sagen wir jetzt mit «We/You are changing the rules»: Globaler Handel erhöht den Wohlstand. Doch der Wohlstand ist ungerecht verteilt und der Handel selten nachhaltig. Warum? Seine Regeln verleiten uns zu falschem Verhalten. Deshalb ändern wir sie:

### **#1: Der Kunde ist König**

Der Kunde kann nicht König sein, denn er weiss viel zu wenig über die hochkomplexen Beschaffungsketten. Die Natur muss Königin sein – und wir vermitteln.

### **#2: Maximale Rendite und minimales Risiko**

Investitionen sollten nicht auf maximale Rendite bei minimalem Risiko abzielen, sondern Sinn ergeben und reale Probleme der Gesellschaft lösen. Bis das gelingt, dauert es meist eine Weile, aber dann entsteht neben langfristiger Wirkung auch Rendite.

**IN BURKINA FASO  
HABEN WIR 2554  
BAUERNFAMILIEN  
MIT INSGESAMT  
124'697 EURO AM  
UMSATZ IHRER  
PRODUKTE BETEILIGT.**

### **#3: Konkurrenz belebt das Geschäft**

Konkurrenz führt zu besseren Lösungen. Aber gegen zu grosse Machtkonzentration kommen Kleine nicht an. Gemeinsam mit «Konkurrenten» mit ähnlichen Visionen können wir jedoch den Lebensmittelhandel revolutionieren. Wir haben die Wahl, wie wir die Marktgesetze spielen.

### **#4: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**

Statt Mindestkriterien immer genauer zu kontrollieren, entwickeln wir das System weiter und wollen immer höhere Ansprüche bezüglich Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit erfüllen. Dazu braucht es Vertrauen zwischen allen Partnern in der Lieferkette – vom Bauern bis zur Kundin.

### **#5: Der Gewinner bekommt alles**

Im globalen Handel gibt es meistens einen Gewinner und viele Verlierer. Wir ändern das, indem wir die Handelskette als Ganzes betrachten und Umsatz und Gewinn mit Mitarbeitenden, Bauernfamilien, Investorinnen und Kunden teilen.

MIT DEM NEUEN AUFTRITT  
VERDOPPELTE SICH  
DAS WACHSTUM DER  
BESTELLUNGEN IM  
DIREKTVERSAND AUF  
ÜBER 40 PROZENT  
GEGENÜBER DEM  
VORJAHR. MEHR ZUM  
WACHSTUM VON GEBANA  
LESEN SIE AUF SEITE 33.



## **Mehr Wirkung mit dem «gebana Modell»**

In Burkina Faso und in Griechenland haben wir im vergangenen Jahr damit begonnen, das «gebana Modell» umzusetzen. Unser Ziel ist mehr Wirkung für Mensch und Natur und das erreichen wir so:

### **1. Mit Erfahrung**

Einzelne Massnahmen wie Prämien reichen nicht, um nachhaltig etwas zu bewirken. Wir müssen die Bauernfamilien, die lokale Wirtschaft und die Umwelt gleichzeitig im Blick behalten. Wo wir ansetzen müssen, das wissen wir aus Erfahrung. Der «gebana Wirkungs-Baum» ist die Zusammenfassung davon.

### **2. Langfristig**

Wichtiger als ein perfektes System ist die langfristige Zusammenarbeit. Kooperativen, Firmen und nachhaltige Landwirtschaft entstehen nicht von heute auf morgen und brauchen eher Jahrzehnte als Jahre.

### 3. *Praktisch, nicht idealistisch*

Verbesserungen muss man pragmatisch angehen. Wir fassen nicht alles gleichzeitig an und lassen uns auch nicht davon demotivieren, was alles sein müsste. Stattdessen formulieren wir für jedes Land Prioritäten. Die verfolgen wir, bis sich etwas verändert hat.

### 4. *Durch Teilen*

Wir teilen 10 Prozent unseres Umsatzes aus dem Direktversand mit den Bauernfamilien – zusätzlich zur Bezahlung von Bio- und Fairtrade-Preisen. 2019 erfolgte die erste Auszahlung von 124'697 Euro in Burkina Faso. Unseren Gewinn teilen wir zu gleichen Teilen mit Investoren, Mitarbeitenden in Nord und Süd und Kundinnen. Die Mitarbeitenden erhalten für das abgeschlossene Geschäftsjahr 133'773 Euro. In den Süden fließen davon 55 Prozent.

**DIE BRUTTOMARGE DES DIREKTVERSANDES HAT TROTZ DER ZUSÄTZLICHEN ZAHLUNGEN AN DIE BAUERN ZUGENOMMEN. MEHR ZU DIESEM PARADOX LESEN SIE AUF SEITE 35.**



## Qualitätsprobleme – oder nicht?

Wir sind glücklich, denn 2019 hatten wir ausserordentlich wenige Qualitätsprobleme zu lösen. Trotzdem mussten wir hinsichtlich der Qualität Verluste hinnehmen. Warum? Da war zum Beispiel eine Altlast von ungenügend behandelten Datteln aus dem Jahr 2018. Während dieser Dattelfall nachvollziehbar ist, bereitet uns ein anderes Phänomen Sorgen. Es gibt im Handel die Tendenz, vermeintliche Qualitätsprobleme gegen Lieferanten einzusetzen. Das Spiel geht zum Beispiel so: Ein Kunde in den USA bekommt einen Container Mango, den er nicht bezahlen will. Also behauptet er, es gäbe «Qualitätsprobleme». Erst unser Gang vor Gericht in New York bringt ihn dazu, die Rechnung zu begleichen.

**Es gibt sogar Kunden, die die Bio-Regeln missbrauchen, um Lieferanten gefügig zu machen.**

**IMMER HÄUFIGER MÜSSEN WIR UNSER RECHT DURCHSETZEN. DIE FOLGEN SIND HOHE KOSTEN. VIELE PROBLEME IM GROSSHANDEL 2019 SIND ALLERDINGS HAUSGEMACHT, AUF SEITE 35 LESEN SIE WARUM.**



In einem von einem Kunden genommenen Muster tauchen Rückstände eines Pestizids auf. In weiteren Mustern und Analysen werden keine Rückstände gefunden. Dennoch wird der Nachweis als Druckmittel verwendet: Wenn der Lieferant nicht spurt, meldet der Kunde die Analyse den Behörden (selbstverständlich nur den positiven Fund) und blockiert so über Wochen oder Monate die Exporte. Für gebana Togo ist es im vergangenen Jahr genau so gelaufen, am Ende zeigten 25 (!) unabhängige Analysen keinerlei Pestizidrückstände.

**DER GROSSHANDEL IST EIN HAIFISCHTEICH, AUCH BEI BIO- UND FAIRTRADE-PRODUKTEN.**

## Powerhouse gebana Burkina Faso

**DAS EBIT VON GEBANA BURKINA FASO HAT SICH AUF 357'000 EURO MEHR ALS VERDREIFACHT. DIE ZAHLEN ZU DEN ANDEREN GEBANAS IM SÜDEN FINDEN SIE AUF SEITE 37.**



«Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende» riet man uns 2017 bezüglich Burkina Faso. Den Rat ignorierten wir. Dank gemeinsamer Anstrengung und dem Mut von tausenden Unterstützerinnen gelang es uns, gebana Burkina Faso im Jahr 2018 neu aufzurichten. Die spannende Frage für 2019 lautete: Bestätigt sich der Turnaround? Geschäftsführer Claudio Scotto hat zusammen mit seinem Team ein ausserordentliches Jahr hingelegt. Der Einkauf der Nüsse direkt bei den Bauern, die permanente Optimierung der Verarbeitung und die Auslastung bis an die Grenze unserer kleinen Cashew-Fabrik haben dazu beigetragen. Aber auch die Verdoppelung der Menge getrockneter Mango und ihr rascher Export waren Faktoren für den Erfolg. Statt eines Schreckens ohne Ende erleben wir heute zusammen mit 669 Mitarbeiterinnen und 2801 Bauernfamilien eine grosse Befriedigung.

### Es geht weiter, wir haben eine Zukunft!

Traurig ist, dass sich gleichzeitig die Sicherheitslage in Burkina Faso stark verschlechtert hat. Der schwache Staat kann Terroristen und Kriminellen kaum etwas entgegensetzen. Damit wird unsere Arbeit gefährlicher und gleichzeitig wichtiger. Wir danken den Mitarbeitenden vor Ort für ihre Zuversicht und ihren Mut.

**WAS SOLLEN WIR TUN, WENN DIE ARBEIT GLEICHZEITIG GEFÄHRLICHER UND WICHTIGER WIRD?**

## NICOLAS CLERC

### COO gebana Burkina Faso

«Ich arbeite seit 2016 an der Reorganisation und Optimierung der Betriebsabläufe des Unternehmens. Dabei versuche ich unseren Mitarbeitenden, die oft schlecht ausgebildet sind, eine positive Betriebsdynamik und ein Gefühl der Verbesserung zu vermitteln. In den letzten Jahren konnten wir so die Ergebnisse des Unternehmens und die Qualität unserer Produkte kontinuierlich verbessern. 2019 hatten wir ein sehr gutes Jahr mit den bisher höchsten Volumen an exportierten Mango- und Cashewnüssen. Unsere Qualität wurde von den Kunden sehr geschätzt. Möglich war dies nur dank der guten Zusammenarbeit aller Bereiche.

Diese Zusammenarbeit macht mich stolz. Die Mitarbeitenden sind begeistert, jetzt Teil eines strukturierten Unternehmens zu sein, das es ihnen ermöglicht, eine Dynamik zu spüren und sich weiterzuentwickeln. Wir können bislang trotz der schwierigen Sicherheitslage unsere Struktur aufrechterhalten, die Arbeitsplätze und Einkommen schafft. Die Situation in Burkina Faso verschlechtert sich allerdings immer mehr. Aber die Menschen hier sind stolz und werden dafür kämpfen, das gesellschaftliche und gemeinschaftliche Gleichgewicht zu erhalten, das den Reichtum dieses Landes ausmacht.»

# DIE KONZERN- VERANTWORTUNGS- INITIATIVE BRINGT MEHR ALS DER GESAMTE FAIRE HANDEL.

## Tue Gutes und andere reden darüber

Werbung nervt. «Bitte kaufe», «wir sind die Besten», «mach deinen Geldbeutel auf!». Ausserdem kostet sie viel Geld. Ist das im Sinne unserer Investoren, unserer Kundinnen, unserer Bauern oder Mitarbeitenden? Nein. Umso wichtiger ist die Frage: Wie machen wir gebana bekannter? Wir glauben die Antwort lautet: So gute Produkte anbieten und so viel Nutzen stiften, dass man über gebana spricht. Im vergangenen Geschäftsjahr ist uns das gelungen. Wir haben zwei wichtige Anliegen unterstützt und sind dadurch bekannter geworden.

**Für die Konzernverantwortungs-Initiative sammelten wir über eine halbe Million Franken (!)**

40 PROZENT MEHR  
NEUKUNDEN BEI  
3 PROZENT  
MEHR DIREKTEN  
MARKETINGKOSTEN SIND  
EIN ERSTAUNLICHER  
WERT. LESEN SIE DAZU  
AUF SEITE 39.



und spendeten mehr als 30'000 Tafeln Schokolade sowie unsere Arbeit. 5640 Menschen machten mit. Die Initiative fordert: Wenn Konzerne Menschenrechte mit Füßen treten, sollen sie dafür Verantwortung tragen. Wir unterstützen die Initiative aktiv – auch im Vorstand des Unternehmerkomitees – weil wir wissen, wovon die Rede ist und ihre Umsetzung mehr bringt als der gesamte faire Handel. Ausserdem haben wir mit dem Verein grassrooted, der sich gegen Foodwaste engagiert, ein Abo für «gemobbtes» Gemüse lanciert, das nicht den Supermarkt-Standards entspricht.

## Fortschritt bei Löhnen

In den letzten Jahren haben wir berichtet, dass die tiefen Löhne in Burkina Faso – dort leben 80 Prozent unserer Mitarbeitenden – ein Problem sind. Wir berichteten auch, dass schon Kleinigkeiten wie die Arbeitszeiterfassung schwierig sind. Das Problem ist deshalb nicht ganz einfach zu lösen. Erfreulicherweise können wir dieses Jahr von deutlichen Fortschritten berichten.

**So liegt der Durchschnittslohn der tiefsten Arbeiterklasse nun 39 Prozent über dem Mindestlohn.**

DIE PERSONALKOSTEN  
STIEGEN UM 23 PROZENT.  
WAS NEBEN DER  
LOHNERHÖHUNG IN  
BURKINA FASO UND  
DER GESTIEGENEN  
GEWINNBETEILIGUNG ZUR  
BUDGETÜBERSCHREITUNG  
GEFÜHRT HAT, LESEN SIE  
AUF SEITE 41.



Im Vorjahr waren wir bei 17 Prozent, unser Ziel waren 33 Prozent. Diese Lohnerhöhung kostete gebana Burkina Faso rund 50'000 Euro. In Togo hat sich die Situation scheinbar verschlechtert und die tiefste Lohnklasse liegt nun sogar unter dem Mindestlohn. Der Grund liegt darin, dass die vormalig informellen Arbeiterinnen im Kakaobereich Arbeitsverträge mit Sozialleistungen erhalten haben. Per Februar 2020 wird nun der Mindestlohn erreicht. Die Geschäftsführung hatte die überfällige Lohnerhöhung wegen des erwähnten Rechtsstreits (siehe Seite 17) zurückgestellt. Weitere Verbesserungen sind notwendig. Im Zuge des «gebana Modells» erhöht sich die Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden im Norden und Süden von 20 auf 33 Prozent.

## Grosse Überraschung

Ursula Brunner war die Wortführerin der Bananenfrauen und ist für uns ein Vorbild geblieben. Aussagen wie «Dann machen wir es halt selber», «faire Produkte gibt es nicht» oder «alle Parteien einer Lieferkette müssen gleichzeitig am Tisch sitzen» prägen uns bis heute. An dieser Stelle möchten wir von einer anderen Ursula Brunner erzählen. Ursula Brunner die Umweltschützerin, die Präsidentin der Vereinigung für Umweltrecht, die «Seele des Umweltrechts».

Sie war seit der Gründung der gebana AG eine treue und engagierte Unterstützerin.

**Als Aktionärin und Darlehensgeberin war sie immer dann zur Stelle, wenn es schwierig war.**

NEBEN DEM  
AUSSERORDENTLICHEN  
ERTRAG VON  
340'000 EURO DURCH  
SCHENKUNG GAB  
ES AUCH ANDERE  
AUSSERORDENTLICHE  
ERTRÄGE UND  
AUFWÄNDE. LESEN SIE  
AUF SEITE 41, WELCHE  
→

Das letzte Mal 2018 bei der Restrukturierung von gebana in Burkina Faso. Im vergangenen Sommer ist Ursula Brunner verstorben und ihr Tod macht uns betroffen. Menschen wie sie fehlen doppelt. Doch sie hinterliess uns eine grosse Überraschung: ihre Darlehen und Aktien. Dieses Geschenk führte zu einer unerwarteten Stabilisierung unseres Unternehmens. Frau Brunners Geschenk ist uns eine Verpflichtung und wir sind sehr dankbar für ihr Vermächtnis.

## Näher dran durch Digitalisierung

«Weltweit ab Hof» ist unser Claim. 2019 konnten wir ihn schützen lassen, weil er ein «Paradox» beinhaltet. Gut für uns. Aber wieso ein Paradox? Die Damen und Herren des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum scheinen überzeugt zu sein, dass «ab Hof» global nicht funktionieren kann. Tatsächlich ist es nicht einfach und oft sind wir bei gebana noch ein Stück weg vom «Hof». Im vergangenen Geschäftsjahr sind wir bei 4785 Bauernfamilien in Togo und Burkina Faso jedoch einen grossen Schritt weitergekommen: mit «Smartfarm». Hinter diesem Begriff steckt eine in Indien entwickelte Software, die den direkten Kontakt zu den Bauern vereinfacht.

**Mit «Smartfarm» können wir die geografischen Daten, die Anbauinformationen und sogar den Einkauf direkt mit den Bauern organisieren.**



**WIR HABEN  
ERSTMALS  
BAUERN GELD  
DIREKT AUF IHR  
MOBILTELEFON  
ÜBERWIESEN.**

2019 BETRAF DIE  
HÄLFTE DER GESAMTEN  
INVESTITIONEN INS  
ANLAGEVERMÖGEN  
UNSERE IT SYSTEME.  
LESEN SIE MEHR ZU DEN  
INVESTITIONEN UND  
BETEILIGUNGEN DER  
GEBANA AUF SEITE 43 .



Wir haben bereits erste Zahlungen über das System durchgeführt – direkt auf die Mobiltelefone der einzelnen Bauern. Letzteres ist enorm wichtig und schiebt der verbreiteten Geldwäsche im Einkauf von Rohwaren einen Riegel vor.

## LUDOVIC SUIRE

### *Verantwortlich für die Einführung von «Smartfarm» in Togo*

«Meine Hauptaufgabe ist es, für gebana Togo alles, was auf dem Feld geschieht, lesbar zu machen. Die Mitarbeitenden von gebana Togo sind über weite Teile des Landes verteilt. Sie besuchen die Bauernfamilien auf dem Feld und erheben deren Daten. Bisher hielten sie die Antworten auf Papier fest, brachten die Unterlagen ins Büro, übertrugen alles am PC in ein Excel-Dokument und dann in eine Datenbank. Bei ein paar Bauern mag das funktionieren, bei über 5000 ist das aber alles andere als effizient. Mit der Software 'Smartfarm' von Cropin können diese Informationen einfacher zentralisiert und standardisiert werden.

Der Informationsfluss wird genauer und wir erhalten eine 100-prozentige Sichtbarkeit aller Aktivitäten auf dem Feld. Am Anfang war es schwierig, die Teams dazu zu bringen, sich an die neue Arbeitsweise zu halten. Hinzu kommt die oft schlechte Netzabdeckung in Togo. Der Datentransfer aus dem Feld via Mobiltelefon klappte zu Beginn noch nicht gut. Wir konnten viele Probleme aber bereits lösen und hoffen, dass wir jetzt in der neuen Saison Käufe und Saatgutvorfinanzierung in Echtzeit erfassen, Geldtransfers auf dem Feld nachvollziehen und Produkte noch besser rückverfolgen können.»

# GESCHÄFTSZAHLEN

**GUTE GESCHÄFTE  
IM DIREKTVERSAND,  
SCHWIERIGKEITEN IM  
GROSSHANDEL UND POSITIVE  
RESULTATE IM SÜDEN.**

## Geschäftsentwicklung gebana AG

Die Nettoerlöse der gebana AG haben um 25 Prozent auf 14.2 Millionen Franken zugenommen. Der Zuwachs im Online-Geschäft betrug 28.5 Prozent, jener bei den Dienstleistungen reduzierte sich um 7 Prozent. Der Bruttogewinn der gebana AG verbesserte sich um 26 Prozent auf 6.7 Millionen Franken. Bezogen auf den Umsatz entspricht er 46.8 Prozent (Vorjahr 46.3 Prozent). Der Personalaufwand stieg um 17 Prozent auf 3 Millionen Franken. Im jährlichen Mittel stiegen die Vollzeitstellen von 26.9 FTE auf 29.4 FTE.

**Neue Stellen entstanden in den Bereichen Entwicklung der Firmen im Süden, Kundendienst, Kommunikation und Marketing.**

Der Verwaltungsaufwand stieg um 22 Prozent auf 2.4 Millionen Franken. Diese Zunahme betrifft die Werbe- und Vertriebskosten.



In der Darstellung der Revisionsgesellschaft werden alle Rabatte den Werbekosten zugerechnet: Deren Anstieg liess die Werbekosten auf 1.8 Millionen Franken (+32 Prozent) steigen. Unter ausserordentlichen Posten konnten 370'000 Franken als Einnahmen verbucht werden – der grösste Teil davon war eine Schenkung. Auf der negativen Seite fällt eine Zahlung an gebana BV gemäss dem Abkommen zur Gewinnaufteilung zwischen der Schweiz und Holland von 688'000 Franken ins Gewicht. Ein Darlehen an Nassara Benin wurde wegen Überschuldung abgeschrieben. Trotz der grossen Transferzahlung an gebana BV und dieser Abschreibung

**hat der Reingewinn der gebana AG zum fünften Mal in Folge zugenommen.**

Er betrug 340'797 Franken, was einer Zunahme um 58 Prozent entspricht. Die Bilanzsumme der gebana AG belief sich Ende 2019 auf 9.8 Millionen Franken (+21 Prozent). Die Zunahme betraf insbesondere die flüssigen Mittel (+0.4 Millionen Franken) und die Finanzierung der Tochtergesellschaften (+1 Million Franken). Finanziert wurden die Investitionen mit kurzfristigem Kapital: Kreditoren + 0.4 Millionen Franken und Darlehen +0.5 Millionen Franken. Per 31.12.2019 betrug das Eigenkapital 3.6 Millionen Franken, was 37 Prozent der Bilanzsumme und 90 Prozent des Aktien-Nominalwertes entspricht.

**2019 IST  
DAS LETZTE  
GESCHÄFTSJAHR  
DER GEBANA,  
FÜR DAS ALLEINE  
DER ABSCHLUSS  
DER GEBANA AG  
IN SCHWEIZER  
FRANKEN  
STEHT. AB 2020  
RAPPORTIERT DIE  
GEBANA GRUPPE  
KONSOLIDIERT  
UND IN EURO.**

## Geschäftsentwicklung gebana Gruppe konsolidiert

Ab dem laufenden Geschäftsjahr 2020 berichtet die gebana AG konsolidiert. Dazu werden die Resultate aller Tochtergesellschaften zusammengezogen und als Ganzes dargestellt. Um für den Abschluss 2020 einen Vergleichswert zu haben, haben wir bereits für das Geschäftsjahr 2019 eine Konsolidierung vorgenommen, die wir Ihnen in der Folge präsentieren. Die gewählte Währung für die Konsolidierung ist Euro, weil die meisten Gesellschaften der gebana Gruppe in Euro abschliessen.

### **Konsolidiert betrug der Umsatz der gebana Gruppe 36.8 Millionen Euro.**

Das entspricht einer Zunahme um 16 Prozent. Das Bruttoeinkommen entwickelte sich proportional auf 10.3 Millionen Euro, 28 Prozent bezogen auf den Umsatz. Die Verkaufskosten wuchsen überproportional, was darauf zurückzuführen ist, dass wir im Grosshandel zunehmend die Lieferung bis zum Kunden organisieren und verrechnen. Aber auch Marketing-, Personal- und Verwaltungskosten nahmen stärker zu als der Umsatz. Als Konsequenz sanken die Gewinnmargen und das operative Ergebnis betrug mit 546'000 Euro nur 58 Prozent des Vorjahres. Dank ausserordentlichen Effekten resultierte ein Gewinn von 429'000 Euro, was 1.2 Prozent des Umsatzes entspricht und eine Steigerung von 67 Prozent gegenüber Vorjahr bedeutet.

Die Bilanzsumme stieg um 5 Prozent auf 20.2 Millionen Euro, insbesondere wegen der Zunahme von Lagerbeständen in Holland und in Brasilien. Die Liquidität der Gesellschaft ist gut und belief sich am 31.12.2019 auf 2.3 Millionen Euro. Die Netto-Schulden betrugen 9.3 Millionen Euro, gleich viel wie im Vorjahr. Das Eigenkapital in der konsolidierten Betrachtung verbesserte sich auf 4.5 Millionen Euro, respektive 3.5 Millionen Euro ohne Einbezug der nachrangigen Darlehen.

<b>GEBANA GRUPPE ERFOLGSRECHNUNG KONSOLIDIERT</b>	<b>JANUAR – DEZEMBER 2019</b>	<b>JANUAR – DEZEMBER 2018</b>
	€	€
<b>Bruttoumsatz</b>	38'206'288	32'826'548
<b>Erlösminderungen</b>	-1'422'288	-1'106'714
<b>Nettoumsatz</b>	<b>36'784'000</b>	<b>31'719'835</b>
<b>Produktkosten</b>	-24'016'745	-20'684'560
<b>Übrige Kosten Verkaufter Produkte</b>	-2'613'231	-2'076'329
<b>Bruttomarge</b>	<b>10'154'023</b>	<b>8'958'945</b>
	27,6%	28,2%
<b>Ertrag aus Dienstleistungen</b>	286'196	281'810
<b>Aufwand für Dienstleistungen</b>	-31'762	-26'013
<b>Währungserträge / Aufwände</b>	-111'010	-374'231
<b>Bruttoeinkommen</b>	<b>10'297'447</b>	<b>8'840'512</b>
<b>Verkaufskosten</b>	-1'484'196	-1'003'402
<b>Marketingkosten</b>	-697'274	-551'546
<b>Personalkosten</b>	-4'410'796	-3'593'244
<b>Administrative Kosten</b>	-1'919'934	-1'601'966
<b>Ebitda</b>	<b>1'785'247</b>	<b>2'090'354</b>
<b>Abschreibungen Sachanlagen und EDV</b>	-507'275	-477'651
<b>Ebit</b>	<b>1'277'972</b>	<b>1'612'703</b>
<b>Finanzierungskosten Netto</b>	-731'714	-674'340
<b>Nettoergebnis Operativ</b>	<b>546'259</b>	<b>938'363</b>
<b>Nicht realisierte Währungserträge/Aufwände</b>	-91'200	-410'675
<b>Nicht operative Erträge/Aufwände</b>	114'895	-173'972
<b>Nettoergebnis vor Steuern</b>	<b>569'954</b>	<b>353'717</b>
<b>Steueraufwand</b>	-141'175	-96'616
<b>Nettoergebnis</b>	<b>428'779</b>	<b>257'101</b>
	1,2%	0,8%

<b>GEBANA SÜDEN ERFOLGSRECHNUNG</b>	<b>2019 BURKINA FASO</b>	<b>2019 TOGO</b>	<b>2019 BRASIL</b>
	€	€	€
<b>Nettoumsatz</b>	<b>5'515'874</b>	<b>3'027'831</b>	<b>9'748'439</b>
<b>Total Produktkosten</b>	-3'471'060	-2'135'648	-7'356'404
<b>Bruttomarge</b>	<b>2'044'814</b>	<b>892'183</b>	<b>2'392'034</b>
	37,1%	29,5%	24,5%
<b>Ertrag / Aufwand aus Dienstleistungen</b>	64'830	90'864	-107'861
<b>Bruttoeinkommen</b>	<b>2'109'644</b>	<b>983'047</b>	<b>2'284'173</b>
<b>Verkaufs- und Marketingkosten</b>	-280'094	-397'965	-1'170'289
<b>Personalkosten</b>	-824'868	-164'216	-283'492
<b>Administrative Kosten</b>	-454'263	-337'174	-536'043
<b>Abschreibungen</b>	-193'674	-41'062	-22'908
<b>Ebit</b>	<b>356'744</b>	<b>42'630</b>	<b>271'441</b>
	6,5%	1,4%	2,8%
<b>Finanzierungskosten, Währungen und Steuern</b>	-309'739	-28'718	-144'789
<b>Nettoergebnis</b>	<b>47'005</b>	<b>13'912</b>	<b>126'652</b>
	0,9%	0,5%	1,3%

<b>GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT</b>	<b>DEZEMBER 2019</b>	<b>DEZEMBER 2018</b>
	€	€
<b>AKTIVEN</b>		
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>16'019'401</b>	<b>14'785'236</b>
<b>Kassa</b>	6'295	5'895
<b>Bankguthaben</b>	2'284'061	2'259'848
<b>Forderungen aus Verkauf</b>	5'472'206	5'147'289
<b>Übrige Forderungen</b>	2'223'808	2'507'566
<b>Warenlager</b>	5'387'387	4'609'355
<b>Kurzfristige Darlehen</b>	557'378	182'093
<b>Übriges Umlaufvermögen</b>	88'266	73'190
<b>Anlagevermögen</b>	<b>4'186'002</b>	<b>4'497'095</b>
<b>Sachanlagen</b>	3'846'852	3'519'539
<b>Abschreibungen Sachanlagen</b>	-1'887'872	-1'624'748
<b>Immaterielle Anlagen / EDV</b>	1'838'046	1'693'647
<b>Langfristige Darlehen</b>	75'000	592'277
<b>Übriges Anlagevermögen</b>	313'976	316'381
<b>Total Aktiven</b>	<b>20'205'403</b>	<b>19'282'331</b>

<b>GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT</b>	<b>DEZEMBER 2019</b>	<b>DEZEMBER 2018</b>
	€	€
<b>PASSIVEN</b>		
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>12'039'435</b>	<b>10'422'964</b>
<b>Verbindlichkeiten aus Einkauf</b>	1'981'934	1'404'831
<b>Passive Abgrenzungen</b>	757'981	337'047
<b>Steuern und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	1'220'192	1'259'281
<b>Kurzfristiges Darlehen (Erhalten)</b>	8'079'328	7'421'804
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>3'683'390</b>	<b>4'376'372</b>
<b>Übrige Langfristige Verbindlichkeiten</b>	194'300	176'510
<b>Langfristige Darlehen (Erhalten)</b>	3'489'091	4'199'862
<b>Fremdkapital</b>	<b>15'722'826</b>	<b>14'799'336</b>
<b>Nachrangige Darlehen</b>	938'160	927'931
<b>Aktien- und PS-Kapital</b>	3'642'426	3'642'426
<b>Reserven</b>	12'259	12'259
<b>Ergebnisvortrag</b>	-185'400	-594'903
<b>Konsolidierungsanpassungen</b>	75'132	495'283
<b>Eigenkapital</b>	<b>4'482'577</b>	<b>4'482'995</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>20'205'403</b>	<b>19'282'331</b>

**NACHFOLGEND  
BELEUCHTEN  
WIR DIE ACHT  
SCHWERPUNKTE AUS  
WIRTSCHAFTLICHER  
SICHT.**

## Boom im Direktversand

Die gebana Gruppe steigerte den Umsatz 2019 um 5 Millionen Euro. Rund die Hälfte dieser Zunahme erfolgte im Direktversand. Gegenüber dem Vorjahr legte er um 28.5 Prozent zu und übertraf sogar das ambitionierte Budget. Das Geschäft in der EU und in der Romandie nahm dabei noch stärker zu als jenes in der Deutschschweiz. Eine markante Beschleunigung des Wachstums verzeichneten wir mit der neuen Kommunikation nach den Sommerferien.

**2019 haben 14'684 Menschen zum ersten Mal bei gebana online bestellt.**

«WE/YOU ARE CHANGING THE RULES» BRINGT UNSERE EINZIGARTIGKEIT ZUM AUSDRUCK, MEHR DAZU LESEN SIE AUF SEITE 11.



45'076 Kundinnen haben über die letzten 24 Monate bei uns eingekauft. Insgesamt verschickten wir 150'856 Pakete. Doch nicht nur der Direktversand legte zu. Auch gebana in Brasilien (+950'000 Euro), gebana Togo (+543'000 Euro) und gebana BV (+443'000 Euro) sind heute grösser als im letzten Jahr. Anders als im Direktversand oder bei gebana Burkina Faso waren diese Wachstumsraten jedoch tiefer als es das Budget vorgesehen hatte. Im Falle von gebana BV mit einem Minus von rund 2 Millionen Euro sogar deutlich. Gründe dafür waren ein anspruchsvolles Marktumfeld mit tieferen Preisen, Ernteauffälle (-20 Prozent bei Soja in Brasilien) und ein zu optimistisches Budget.

**DAS MARKTPOTENZIAL AUSSERHALB DER DEUTSCHSCHWEIZ IST RIESIG.**

## SANDRA SEEHOLZER

### Leiterin Bestellwesen und Kundenservice in Zürich

«Richtig angefangen hat es mit den neu gestalteten Drucksachen im Herbst 2019. Herbst und Weihnachtszeit sind immer am intensivsten bei uns im Bestellwesen und Kundenservice.

Doch wir dachten wir wären vorbereitet. Aber dass das Kundenmailing im September derart eingeschlagen hat, das hat uns auf dem falschen Fuss erwischt.

Es kamen nicht nur viel mehr Bestellungen als erwartet, auch Nachfragen und Reklamationen nahmen proportional zu. Natürlich versuchten wir schnellstmöglich zu reagieren. Ganze vier ehemalige Mitarbeitende konnten kurzfristig als Aushilfen in Teilzeit einspringen.

Es war eine anstrengende Zeit – nochmals intensiver als Herbst und Weihnachten sowieso

immer sind. Wenn du es nicht mehr schaffst, Kundenreklamationen innert einigermaßen nützlicher Frist zu beantworten, und dich dann fast mehr für die Verzögerung als für das eigentliche Problem entschuldigen musst – das frustriert. Die Freude darüber, dass das Geschäft an sich super läuft geht dann leider etwas unter. Wir haben grosse Wachstumspläne, dafür müssen wir uns neu aufstellen. Wir müssen mehr strukturieren, Bereiche schaffen. Daran arbeiten wir im Moment.

Die rasche Entwicklung von gebana ist eine grosse Herausforderung für meinen Bereich. Planung ist schwierig und ein hohes Mass an Flexibilität ist gefragt. Aber so bleibt mein Job interessant. Ich bin jedenfalls gespannt, wie's weitergeht!»

**JE MEHR WIR FÜR  
DIE BAUERN IM SÜDEN  
TUN, DESTO MEHR  
MENSCHEN IM NORDEN  
KAUFEN BEI UNS EIN.**

## Bruttomargenverschiebungen

Das «gebana Modell», dank dem 10 Prozent des Umsatzes aus dem Direktversand zusätzlich zu den Bauernfamilien fließen, setzt die Bruttomarge unter Druck. Denn die Kosten werden nicht einfach mit höheren Preisen auf die Kunden abgewälzt. Dennoch hat die Marge im Direktversand um 2 Prozentpunkte auf 40.6 Prozent zugenommen. Der Grund liegt darin, dass das «gebana Modell» schrittweise eingeführt wird und noch nicht den gesamten Umsatz betrifft. Die Kosten werden so durch Effizienzgewinne, wie beispielsweise Mengenrabatten beim Versand, aufgefangen. Immer mehr Produkte werden zudem direkt ohne Umpacken und Lagerumschlag geliefert.

**Auf konsolidierter Basis blieb die Marge stabil bei rund 28 Prozent.**

**WIE DAS «GEBANA  
MODELL» FUNKTIONIERT  
ERFAHREN SIE AUF  
SEITE 13.**



Angesichts der Probleme im Grosshandel (siehe nächster Abschnitt) ist das ein sehr gutes Resultat. Es ist einerseits auf Verbesserung in Burkina Faso zurückzuführen, vor allem aber auf die Verschiebung der Verkaufskanäle. Während der Direktversand im Vorjahr 26.4 Prozent der Verkäufe der gebana Gruppe ausmachte, waren es 2019 30 Prozent. Wenn wir mehr für die Bauernfamilien und Mitarbeitenden im Süden tun, kaufen mehr Menschen in unserem Shop ein. Da der Direktversandkanal höhere Margen hat als der Grosshandel, verbessert sich die Gesamtmarge. Anspruchsvoll bleibt das Austarieren der gegenläufigen Effekte von mehr Kosten gegenüber mehr Einnahmen dank des «gebana Modells».

## Sorgen im Grosshandel

Die Bruttomarge unserer Handelsgesellschaft in Holland hat sich um beinahe 5 Prozentpunkte auf gerade noch 3.3 Prozent verringert (-612'000 Euro). Der Umsatz (13.3. Millionen Euro) lag etwas über Vorjahr, aber ebenfalls deutlich unter den Erwartungen.

**Dieses Resultat ist dramatisch und bedarf einer vertieften Erklärung.**

Der budgetierte Umsatz wurde verfehlt, weil das Budget von zu optimistischen Annahmen für den Umsatz mit Datteln und getrockneten Ananas geleitet war. Bei der Marge ist eine Abnahme von rund 430'000 Euro auf das Vorjahr zurückzuführen. Dies betrifft insbesondere Abschreibungen auf dem Warenlager: gesunkene Preise bei Cashews (260'000 Euro) aber auch Bestände, die wegen Haltbarkeitsproblemen abgeschrieben werden mussten (Datteln und getrocknete Mango).

WIE IM GROSSHANDEL  
QUALITÄTSPROBLEME  
MISSBRAUCHT WERDEN,  
LESEN SIE AUF SEITE 15.



Im Nachhinein müssen wir anerkennen, dass unser Resultat 2018 zu gut dargestellt wurde, während 2019 besser war, als es heute aussieht. Eine weitere wichtige Erklärung für das schlechte Resultat sind zwei grosse Qualitätsprobleme, die gebana BV finanziell zu tragen hatte: Einerseits ein Problem bei Soja für die Herstellung von Tofu, die während des Transportes schimmelig geworden war, andererseits ein Milbenbefall von Datteln. In beiden Fällen prozessiert unsere Versicherung gegen die fehlbare Partei. Da die Chancen für eine Rückforderung jedoch klein sind, haben wir den Betrag [246'000 Euro] bereits abgeschrieben.

## Alle Süd-gebanas mit Gewinn

80 Prozent der Mitarbeiterinnen und 55 Prozent der Investitionen der gebana Gruppe befinden sich südlich des Äquators. Das vergangene Geschäftsjahr war das zweite in Folge, in dem alle Gesellschaften im Süden mit einem Gewinn abgeschlossen haben. Die grösste Tochtergesellschaft der gebana arbeitet in Brasilien. Das vergangene Geschäftsjahr war für gebana Brasil nicht einfach.

### Wegen Trockenheit fiel die Sojaernte 20 Prozent tiefer aus als erwartet.

Daneben zügelte gebana Brasil die Verarbeitungsanlage nach Campo Largo, was zu Zusatzkosten führte. Das operative Resultat von gebana Brasil blieb in der Folge 540'000 Euro hinter dem Vorjahr zurück, dennoch resultierte ein positives Jahresergebnis. Gebana Togo steigerte den Umsatz um 22 Prozent und auch das Bruttoeinkommen nahm um 15 Prozent zu. Diese positive Entwicklung wurde leider überlagert von Streitigkeiten um Pestizidrückstände mit einem Kunden in Belgien. Die Kosten dieses Konfliktes sowie zusätzliche Qualitätsprobleme bei Kakao verhinderten ein besseres Resultat.

### Burkina Faso war ohne Zweifel der Lichtblick der gebanas im Süden.

WIR FREUEN UNS  
GEMEINSAM MIT  
669 MITARBEITERINNEN  
IN BURKINA FASO. MEHR  
DAZU LESEN SIE AUF  
SEITE 17.



Das Ziel war eine Konsolidierung von Umsatz und Marge gewesen, stattdessen verbesserte sich die Bruttomarge bei etwa gleich gebliebenem Umsatz um über 40 Prozent. Das EBIT war mit 357'000 Euro so gut, dass das Resultat selbst nach der Bildung von Reserven für ausserordentliche Effekte noch über den Erwartungen abschloss.

**DER GROSSHANDEL  
HAT SEIT 2017  
GELITTEN – JETZT  
IST SCHLUSS DAMIT!**

## Tiefer Marketingaufwand

BESONDERS GLÜCKLICH SIND WIR, WENN WIR GUTE AKTIONEN UNTERSTÜTZEN UND SO BEKANNTER WERDEN. LESEN SIE AUF SEITE 19, WIE UNS DAS IM LETZTEN JAHR GELUNGEN IST.



Marketingaufwand entsteht bei gebana im Direktversand. Er erhöhte sich gegenüber 2018 um 145'000 Euro, das entspricht 26 Prozent. Gemessen am Umsatz des Direktversandes betrug der Marketingaufwand 6.3 Prozent. Dieses Resultat ist für den Online-Handel aussergewöhnlich tief und zudem zum dritten Mal in Folge rückläufig (von 7.9 Prozent 2016). Rund 100'000 Euro davon investierten wir in die Markenentwicklung. Damit betrugen die direkten Ausgaben für Marketingmassnahmen nur 3 Prozent mehr als 2018. Trotz der nur geringfügig höheren Ausgaben gegenüber dem Vorjahr haben wir über 40 Prozent mehr neue Kunden gewonnen als 2018. Dieses sehr gute Ergebnis zeigt die Erfolge der gebana in «aktivistischer Kommunikation», das heisst Kunden, Investorinnen und Medien sprechen über gebana und tragen dazu bei, dass neue Menschen uns kennenlernen. Unser «aktivistischer» Marketingansatz führt dazu, dass wir zwar tiefere Marketingausgaben haben, jedoch mehr Mitarbeitende in der Kommunikation beschäftigen – zum Beispiel in Berlin. Lesen Sie dazu das nachfolgende Porträt.

**14'684 MENSCHEN  
HABEN ZUM ERSTEN  
MAL IN UNSEREM  
ONLINE-SHOP  
BESTELLT.**

## ELEONORA GALLO, CAROLIN SCHAAR UND RAYMONA ELLIS

### *Aktivistisches Marketing in Berlin*

«Wir bilden das aktivistische Marketing bei gebana. Wir, das sind Eleonora, Carolin und Raymona. Eleonora ist Italienerin und lebt in Berlin. Sie bringt Erfahrung in Kommunikation und Creative Management mit. Carolin hat Agrarökonomie studiert, als Beraterin in Entwicklungsländern gearbeitet und ist eine leidenschaftliche Food-Bloggerin. Raymona, eine gebürtige Berlinerin, füllte ihre Zwanziger mit einem Kommunikationsstudium und vielen Überstunden im Projektmanagement der Start-up-Szene. Wir alle wollen etwas bewegen und unsere Expertise sinnvoll und vor allem sinnstiftend einsetzen. Für unsereins und für die anderen. Wir haben eine gemeinsame Vision: Wir glauben, dass lokale Wertschöpfung und Marktzugang wichtig sind, um Perspektiven für Menschen zu ermöglichen. Wir glauben auch, dass Kultur ein wesentliches und mächtiges Instrument für langfristige Veränderung ist. Für uns ist Marketing deshalb viel mehr als nur ein Mittel,

um Konsumentinnen zum Kauf zu überzeugen. Ein authentischer und einzigartiger, kulturgetriebener Kommunikationsansatz ist der Schlüssel, um gebana in eine Kult-Marke zu verwandeln. Eleonora ist in diesem Ansatz verantwortlich für kreative Inhalte und Videos. Carolin und Raymona konzentrieren sich derweil auf die Verbindung mit Menschen, die etwas bewegen wollen: Aktivisten! Ob eine Grösse in der Online-Szene oder die Aktivistin aus dem Kiez von nebenan. Gemein ist diesen Menschen, dass sie sich online als auch offline für mehr Nachhaltigkeit einsetzen. Wir erreichen die Aktivisten, indem wir Workshops veranstalten, auf denen wir mit ihnen nachhaltige Themen beleuchten und neue Konzepte diskutieren. Wir tummeln uns auf Events, Messen und Konferenzen und engagieren uns lokal in Berlin. Aktuell adaptieren wir das aktivistische Marketing auch für weitere europäische Städte. Wir sind gespannt, was die Zukunft für uns bereithält!»

## Personalkosten steigen

Die Personalkosten der gebana Gruppe haben im vergangenen Geschäftsjahr um 23 Prozent zugenommen.

**Die grösste Zunahme von Personalkosten erfolgte in der Schweiz. Dies ist dem starken Wachstum im Direktversand und dem Ausbau der Marketingabteilung geschuldet.**

**DIE MEISTEN MITARBEITENDEN DER GEBANA ARBEITEN IN WESTAFRIKA, WO DIE LÖHNE EXTREM TIEF SIND. LESEN SIE MEHR DAZU AUF SEITE 19.**



Mit 4.4 Millionen Euro lagen die Kosten auch über dem Budget: In Burkina Faso ist die Budgetüberschreitung von 86'000 Euro zum grössten Teil auf die Mitte Jahr beschlossenen Lohnerhöhungen der tiefsten Löhne zurückzuführen. Bei gebana BV entstand die Budgetüberschreitung von rund 60'000 Euro durch die Verstärkung des Verkaufsteams. In Brasilien blieben die effektiven Personalkosten hinter dem Budget zurück. Bei gebana AG entstanden zusätzliche Kosten durch die Erhöhung der Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeitenden.

## Viele ausserordentliche Effekte

Das vergangene Geschäftsjahr war geprägt von vielen ausserordentlichen Aufwänden und Erträgen. Auf der Ertragsseite ist insbesondere eine ausserordentliche Schenkung zu erwähnen (340'000 Euro).

**Ein weiterer ausserordentlicher Ertrag war aus dem Rückkauf der Beteiligung von Oikocredit in Brasilien zu verzeichnen (201'000 Euro).**

**MIT DEM NAMEN URSULA BRUNNER VERBINDET UNS VIEL GUTES. LESEN SIE MEHR DAZU AUF SEITE 21.**



Dieser kam zustande, da der in der Krise von 2012 abgemachte Kaufpreis tiefer war, als der Nominalwert der Aktien.

Auf der negativen Seite haben wir Reserven in Burkina Faso verbucht, einerseits für wahrscheinliche Zahlungsausfälle von Lieferanten, andererseits für eine mögliche Steuernachforderung betreffend die Jahre vor 2018 (203'000 Euro). Ebenfalls auf der negativen Seite zu vermerken war ein verlorener Disput von 2018 um den erwähnten Mottenbefall unserer Datteln im holländischen Lager (129'000 Euro). Ende 2018 überschrieben wir unsere Beteiligung an gebana Benin dem lokalen Geschäftsführer Luc Loco. Aus gebana Benin wurde daraufhin Nassara Benin. Leider hat Nassara Benin Mühe, das Geschäft rentabel zu betreiben.

**Den Kredit an Nassara Benin von 152'000 Euro mussten wir deshalb abschreiben.**

Ob es eine Zukunft für Nassara Benin gibt, ist offen.

## Bilanz und Investitionen

**MEHRERE TAUSEND  
BAUERN KÖNNEN  
NUR MIT DIGITALEN  
SYSTEMEN GUT  
VERWALTET WERDEN.  
ÜBER DIE GROSSEN  
FORTSCHRITTE DABEI  
BERICHTEN WIR AUF  
SEITE 21.**



**DIE MITARBEITER  
SOLLEN SICH  
AN DEN FIRMEN  
BETEILIGEN  
KÖNNEN.**

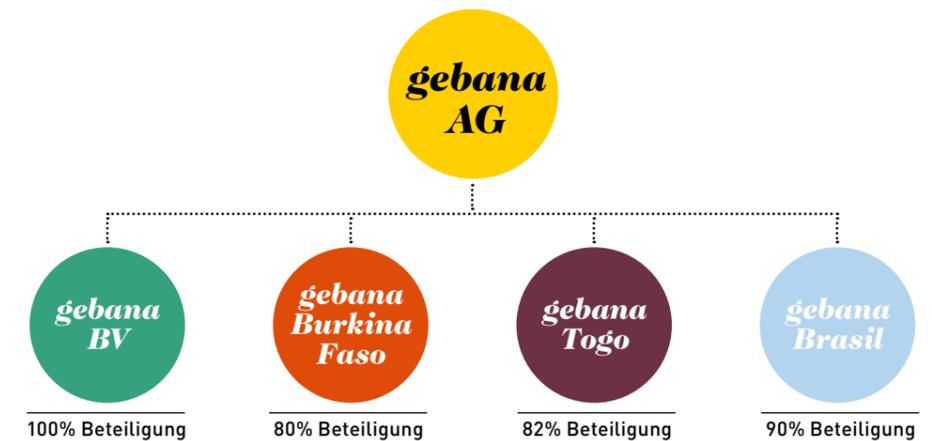
Als Handelsfirma besteht unsere Bilanz zu mehr als drei Vierteln aus Umlaufvermögen wie Lager, offenen Rechnungen an Kunden oder Vorfinanzierungen - insgesamt sind dies 16 Millionen Euro.

Die wichtigsten Investitionen ins Anlagevermögen der gebana betreffen die Verarbeitung im Süden (2 Millionen Euro) und Software im Norden (0.5 Millionen Euro). In beide Bereiche haben wir im vergangenen Geschäftsjahr investiert: 330'000 Euro in die Verarbeitung, etwa zu gleichen Teilen in Brasilien und in Burkina Faso, und rund 330'000 Euro in den Aufbau unserer IT Systeme. Neben Programmierung zählt dazu auch die Entwicklung des Designs unseres Online-Auftrittes.

Bei den Beteiligungen der gebana an ihren Tochterfirmen gab es im vergangenen Geschäftsjahr Veränderungen.

**Wir haben eine 45-Prozent-Beteiligung von Oikocredit an gebana Brasil zurückgekauft.**

Damit besitzen wir nun rund 90 Prozent des Unternehmens. In Togo ist neu der Geschäftsführer Patrick Eboe an der Firma beteiligt. Die Beteiligungsstruktur der gebana sieht heute wie folgt aus:



Auch auf der Passivseite dominieren die kurzfristigen Verbindlichkeiten, insbesondere die Kreditlinien zur Finanzierung von Lager und Debitoren (8.1 Millionen Euro). Diese haben per Ende 2019 um 9 Prozent zugenommen. Langfristige Darlehen konnten wir dagegen amortisieren (-17 Prozent). Sie belaufen sich heute noch auf 3.5 Millionen Euro.

# AUSBLICK

---

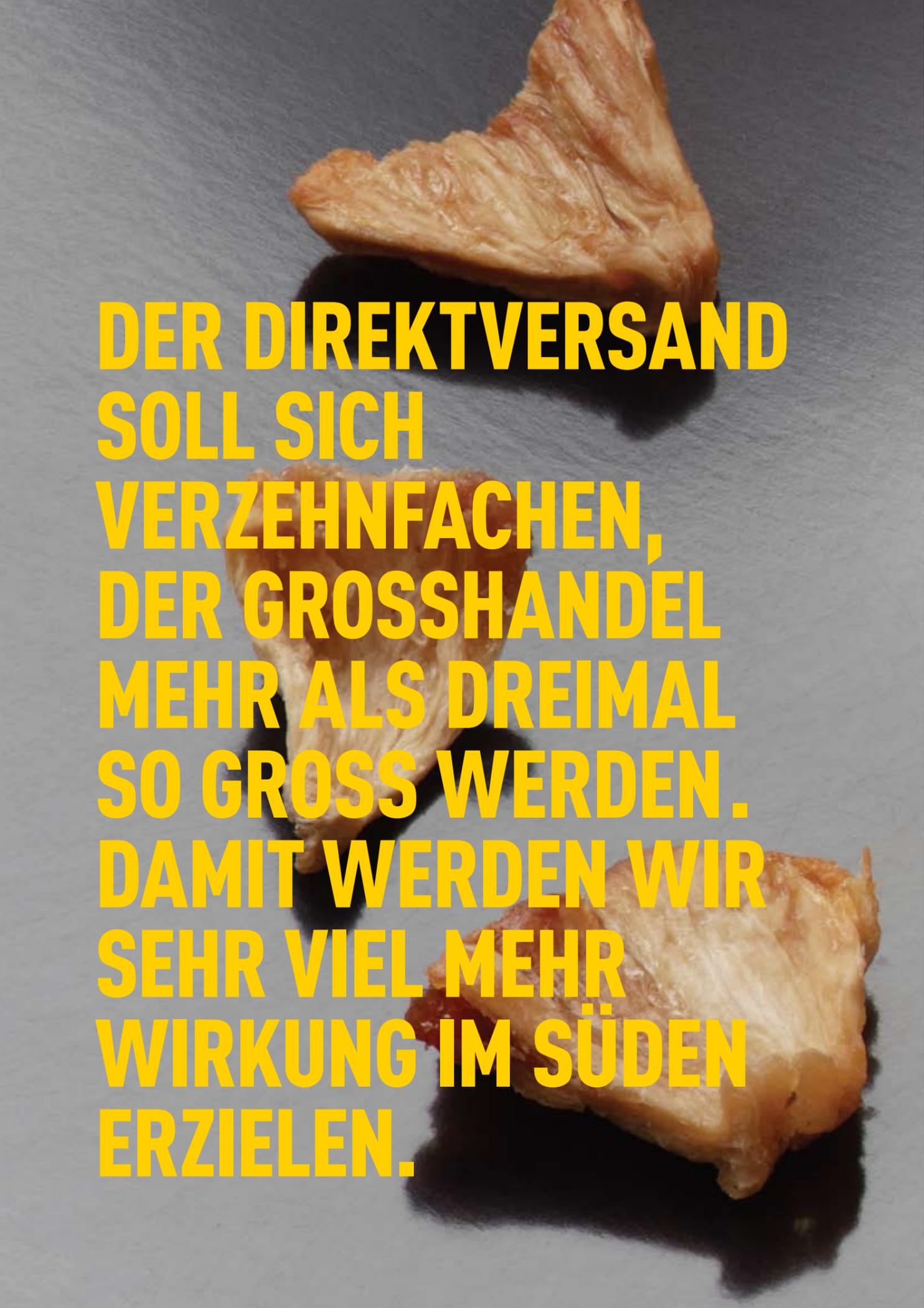
## GROSSE ZIELE, EINE NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR UND BONDS ZUR FINANZIERUNG.

---

Das vergangene Geschäftsjahr hat bedrückend angefangen und hell geendet. In der zweiten Jahreshälfte wurde unser neuer Auftritt sichtbar, unsere Kunden freuten sich, mehr Menschen wurden auf uns aufmerksam und unsere Umsätze wuchsen. Gleichzeitig haben wir die Altlasten im Grosshandel definitiv überwunden. Doch der Anfang war wirklich hart. Der Weggang von Christophe Toitot, der gebana seit 2014 als COO stark geprägt hatte, war schwierig und leitete einen grösseren Umbau der Organisation der gebana ein. Dieser Umbau wird erst 2020 abgeschlossen sein.

**Danach werden wir die Organisationsstruktur haben, mit der wir unseren Businessplan umsetzen können.**

Und dieser Businessplan hat es in sich! Der Direktversand soll sich verzehnfachen, der Grosshandel mehr als dreimal so gross werden. Damit werden wir sehr viel mehr Wirkung im Süden erzielen! Nicht nur, weil wir mehr Produkte verkaufen oder wegen der 10 Prozent



**DER DIREKTVERSAND  
SOLL SICH  
VERZEHNFACHEN,  
DER GROSSHANDEL  
MEHR ALS DREIMAL  
SO GROSS WERDEN.  
DAMIT WERDEN WIR  
SEHR VIEL MEHR  
WIRKUNG IM SÜDEN  
ERZIELEN.**

«Umsatzteilet», sondern weil die Mengen des Direktversandes gross genug sein werden, um neue Firmen im Süden aufbauen zu können. Er wird diese tragen können, wenn es Schwierigkeiten gibt – zur Not ohne unsere noch zu oft wankelmütigen Grosskunden. Zudem werden wir den Anteil an lokalen und regionalen Produkten erhöhen und die Saisonalität noch mehr ins Zentrum stellen. Ein so ambitioniertes Ziel können wir nur erreichen, wenn alle mitmachen. Mitarbeitende und Investoren sowieso, aber auch Kundinnen und Produzenten. Wir setzen in unserem Marketing darauf, dass Menschen von uns erzählen, weil wir etwas tun, was sonst niemand tut: Vom Bauern bis zum Endkunden alle Probleme selbst in die Hand nehmen, um diese ausdauernd, partnerschaftlich und kreativ zu bearbeiten. Es gibt keine ganzheitlichere und radikalere Firma als gebana, wenn es um Produktion und Handel von Lebensmitteln geht.

**Zur Finanzierung unserer Entwicklung geben wir 2020 gebana Anleihen – sogenannte Bonds – aus.**

Im Namen von uns allen bei gebana bedanke ich mich sehr herzlich für Ihr Interesse an gebana, Ihr Engagement in der Vergangenheit und hoffentlich Ihre Begleitung in der Zukunft.

*Adrian Wiedmer*  
Geschäftsführer



*Weltweit ab Hof*

**YOU ARE**

**CHANGING**

**THE RULES**

[www.gEbana.com](http://www.gEbana.com)