



gebana AG

JAHRESBERICHT 2018

1. VORWORT

Im vergangenen Jahr feierte die gebana AG ihren 20. Geburtstag mit einem grossen Fest und über fünfhundert Gästen. Pünktlich zum Geburtstag konnte die gebana AG im vergangenen Geschäftsjahr auch zum ersten Mal in zwanzig Jahren bei allen Tochtergesellschaften schwarze Zahlen verbuchen. Das ist ein grosser Erfolg!

Zum guten Resultat haben neben dem Direktversand insbesondere auch die Tochterfirmen im Weltsüden beigetragen. gebana Togo entwickelte sich stürmisch und ist mit einem Plus von 3.2% bezogen auf den Umsatz heute die rentabelste gebana. gebana Brasilien erwirtschaftete das vierte Jahr in Folge ein positives Ergebnis. Und dann gebana Burkina Faso: Nach der grossen Krise 2017 hat sich die Firma in allen Bereichen verbessert und den zuversichtlichen Businessplan sogar übertroffen. Aus der geplanten roten Null wurde eine schwarze – auch dank der 2'848 Menschen, die das Projekt «Neustart in Burkina Faso» unterstützt und an der Restrukturierung teilgenommen haben. Wir sind erleichtert und freuen uns ausserordentlich!

Der Netto-Umsatz der gebana entwickelte sich in der Schweiz von CHF 9.7 Mio. auf CHF 11.4 Mio. (+17%). Der Zuwachs im Direktversand betrug 23%, jener bei den Dienstleistungen reduzierte sich um 13%. Trotz Währungsverlusten von CHF 71'000 und ausserordentlichen Aufwänden für die Tochterfirmen in Höhe von CHF 242'000, hat auch der Reingewinn der gebana AG zum vierten Mal in Folge zugenommen. Er betrug CHF 216'000, was einer Zunahme um 35% entspricht; der operative Geldfluss betrug CHF 467'000. Die gebana AG hat per 31.12.2018 die Vorfinanzierungskontokorrente von gebana BV in Holland übernommen, damit sich die gebana BV noch fokussierter um den Rohwarenhandel und nicht mehr um die Erntefinanzierungen im Süden kümmern muss. Aus diesem Grund haben die flüssigen Mittel auf CHF 820'000 abgenommen.

An der Generalversammlung im Juni 2018 wurde beschlossen, dass die Wirkung der gebana AG im Süden noch grösser werden soll. Im neuen «gebana Modell» sind zum einen die in Jahrzehnten entwickelten Mechanismen, dank denen gebana positive Wirkung erzielt, festgeschrieben: Der Aufbau von eigenständigen Firmen, der wirklich direkte Kontakt zu den Bauern und die konsequente Ausrichtung auf die Umwelt – in Anbau, Verarbeitung und Logistik. Zum anderen geht es darum, den Gewinn entlang der Wertschöpfungskette besser zu teilen: Üblicherweise wird eine Bio- und Fair Trade Prämie zusätzlich zum Lokalpreis bezahlt. Der Preis wird danach über viele Handelsstufen hochgerechnet und übersteigt den ursprünglichen Rohwarenpreis um ein Vielfaches. Die gebana wird diese Berechnung auf den Kopf stellen, indem die Bauernfamilien in Zukunft zusätzlich zu Lokalpreis und Prämien 10% vom Endverkaufspreis erhalten. Ausserdem wird ein allfälliger Gewinn von gebana in der Schweiz zu gleichen Teilen mit unseren Mitarbeitenden weltweit, mit den Investoren und mit unseren Kunden geteilt, wobei der Teil der Kunden über Preisreduktionen oder Kundenprojekte zurückerstattet wird.

Die gebana bleibt damit auch nach 45 Jahren Geschichte und zwanzig Jahren als Firma Pionierin des fairen Handels. Ich danke Ihnen, liebe Investorinnen und Investoren, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden und sowie Aktivistinnen und Aktivisten ganz herzlich, dass Sie dies mit Ihrem Mut und Ihrer Zuversicht möglich machen!

2. GESCHÄFTSENTWICKLUNG GEBANA AG

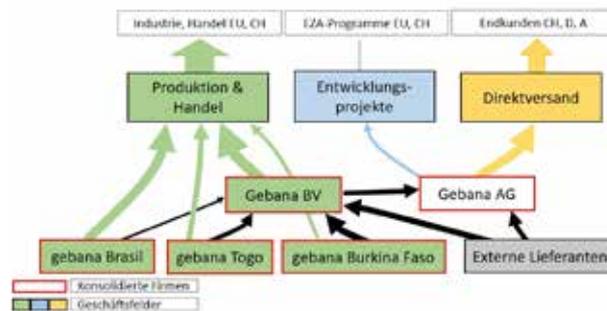
Das revidierte Resultat betrifft die schweizerische Gesellschaft gebana AG. Die Tochtergesellschaften müssen rechtlich nicht konsolidiert werden. Um eine ganzheitliche Sicht der gebana zu präsentieren, behandelt der Jahresbericht dennoch auch unsere Beteiligungen:

- **gebana BV in Holland:** importiert die Produkte in den europäischen Binnenmarkt und lagert sie für Kunden, welche nicht direkt ganze Container abnehmen wollen.
- **gebana Brasil, gebana Burkina Faso und gebana Togo:** diese Tochterfirmen unterstützen Bauernfamilien und Kooperativen im Anbau und der Zertifizierung, kaufen deren Produkte, verarbeiten und exportieren sie. Der Warenfluss zu den Kunden geht entweder über gebana BV oder direkt zum Kunden.
- Im November 2018 wurde die Zusammenarbeit in Benin neu strukturiert. Die Beteiligung der gebana AG wurde an den Partner Luc Loco abgetreten und ein langfristiger Abnahmevertrag unterzeichnet. Die Firma wird nun nicht mehr konsolidiert.

Beteiligungen der gebana AG



Geschäftsbereiche der gebana AG



Die Geschäftsbereiche der gebana sind **Produktion und Handel**, **Entwicklungsprojekte** und **Direktversand**. Sie werden in den entsprechenden Kapiteln einzeln besprochen. In der Grafik sind die gebana Firmen und die Umsatzströme der Geschäftsbereiche ungefähr proportional zu ihrer Grösse dargestellt. Die schwarzen Pfeile werden in der Konsolidierung herausgerechnet, da sie sonst doppelt gezählt würden.

Bei der Besprechung des Resultates wird unterschieden zwischen den revidierten Zahlen der gebana AG in Schweizer Franken – diese werden im Lauf-text beschrieben – und den ungeprüften konsolidierten Zahlen.

Die konsolidierten Zahlen sind in Euro angegeben und mit einem grauen Kasten hinterlegt.

Der **Umsatz** der gebana AG ist im Geschäftsjahr 2018 um 17% auf CHF 11'399'000 gestiegen. Im Bereich Direktversand konnte die gebana AG um CHF 1'670'000 auf CHF 10.19 Mio. zulegen (23%). Der Dienstleistungsertrag verringerte sich dagegen um 13% auf CHF 1.29 Mio. Der Grund für die Abnahme liegt im schlechten Resultat der gebana BV, welches bei der Gewinnaufteilung zwischen gebana BV und gebana AG zu einem Transfer von gebana AG zu gebana BV führte.

Der konsolidierte Umsatz der gebana wuchs im vergangenen Geschäftsjahr um 16% auf EUR 31.7 Mio. (+4.35 Mio.). gebana Burkina Faso leistete dabei den Löwenanteil der positiven Entwicklung mit einer Zunahme von EUR 2.8 Mio.

Die **Bruttomarge** der gebana AG verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 721'000 auf CHF 5'298'000 (+16%), bezogen auf den Umsatz verringerte sie sich von 47% auf 46.5%. Diese Entwicklung liegt am Rückgang des Dienstleistungsertrages, die Marge des Handels verbesserte sich dagegen um zwei Prozentpunkte.

Das konsolidierte Bruttoeinkommen der gesamten gebana verbesserte sich deutlich (+24%) auf EUR 8.84 Mio. Auch bezogen auf den Umsatz verbesserte sich die Marge um 1.8 Prozentpunkte auf 27.9%. Die grösste Veränderung zum Vorjahr liegt bei gebana Burkina Faso, die sich von den sehr schlechten Resultaten von 2017 erholen konnte. Gut die Hälfte der Bruttomarge wird in Europa erwirtschaftet, je rund ein Viertel in Afrika und in Brasilien.

Der **Personalaufwand** erhöhte sich gegenüber Vorjahr um CHF 85'000 (+2%). Ausbauschritte der Vorjahre, Investitionen in die IT aber vor allem ein vorsichtiges Management ermöglichten dieses sehr gute Resultat einer moderaten Entwicklung trotz prononciertem Wachstum. 20% des berechneten Gewinnes wurde als Erfolgsbeteiligung hälftig an die Mitarbeitenden im Norden und im Süden ausbezahlt. Im Norden erfolgte die Auszahlung proportional zur Jahreslohnsumme, im Süden verteilt pro Kopf.

Der konsolidierte Personalaufwand der gebana erhöhte sich um 15% auf EUR 3.6 Mio. Während die Entwicklung in der Schweiz und Holland gering war, nahmen die Aufwände für Löhne im Süden und speziell in Afrika stark zu (Togo +30%, Burkina Faso +36%).

Der **Betriebsaufwand** der gebana AG erhöhte sich erneut stark auf CHF 1'964'000 (+33%). Diese enorme Zunahme geht allerdings in erster Linie auf Marketingkosten zurück. Diese stiegen um 39% auf 1.38 Mio. Dieser beträchtliche Anstieg täuscht etwas, denn rund CHF 250'000 sind technisch zu erklären: Anstelle von tieferen Preisen erhalten Wiederverkäufer neu Rabatte. Diese Rabatte werden als «Werbe- und Vertriebskosten» geführt. Ohne diesen Effekt betrug die Zunahme der Werbekosten nur 13% und war deutlich tiefer als das Wachstum – die Werbeeffizienz nimmt also wieder zu. Die effektive Zunahme des Betriebsaufwandes neben den Werbe- und Vertriebskosten betrug CHF 100'000 (+20%) und ist einerseits in zunehmenden Lizenzkosten für Software und andererseits im grossen Fest zum 20 Jahre Jubiläum begründet.

Auch im vergangenen Geschäftsjahr zählte die gebana AG zu den grössten Stützen von Swiss Fair Trade, des schweizerischen Dachverbandes, respektive war Mitglied der WFTO, der Internationalen Dachorganisation des Fairen Handels. Die Beträge beliefen sich auf CHF 19'672.

Der konsolidierte Betriebsaufwand nahm im vergangenen Geschäftsjahr zu und betrug EUR 3.2 Mio. (+13%). Die nicht marketing- und vertriebsorientierten Ausgaben stiegen dabei nur um 3%. Damit wurde das Ziel eingelöst, dass die

Betriebskosten ohne Marketing deutlich weniger steigen sollen als die Umsätze und Margen.

Das **Betriebsergebnis I (EBITDA)** vor Finanzerfolg, Abschreibungen und Zinsen der gebana AG verbesserte sich um 30% auf CHF 778'000, bezogen auf den Umsatz liegt es bei 6.8%. Die Rentabilität liegt trotz Verbesserung leider deutlich unter Budget, wobei die Differenz ausschliesslich in der Abnahme des Dienstleistungsertrages begründet ist.

Das konsolidierte EBITDA verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr massiv auf EUR 2.09 Mio. (+71%). Bezogen auf den Umsatz liegt das EBITDA nun bei 6.6%. Die besten Resultate erzielten gebana Brasilien und gebana Togo mit rund 10%, während im Grosshandel bei gebana BV die EBITDA Marge mit 2% tief ist.

Auf Software und Anlagen wurden im vergangenen Geschäftsjahr CHF 233'000 abgeschrieben (+24%). Die Zunahme betrifft in erster Linie das Versandmanagement-System, das 2017 angeschafft wurde. Die Aufwände im Bereich IT und Anlagen bleiben gross, sie haben sich allerdings stabilisiert, so dass im vergangenen Geschäftsjahr die Abschreibungen grösser waren als die Anschaffungen.

Das **Betriebsergebnis II (EBIT)** der gebana AG verbesserte sich um 33% auf CHF 546'000 - bezogen auf den Umsatz beträgt dies 4.8% (4.2% im Vorjahr). Damit ist der seit 2015 bestehende Trend der Margenverringering umgekehrt und die gebana AG wieder auf dem Weg eines gesunden Wachstums.

Insgesamt wurden bei der gebana EUR 478'000 auf Maschinen, Anlagen, Gebäude, Büroeinrichtungen und Software abgeschrieben. Die grössten Abschreibungen erfolgten bei gebana AG und bei gebana Burkina Faso (EUR 182'000). Das konsolidierte EBIT war mit EUR 1'613'000 fast doppelt so hoch wie im Vorjahr (+EUR 775'000). Zu diesem guten Resultat haben alle gebanas beigetragen, ausschlaggebend war jedoch, dass Burkina Faso statt mit einem Verlust von EUR 649'000 mit einem Plus von EUR 98'000 beitrug. Bezogen auf den Umsatz liegt die EBIT Marge heute bei 5.1%.

Das **Finanzergebnis** verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 77'000, weil statt Währungsgewinnen von netto CHF 100'000 ein Verlust von CHF 71'000 zu Buche schlug.

Der Zinsaufwand der konsolidierten gebana erhöhte sich um 10% auf EUR 720'000.

Das **Betriebsergebnis III** (Operatives Resultat vor Steuern und ausserordentlichen Erträgen/Aufwänden) verringerte sich im vergangenen Geschäftsjahr wegen der Währungseffekte mit umgekehrten Vorzeichen um CHF 30'000 auf CHF 424'000.

In der konsolidierten Betrachtung verbesserte sich das operative Resultat sehr stark, mit EUR 938'000 war es mehr als dreimal so hoch wie im Vorjahr.

An ausserordentlichen Erträgen verzeichnet die gebana AG einen Ertrag aus dem Abtretungsgeschäft des Sojakuchens (CHF 40'000). Als ausserordentlicher Aufwand erscheinen Abschreibungen auf gebana Burkina Faso (CHF 128'000), sowie eine Startbeihilfe für die Selbständigkeit von gebana Benin. Die Bewertung der Beteiligungen erfolgt zu 50% gemäss deren Eigenkapital, zu 50% gemäss einer Zukunftsprognose und einer Schätzung der zukünftigen Cashflows.

Bewertung der Beteiligungen der gebana AG

in EUR	Share	EUR	EUR	CHF	CHF	Bookvalue	Correction
		Company value	Share gebana	Valuation 1.13	Proposed 31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018
gebana BV	100%	950'759	950'759	1'074'357	400'000	400'000	-
gebana Brasil	50.3%	3'061'817	1'540'094	1'740'306	900'000	900'000	-
gebana Burkina Faso	80%	1'302'083	1'041'666	1'177'083	900'000	1'008'384	-108'384
gebana Benin	0%	-	-	-	-	20'000	-20'000
gebana Togo	90%	457'460	411'714	465'237	35'100	35'100	-
Total				4'456'983	2'235'100	2'363'484	-128'384
				Reserves	2'221'883	50%	

Der **Jahresgewinn** der gebana AG beträgt nach Wertberichtigungen auf den Beteiligungen und Steuern CHF 216'000. Das ist CHF 56'000 mehr als im Vorjahr (+35%). Der Unterschied gegenüber dem budgetierten Gewinn von CHF 877'000 ist in der Abnahme des Dienstleistungsertrages, den Abschreibungen auf Beteiligungen sowie der Starthilfe in Benin zu finden.

Die **Mittelflussrechnung** zeigt einen operativen Cashflow von CHF 475'000, aus der Finanzierung wurden CHF 245'000 Mittel generiert. CHF 212'000 wurde in Software investiert, insbesondere in das CRM und Arbeitsplätze. Die Bilanz zum Ende des Jahres ist geprägt von der Sanierung der gebana Burkina Faso (Wandel eines Darlehens von CHF 1'170'000 in Eigenkapital) und der Übernahme der Handelsfinanzierung von gebana BV im Umfang von CHF 2'307'392. Der Hintergrund dazu ist die Tatsache, dass das Handelsgeschäft der gebana BV vollständig von langfristigen und kurzfristigen Finanzierungen im Süden entkoppelt wurde und diese neu bei der gebana AG geführt werden. Die Liquidität der gebana ist mit CHF 822'000 gut.

Nach Steuern, den erwähnten ausserordentlichen Effekten und insbesondere nach nicht realisierten Währungsverlusten im Umfang von EUR 411'000 betrug der konsolidierte Gewinn der gebana insgesamt EUR 257'000. Gegenüber dem Vorjahresverlust von EUR 1.13 Mio. ist dies eine massive Verbesserung. Im Vergleich zum ambitionierten Budget (EUR 1.29 Mio.) ist das Resultat dagegen nicht befriedigend. Die wichtigsten Gründe für die Zielverfehlung sind Umsätze, die geringer ausfielen als budgetiert (Effekt auf das Resultat von ca. EUR 550'000) und Währungseffekte (EUR 411'000).

Die **Bilanzsumme** der gebana AG hat um CHF 89'000 auf CHF 8'107'000 abgenommen. Die grösste Veränderung auf der Aktivseite betrifft die Übernahme der Vorfinanzierungskontokorrente von gebana BV. Als Konsequenz nahmen die kurzfristigen Forderungen um CHF 1.16 Mio. zu, während die flüssigen Mittel um CHF 1.2 Mio. abgenommen haben. Die Debitoren nahmen um CHF 287'000 ab, was der neuen Versandsoftware geschuldet ist. Diese erlaubt die Rechnungsstellung bei mehreren Lieferungen zu einer Bestellung erst zum Zeitpunkt des Versandes und nicht wie bisher zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung. Wir suchen nach Wegen, diesen nachteiligen Nebeneffekt zu beheben.

Bei den Beteiligungen der gebana AG fällt gebana Burkina Faso mit einem hohen Betrag auf (CHF 900'000). Mitte des vergangenen Geschäftsjahres wurde im Zuge der Sanierung das von gebana BV übernommene Darlehen in Eigenkapital gewandelt. Als Partner ist die Zürcher Bio und Fair Trade Firma Pakka mit 20% bei gebana Burkina Faso eingestiegen. Pakka ist seit vielen

Jahren eine befreundete Firma, mit der gebana eine sogenannte «Coopetition» pflegt – eine Verbindung zwischen Kooperation und Konkurrenz. Der Schritt zu einem gemeinsamen Investment stärkt die Kooperationsseite und ist vielleicht der Anfang für weitere Projekte und Zusammenarbeit.

Kooperation mit Pakka



Ueli Baruffol
Gründer von Pakka

Die Pakka Gruppe hat ihre Wurzeln in Indien und wurde 2006 von Ueli Baruffol und Balz Strasser gegründet. Den Zürcher Unternehmern schmeckten die indischen Cashews so gut, dass aus dem Genuss die Idee des Cashew-Handels erwuchs. Heute zählt Pakka zwölf Mitarbeitende und hat sich als Anbieter von diversen Dienstleistungen rund um biologisch produzierte und fair gehandelte Nusspezialitäten etabliert. Die Geschäftstätigkeiten decken die gesamte Nuss-Wertschöpfungskette ab: Vom Anbau durch Kleinbauern in den Ursprungsländern, über den Handel von Rohwaren und Halbfabrikaten bis hin zum Vertrieb der veredelten Nüsse und Snacks unter der Premiummarke «Pakka». Das aktuelle Sortiment umfasst Cashews, Mandeln, Paranüsse und Erdnüsse in verschiedenen Verpackungsgrößen und Variationen.

Die über die Jahre entstandenen Handelsbeziehungen reichen von Südamerika, Afrika, nach Indien und Pakistan. Sie gehen weit über konventionelle Handelsverträge hinaus und bedeuten für zahlreiche Bauernfamilien ein stabiles und vor allem höheres Einkommen.

Um den Neustart der gebana Burkina Faso zu unterstützen, hat Pakka 2018 an deren Kapitalerhöhung teilgenommen und ist heute mit 20% Anteilen mit im Boot.

Die Beteiligungen der gebana AG haben sich mit der in dieser Sanierung erfolgten Investition gemessen am Eigenkapital von 44% auf 68% erhöht. Die Beteiligung in Benin wurde unserem lokalen Partner Luc Loco übergeben und entsprechend in der Bilanz der gebana AG abgeschrieben.

	Wert 31.12.2018	% Eigenkapital	Wert 31.12.2017	% Eigenkapital
Eigenkapital	3'269'000		3'054'000	
gebana BV	400'000	12%	400'000	13%
gebana Brasil	900'000	28%	900'000	29%
gebana Burkina Faso	900'000	28%	-	0%
gebana Togo	35'000	1%	35'000	1%
gebana Benin	-	0%	20'000	1%
Total Investitionen im Süden	2'235'000	68%	1'355'000	44%

Das Fremdkapital der gebana AG hat um CHF 305'000 abgenommen. Die Darlehen stiegen um CHF 245'000 auf CHF 3.15 Mio. Entsprechend der

Fälligkeiten nahmen die kurzfristigen Darlehen zu (+CHF 655'000), während die langfristigen Darlehen auf CHF 1.93 Mio. abnahmen. Die Verschiebung von langfristigen zu kurzfristigen Schulden ist temporär, bis zur Erneuerung der fällig werdenden Darlehen. Das Eigenkapital der gebana AG betrug Ende 2018 CHF 3'269'000 (+CHF 216'000). Der Deckungsgrad des Eigenkapitals erhöhte sich auf 82%.

3. WIRKUNG DER GEBANA

Es ist ein offenes Geheimnis, dass es schwierig ist mit fairem Handel im Süden eine Wirkung zu erzielen. Warum eigentlich?

- Der grösste Teil des fairen Handels wird von Akteuren abgewickelt, die sich zwar an Label-Standards halten, aber sonst das übliche Spiel treiben: kurzfristige Beziehungen, Preise drücken, unrealistische Forderungen stellen, Probleme in die Lieferkette auslagern. So werden die Standards bis zum Minimum ausgereizt und weder den Produzenten, noch den Verarbeitern bleibt Luft um etwas zu bewirken.
- Auf der anderen Seite stehen kleine Initiativen, die ganzheitliche Konzepte und substanziell höhere Preise haben. Ihr Problem ist, dass sie das System nur für ein paar wenige Bauern verbessern können – und so Abhängigkeiten und manchmal sogar soziale Spannungen entstehen.
- Für kleine und sogar grosse Akteure ist es schwierig, Einfluss auf die Verarbeitung zu nehmen. Bei einigen Produkten wie Textilien oder Mobiltelefonen scheitert es an der Komplexität, bei anderen Produkten sind die günstigsten und darum beliebtesten Verarbeiter so gross, dass selbst Grosskunden nichts zu melden haben. Zudem werden immer nur bestimmte Bereiche und nie alle Aktivitäten eines Unternehmens geprüft.
- Schliesslich ist es manchmal schwierig sicherzustellen, dass Aufpreise auch ankommen. Wo Prämien bezahlt werden gibt es auch Menschen, die davon profitieren wollen: Gibt der Kollekteur der Kooperative den gesamten Prämien-Betrag an die Bauernfamilien weiter? Hat der Dorfchef noch seine Hände im Spiel? Behält der Vorarbeiter einen Anteil seiner Mitarbeitenden ein?

Wir haben anlässlich unseres 20-jährigen Bestehens im vergangenen Jahr entschieden, auf den Begriff «fair» in Bezug auf unsere Produkte zu verzichten. Wir wollen nicht den Eindruck erwecken, dass unsere Produkte einen Heiligenschein tragen und wir wollen erst recht nicht Teil einer Entwicklung sein, bei der alle Produkte – von Schraubenziehern über Schweizer Milch bis hin zu Banken – «fair» sind und sich trotzdem fast nichts ändert.

Natürlich bleiben wir Fair Trade Pionierin und wir werden nicht locker lassen auf dem Weg, den Handel für Bauernfamilien, lokale Wirtschaft und Natur fairer zu machen. Das ist nötig und wichtig! Wir haben auch keine Zertifizierung verloren, wie einige spekulierten. Stattdessen gingen wir diesen konsequenten Schritt, damit wir weiterhin zusammen mit unseren Kundinnen und Kunden immer besser werden, uns hinterfragen (lassen) – und auch, weil wir erzählen können möchten, was noch nicht so gut läuft und uns nicht mit einem unrealistischen Perfektionsanspruch blockieren.

Zusammen mit der Streichung des Worts «fair» von unseren Produkten, haben wir ein neues Modell entwickelt, mit dem wir unsere Wirkung im Süden verbessern wollen. Es geht um Ganzheitlichkeit, Langfristigkeit und darum Preise und Gewinne statt Prämien zu verteilen.

Pionierin bleiben

FAIRER HANDEL 2.0

Wir bezeichnen unsere Produkte nicht mehr als «fair» und wollen gleichzeitig noch fairer werden.

Fairer Handel und seine Wirkung

1. Ganzheitlichkeit

Einzelne Elemente, wie zum Beispiel höhere Preise für die Bauernfamilien, reichen nicht, um nachhaltig etwas zu bewirken. Bauernfamilien, die lokale Wirtschaft und die Umwelt müssen gleichermaßen berücksichtigt werden – dies ist die Basis unseres Nachhaltigkeitsansatzes. Dies tun wir durch...

- a) den Aufbau von eigenständigen Unternehmen vor Ort. Diese sorgen für Wertschöpfung und Arbeitsplätze vor Ort, transferieren Know-how und zahlen Steuern. Bisher haben wir in Brasilien, Tunesien, Burkina Faso, Togo und Benin fünf Firmen mit mehr als 900 Arbeitsplätzen aufgebaut.
- b) den direkten Kontakt zu den Bauernfamilien. So stellen wir sicher, dass die Aufpreise auch tatsächlich bei diesen ankommen. Im direkten Kontakt können aber auch der ökologische Anbau – der Anbau ist für den ökologischen Fussabdruck von Lebensmitteln viel wichtiger als Transport oder Verpackung – oder Themen wie Kinderarbeit besprochen werden. Gemeinsam landwirtschaftliche Perspektiven zu schaffen, erlaubt den Bauern in ihre Zukunft zu investieren.
- c) ökologisch sinnvolle Lieferketten. Dabei sind wir auf die Kooperation unserer Kunden angewiesen: Sie bestellen saisonale Produkte aus kleinbäuerlicher Landwirtschaft vor und bekommen sie in den Original-Grosspackungen per Post geliefert. Das mag ungewöhnlich sein, ist aber eben auch die nachhaltigste Art einzukaufen. Um unsere Lieferketten ökologischer zu machen, setzen wir auf wissenschaftliche Erkenntnis.

2. Langfristigkeit

Als eine sehr wichtige Komponente für mehr Wirkung erachten wir die langfristige Zusammenarbeit. Kooperativen, Firmen und nachhaltige Landwirtschaft entstehen nicht von heute auf morgen und brauchen eher Jahrzehnte als Jahre. Wir begleiten unsere Partnerfirmen durch dick und dünn, wenn nötig auch mit Investitionen. In zwanzig Jahren haben wir noch nie einen Partner aufgegeben. Diese Ausdauer in sehr schwierigen Ländern und Regionen hat ihren Preis: Bisher mussten wir auf Beteiligungen mehr als 1.2 Mio. Franken abschreiben. Doch für uns gehört das dazu.

3. Teilen

Um die Lieferkette für alle Beteiligten gerechter zu gestalten, ändern wir die Regeln des Handels, indem wir...

- a) unsere Preisberechnung auf den Kopf stellen. Normalerweise werden im fairen Handel zusätzlich zu den Rohwarenpreisen eine Fair Trade- und, bei biologischem Anbau, eine Bioprämie bezahlt. Der Verkaufspreis wird danach über viele Handelsstufen hochgerechnet und übersteigt den ursprünglichen Rohwarenpreis um ein Vielfaches, insbesondere wenn das Produkt in Europa verarbeitet wird. Wir werden neu 10% vom Verkaufspreis des Direktversands an die Bauernfamilien auszahlen – zusätzlich zum Rohwarenpreis und den Prämien. Und zwar verteilen wir dieses Geld unter allen Bauernfamilien, die an gebana liefern, nicht nur an jene, die an den gebana Direktversand verkaufen. So erhält jede einzelne Bauernfamilie zwar weniger, dafür verbessert sich die Situation einer ganzen Region nachhaltig. Die Umsetzung dieser Preisaufteilung erfolgt Produkt um Produkt und Land um Land – und hat in Burkina Faso bereits begonnen.
- b) unseren Gewinn teilen. Erwirtschaften wir in der Schweiz einen Gewinn, teilen wir diesen zu gleichen Teilen mit unseren Mitarbeitenden weltweit, mit den Investoren und auch – über Preisreduktionen und Projekte – mit unseren Kunden.

Im letzten Geschäftsbericht berichteten wir vom Problem mit den tiefen Löhnen. Wir konnten diese in einigen Bereichen verbessern, es gibt aber auch Schwierigkeiten. In Burkina Faso müssen die Mitarbeitenden beispielsweise noch zu viele Stunden arbeiten und in Togo sind bei kurzen Arbeitsverhältnissen nicht alle Mitarbeitenden offiziell angemeldet. Beide Probleme werden noch im Sommer 2019 gelöst. Für die Mitarbeitenden mit Akkordverträgen haben wir neu Stundenlöhne und nicht mehr Monatslöhne, die ein angelernter Mitarbeiter erreichen können sollte, festgelegt. Sie liegen bei 117% des Mindestlohnes. Damit dürfte der Durchschnittslohn noch einmal deutlich steigen. Nächstes Jahr soll der Stundenlohn 133% des Mindestlohnes betragen. Eine Arbeitszeiterfassung leistet die Übersicht, die bisher fehlte.

Kennzahlen aus unserem Wirkungsbericht

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Burkina Faso	gebana Togo
Rang BIP pro Kopf*	2 (CH), 13 (NL)	69	178	179
Rang «Ease of Business»**	33 (CH), 32 (NL)	125	148	156
Gewinn / Verlust	EUR 283'548	EUR 119'849	EUR 4'431	EUR 78'491
Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende	33 (CH), 3 (NL)	38	560	74
Neue Arbeitsplätze	-1	-3	126	3
Mindestlohn Land		EUR 214	EUR 51	EUR 54
Durchschnittslohn	5623 CHF	EUR 549	EUR 99	EUR 234
Tiefster Lohn / Mindestlohn		136%	137%***	106%
Tiefster Lohn / Existenzlohn****		146%****	95%****	49%****
Zusätzliche Lohnbestandteile	Interne Kinderzulage, 20% Rabatt auf Einkäufe, Erfolgsbeteiligung gebana AG	50% an Krankenkasse, Zahnversicherung, Lebensmittelkorb, Lebensversicherung, Mittagessen, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Gutscheine für Medikamente und Krankenstation, Unfallversicherung, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Unfallversicherung, Krankenversicherung, Prämien für Zielerreichung, Erfolgsbeteiligung gebana AG
Verbesserungen Arbeitsbedingungen 2018		Produktionsprämien, Mittagessen und Gutscheine für Sportclub	Verbesserung der tiefsten Löhne, Unfallversicherung, Krankenstation und erste Hilfe	Lohnerhöhung, bessere Ausrüstung (z.B. Motorräder für Bauernbesuche)
Anzahl Bauern		110	2'757	5'633
Ha Bioproduktion		4'800	20'699	5'597
Fair Trade Prämie		EUR 47'515	EUR 72'865	EUR 35'063
Vorfinanzierung		EUR 450'000	EUR 175'316	EUR 318'586
Verwendung der FLO Prämie		Renovationen an Haus & Hof sowie Produktivitätsmassnahmen	Kollektives Säubern der Parzellen, Lagerraum	Kauf von Setzlingen, Waagen, Motorrädern
Verbesserungen 2018		Staubfilter, bessere Fruchtfolge	Baumschulen- und Pflanzungen, Verringerung der Erosion	Alternative Anbautechnik und Pestkontrolle

*Bruttoinlandprodukt: Rang in der Liste des Internationalen Währungsfonds, April 2018

**Schwierigkeiten ein Geschäft zu führen: Rang im Weltbank Index «Ease of doing business», 2018

***Bei den pro kg bezahlten Mitarbeitern liegt der Durchschnitt bei 127% des Mindestlohnes respektive 88% des Existenzlohnes. Dieses Jahr wird er angehoben und pro Stunde berechnet.

****Die Daten zu Existenzlöhnen sind unvollständig, divergieren von Quelle zu Quelle sehr stark und hängen davon ab, ob sie pro Individuum oder pro Familie berechnet werden.

Um unsere Vision – gemeinsam den Handel für Bauernfamilien, lokale Wirtschaft und Natur zu verbessern – voranzutreiben, engagieren wir uns auch politisch, zum Beispiel für die Konzernverantwortungsinitiative. Seit der Gründung des Wirtschafts-Komitees für die Initiative vor einem Jahr ist gebana

mit Adrian Wiedmer im Vorstand desselben vertreten. Seit Mai dieses Jahres haben wir zudem auf unserer Projekt-Plattform zusammen mit dem Initiativ-Komitee ein grosses Crowdfunding für den kommenden Abstimmungskampf lanciert:

Die Konzernverantwortungs-Initiative verlangt, dass sich Schweizer Konzerne auch bei ihren Tätigkeiten im Ausland an die Menschenrechte halten. Wir von gebana finden, das ist doch selbstverständlich! Wer von Kinderarbeit oder der Zerstörung der Natur profitiert, soll auch Verantwortung für dieses Handeln übernehmen. Darum unterstützen wir den Abstimmungskampf der Initiative mit einem Crow-Funding, für das wir «Verantwortungs-Schoggi» zur Verfügung stellen.

Jetzt spenden und pünktlich zur Abstimmung «Verantwortungs-Schoggi» von gebana erhalten: www.gebana.com/konzernverantwortung

Mitarbeitende

Ende des vergangenen Jahres waren 33 Personen bei der gebana AG beschäftigt, 29 davon in einer Festanstellung. In der Weihnachtszeit arbeiteten zusätzlich vier Mitarbeitende im Stundenlohn. Im jährlichen Mittel fielen die Vollzeitstellen von 27.2 FTE auf 26.9 FTE. Dies ist unter anderem auf die planmässige Schliessung unseres Pop-Up Stores in Bern zurückzuführen, aber auch auf Abgänge im Bereich Handel. Letztere wurden durch Stellen in Holland ersetzt – eine Konsequenz aus der schrittweisen Verschiebung dieses Bereiches in die Niederlande. Die gebana AG hat sich im vergangenen Geschäftsjahr in den Bereichen Marketing, IT, Bestellwesen, Einkauf und Administration verstärkt. Die gebana beschäftigte zudem auch im letzten Jahr Mitarbeitende aus Arbeitsintegrationsprogrammen für Schweizer und Flüchtlinge.

Die Mitarbeitenden der gebana sind erfolgreich. Ihre steigende Produktivität, die geringen Absenzen und die gute Stimmung trotz hoher Belastung zeigen dies. Das kontinuierliche Wachstum der gebana und die Expansionspläne werden auch in Zukunft hohe Anforderungen an alle Mitarbeitenden stellen.

Sandra Dütschler feierte 2018 ihr zehnjähriges Jubiläum bei der gebana. Angefangen hat Sandra Dütschler 2008 mit einem Praktikum bei gebana Brasilien, ab 2010 wurde sie Mitarbeiterin im Marketing der gebana AG, 2012/2013 war sie verantwortlich für das erste Redesign, wurde dann Leiterin der Kommunikation und schliesslich Gesamtverantwortliche für die Markenentwicklung bei gebana. Seit 2018 ist auch Mirjam Züger im Bereich von Sandra Dütschler tätig. Ihre Aufgabe als Assistentin von Sandra Dütschler besteht darin die «Plattform Marktzugang» und das «Weltweit ab Hof»-Abo zu betreuen.

Herausforderung Gemüse-Abo



Miriam Züger
«Plattform Marktzugang»

Mitte November absolvierte ich meinen Master in «Communication and Public Management». Bereits eine Woche später hatte ich meinen ersten Arbeitstag bei der gebana. Neben der Betreuung der Projekte auf der «Plattform Marktzugang» bin ich für die Planung und Durchführung des Gemüse-Abos zuständig. Eine abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgabe, die mir als leidenschaftliche Hobbyköchin grosse Freude bereitet.

Alle zwei Wochen schicken wir den Abonentinnen und Abonnenten eine Box mit frischem Gemüse und gebana Produkten. Was sich nach einer repetitiven Routinearbeit anhört, stellt mich regelmässig vor Herausforderungen. So hatte ich beispielsweise vor Kurzem rund 40 Kilo Palmkohl für eine Lieferung bestellt. 24 Stunden bevor wir die Box abpacken wollten, rief mich der Bauer an: «Der Palmkohl ist eingeschneit, was soll ich jetzt machen?» In weniger als 24 Stunden ein Ersatzprodukt aufzutreiben war eine Challenge. Doch genau solche unerwarteten Situationen machen die Arbeit spannend.

Die grösste Herausforderung für mich ist derzeit aber das Packen der Boxen. Wir verschicken die Pakete per Post. Die Kartonschachteln müssen also komplett gefüllt sein – sind Leeräume vorhanden, rutschen die Produkte innerhalb der Box herum und können sich gegenseitig beschädigen. Auch soll das Gemüse frisch beim Konsument ankommen. Damit ich erfahre, wie der Inhalt der Box den Transport übersteht, schicke ich mir jeweils ein Paket ins Büro. Bevor ich das Paket öffne, bin ich immer ganz aufgeregt: Haben die rohen Eier den Transport überstanden? Sind die Tüten mit Nüssen ganz geblieben? Und wie geht's dem Salat?

Digitalisierung

Der Verwaltungsrat hat im vergangenen Geschäftsjahr eine IT Strategie verabschiedet und dem Bereich eine höhere strategische Wichtigkeit gegeben. Neben dem Management von Hard- und Software der gebana geht es darum, alle Prozesse der gebana, für die es Sinn macht, zu digitalisieren – auch mit einem stärkeren Fokus auf den Süden. Ebenfalls sollen alle Mitarbeitenden der gebana in die Prozesse integriert werden. Nicht nur als Bittsteller oder Ausführende, sondern als Akteure und Treiber der Digitalisierung. Im Zuge der Entwicklung des Bereichs Digitalisierung stiess mit Marzella Nötzli eine neue, erfahrene Fachkraft als Requirement Engineer zur gebana.

Die grösste Veränderung im Bereich Digitalisierung war im vergangenen Geschäftsjahr die Migration der Serverinfrastruktur zu einer Zürcher Firma. Dieser wichtige Schritt erfolgte ohne grössere Schwierigkeiten. Die vormals störungsanfällige internen IT-Infrastruktur wurde so stabiler, die

Leistungsfähigkeit der Systeme wurde verbessert und die Skalierung wird in Zukunft leichter möglich sein.

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde keine neue Software eingeführt aber diverse Verbesserungen vorangetrieben. So wurde beispielsweise das CRM vollständig in Betrieb genommen und die Versandsoftware angebunden. Zum Schreck der Verantwortlichen löste sich im Herbst 2018 die Firma, welche unsere Datenintegration verwaltete, auf und eine erste Alternative stellte sich ebenfalls als untauglich heraus. Glücklicherweise konnte die entstandene Unsicherheit Ende Jahr unter Kontrolle gebracht werden.

Qualität

Die richtige Qualität liefern zu können ist im Grosshandel entscheidend. Einerseits werden die Anforderungen immer höher, vor allem aber wird die Toleranz gegenüber Abweichungen kleiner. Je grösser und «professioneller» die Akteure im Handel sind, desto stärker werden Lebensmittel wie Schrauben gehandelt: strikt nach Spezifikation. Das ist insbesondere für heterogene Produkte von Kleinproduzenten eine sehr grosse Herausforderung. Das Qualitätsmanagement ist deshalb bei der gebana ein wichtiger Aspekt.

Im vergangenen Geschäftsjahr ist Eirini Gkentsidi als Qualitätsmanagerin zu gebana gestossen. Sie lebt und arbeitet in Holland und ist für die Qualitätskontrolle und die Abwicklung von Reklamationen im Grosshandel zuständig. Elvira Zingg, Verantwortliche für das Qualitätsmanagement der gesamten gebana, kann sich nun noch stärker um Verbesserungen in der Produktion kümmern. Positive Entwicklungen im Bereich Qualität sehen wir in Tunesien, was auch durch die Aussensicht von Kundenaudits bestätigen wurde – dies freut uns sehr.

Ein speziell negatives Erlebnis im letztes Jahr war die Entscheidung eines grossen Kunden mitten im Verpackungsprozess. Er erklärte die Ware überraschend als nicht konform. Wir mussten dann alle Produkte zurücknehmen, auch die schon abgepackten Beutel der Firma, sowie deren Verpackungskosten übernehmen. Diese Forderung wäre rechtlich nicht durchzusetzen, wird von Lieferanten aber verlangt, wenn diese weiterhin liefern wollen – und das wollen wir.

Markenentwicklung

Die Krise in Burkina Faso und das grosse Projekt der Sanierung mittels «Crowd-Investing» war das erfolgreichste Projekt, das die gebana und ihre Kunden je durchgeführt haben. Die darauffolgende Pressereise nach Burkina Faso im Frühsommer führte zu vielen Artikeln und Beiträgen in grossen Schweizer Medien. Unter anderem gab es eine breite Berichterstattung und Diskussion in der Sendung Kontext auf Radio SRF2, grosse Artikel im Stil Magazin der NZZ, im Beobachter, in der Handelszeitung, in Handel Heute sowie im Gratisblatt 20 Minuten, der auflagenstärksten Zeitung der Schweiz.

Im letzten Geschäftsbericht berichteten wir vom Projekt der Markenentwicklung der gebana und stellten die erarbeiteten Grundsätze vor. 2018 beschäftigte uns die Ausarbeitung diverser Themen zur Umsetzung, wie zum Beispiel die Frage unserer Sprache, unserer Bilder aber auch unserer Wirkung im Ursprung, die Internationalisierungsstrategie oder die Art unseres Marketings. Es war eine sehr anstrengende Zeit, denn es wurde viel Bisheriges in Frage gestellt, ohne dass das Neue schon sichtbar gewesen wäre. In unzähligen Workshops haben wir uns getreulich vorwärts gekämpft und auch die nötigen

Spielregeln des globalen Handels

CHANGING THE RULES

Für mehr Nachhaltigkeit, mehr Gerechtigkeit und mehr Qualität zu bezahlbaren Preisen, ändern wir die Spielregeln: Wir handeln anders, unsere Kunden kaufen anders ein.

Umsetzungsprojekte angestossen, die nun im Laufe des Jahres 2019 Schritt für Schritt sichtbar werden. Darauf freuen wir uns alle sehr!

Die Arbeit an der Marke gebana führt nicht nur zu einem neuen Design, sondern ging im Kern darum, zu definieren, wer gebana ist und was gebana macht. So haben wir beschrieben, wie mit unserem «gebana Modell» Wirkung im Ursprung erzielt wird (siehe Kapitel Nachhaltigkeit). Ebenfalls legten wir fest, wie unser Marketing funktionieren soll: Nicht indem wir Geld an die grossen Datenkraken Google, Amazon etc. abliefern, sondern indem wir unsere grösste Stärke ausspielen. Nämlich im direkten Kontakt mit den Menschen von unserer Arbeit erzählen, mit ihnen diskutieren und darauf bauen, dass sie von gebana weitererzählen.

Sogar die Gretchenfrage des Marketings «Was machen wir anders/besser als andere?» ist nun einfacher zu beantworten: Wir liefern maximale positive Wirkung pro Umsatz. Und wir ändern zusammen mit unseren Kundinnen und Kunden die Regeln des Handels, indem wir...

- a. ...die Natur und nicht die Kundinnen und Kunden ins Zentrum stellen, wenn es darum geht welche Produkte wann und wie geliefert werden.
- b. ...kleine Convenience Packungen durch jene Packungsgrösse mit der besten Effizienz ersetzen - direkt und ökologisch.
- c. ...Risiken eingehen und sie mit den Kunden teilen, denn ohne Risiko einzugehen kann man nicht in Afrika oder mit Kleinbauernfamilien arbeiten.
- d. ...Standards und Labels wie Bio und Fair Trade nicht als erstrebenswerten Zustand verstehen, sondern nur als Anfang.
- e. ...uns dafür einsetzen, dass im Handel der Marktanschluss für Kleinbauernfamilien und ökologische Produkte sowie Wohlstand für alle im Zentrum stehen.

Im vergangenen Jahr haben wir erste Schritte in Richtung einer Internationalisierungsstrategie unternommen. In Berlin haben Eleonora Gallo und Raymona Ellis für gebana Präsenz markiert, Kontakte geknüpft und unterschiedliche Aktionen ausprobiert, aus denen wir nun lernen wollen. Carolin Schaar hat für die «Plattform Marktzugang» und mit ihrer Erfahrung als Influencerin wichtigen Input geliefert. In England, Schweden und Brasilien haben wir mit Partnern erste Schritte im Direktversand unternommen. Im laufenden Geschäftsjahr werden nun alle Erfahrungen zu einem Businessplan zur Internationalisierung zusammengefasst.

gebana Netzwerk

Vor drei Jahren hat die gebana AG die «Plattform Marktzugang» ins Leben gerufen. Damit soll diversen Akteuren, wie Startups oder Entwicklungsorganisationen, die mit Spenden Bauernfamilien beim Marktanschluss unterstützen, eine Plattform für ihren ersten Export geboten werden. Leider sind wir nach einigen Anfangserfolgen im vergangenen Geschäftsjahr auf der Suche nach Partnern steckengeblieben. Wir mussten feststellen, dass es in der Schweiz relativ wenige ernsthafte Initiativen für Marktanschluss gibt, die an unserem Angebot interessiert sind. Oft hat es damit zu tun, dass potenziellen Partnern nicht bewusst ist, dass die grösste Herausforderung nicht darin liegt Produzenten zu finden oder zu unterstützen, sondern die Kunden zu finden, die bereit sind sich auf eine neue Geschichte oder ein neues Produkt einzulassen. Wir suchen nun Partner auch ausserhalb der Schweiz und passen uns stärker den Bedürfnissen der unterschiedlichen Initiativen an.



Jubiläum

20 JAHRE GEBANA AG

Unser 20-jähriges Firmenjubiläum feierten wir Ende November gebührend mit 500 Gästen. Rednerinnen und Redner aus allen Zeiten gaben Einblick in die bewegte Geschichte: Von der Bananenfrau Elisabeth Lamprecht über den gebana Mit-Gründer Peter Teuscher bis zur Sammelbestellerin und Kundin Ida Schuler und vielen mehr. Ein Highlight stellte die von Slam-Poet Valerio Moser rasant inszenierte Unternehmensgeschichte dar. Durch und durch ein schöner und emotionaler Abend, der uns allen noch lange in Erinnerung bleiben wird!



 <p>Aroniaprodukte aus Bosnien</p>	 <p>Wilde Kapern aus Palästina</p>	 <p>Tsampa und Müesli aus Ladakh #2</p>	 <p>500 Velos für Burkina Faso</p>
<p>Die Aroniabeeren reifen unter brennender Sonne fern und sind mit vielen gesundheitsfördernden Inhaltsstoffen ausgestattet. Mit dem Verkauf als Saft und Marmelade will die NGO Center for Agriculture von sozialen Aktivitäten von Cit-Banjanen.</p>	<p>Der Nahostkonflikt und die Armut belegen den Alltag der Bauern im Westjordanland. Unter diesen schwierigen Umständen geht eine Gruppe von Kleinbauern ganz neue Wege und versucht, einen ersten Export von wildwachsenden Kapern in die Schweiz zu starten!</p>	<p>Es geht weiter! Die Kleinbauern in Ladakh sind wieder positiven Rückmeldungen aus der Schweiz ermutigt. Das Müesli und Tsampa aus Ladakh haben den Unterstützern in der Schweiz geschmeckt! Wir werden eine Bio-Variante mit mehr Müesli anbieten und die Verpackung transportfähiger machen. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!</p>	<p>Velos erleichtern Menschen in ländlichen Afrika das Leben. Lange Wege in die Schule, auf den Markt oder zur Feld sind damit weniger anstrengend. Lasten können einfacher transportiert werden, geteilt und Velos können deswegen Velos und Geld für deren Transport nach Burkina Faso helfen. Sie mit und spenden Sie für ausgeleertes Fahrrad.</p>
<p>Alle Pakete wurden verkauft, der Export findet statt.</p> <p>Dan Mehem</p>	<p>Es wurden bereits 600 Pakete verkauft, der Export wird durchgeführt!</p> <p>Dan Mehem</p>	<p>Alle Pakete wurden verkauft, der Export findet statt.</p> <p>Dan Mehem</p>	<p>Es wurden bereits 311 Velos gespendet und 500 CHF als finanzielle Unterstützung gesammelt.</p> <p>Unterstützen</p>

Mit dem Projekt «Aronia aus Bosnien» konnte gebana im letzten Jahr einem neuen, europäischen Produzenten Marktzugang verschaffen. Neben solchen Erstexporten, erfolgen auch erfolgreiche Sammelbestellungen über die «Plattform Marktzugang». So wurde im letzten Jahr bereits zum zweiten Mal die Mindestbestellmenge im Projekt «Tsampa und Müesli aus Ladakh» erreicht. Auch Produktspenden sind möglich, wie das laufende Projekt «Velos für Burkina Faso» zeigt. Leider laufen nicht immer alle Projekte rund, wie das Projekt «Kapern aus Palästina» verdeutlicht. Die angestrebte Mindestbestellmenge wurde im letzten Sommer zwar innert kurzer Zeit erreicht. Dafür treten seit Monaten Probleme in der Produktion und der Verpackung der Kapern auf. Auch gestaltet sich die Kommunikation zu den Produzenten sehr schwierig.

Entwicklungsprojekte

Der Geschäftsbereich Entwicklungsprojekte unterstützt die Arbeit der gebana im Süden. Das Ziel ist, dank externer Co-Finanzierung eine breitere oder langfristige Perspektive einnehmen zu können, als wir sie uns aus Eigenmitteln leisten könnten. Dank der jahrelangen, konzentrierten Aufbauarbeit von Stefan Lanz ist der Bereich Entwicklungsprojekte heute trotz geringer personeller Ressourcen ein wichtiges und effizientes Mittel zur Unterstützung unserer Ziele im Aufbau von Wertschöpfungsketten. Im vergangenen Geschäftsjahr übergab Stefan Lanz die Leitung dieses Bereichs an Linda Dörig. Stefan Lanz kümmert sich nun ausschliesslich um den Aufbau der Digitalisierungsabteilung der gebana. Linda Dörig kennt die Arbeit aus der Perspektive des Südens bestens und ist damit eine ideale Nachfolgerin. Vielen Dank an dieser Stelle an Stefan Lanz für den Aufbau dieser kleinen, aber wichtigen Abteilung!

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde das Projekt mit dem Coop Nachhaltigkeits-Fond zur Stärkung der gebana Wertschöpfungskette für Cashews in Benin abgeschlossen. Trotz der weiterhin schwierigen Marktsituation für Cashews konnten durch das Projekt Strukturen geschaffen werden, welche die nachhaltige Produktion von Cashewkernen ermöglichen. Der Fokus lag auf der Unterstützung, Schulung und Zertifizierung von Bauerngruppen. Insgesamt wurden drei Bauerngruppen so weit gebracht, dass sie in zwei unabhängigen Lieferketten Bio-Suisse Cashews an gebana und Coop liefern können.

Das grösste Projekt war auch im vergangenen Jahre die Kooperation mit DEG zur Stärkung von nachhaltigen Lieferketten in Westafrika. Es zielt darauf ab, Synergien zwischen den regionalen Strukturen in Togo, Benin und Burkina Faso zu fördern. Im Zentrum stehen Investitionen in die Landwirtschaftsberatung, sowie die Vorbereitung von technischen Hilfsmitteln (z.B. Mobile Payment) für den Einkauf von den Bauernfamilien. Das Projekt macht grosse Fortschritte und wird im laufenden Jahr abgeschlossen.

Im vergangenen Geschäftsjahr konnte ein Betrag von EUR 184'000 für Entwicklungsprojekte im Süden überwiesen werden. Dies ist weniger als die Hälfte als im Vorjahr. Der Grund liegt einerseits darin, dass die Projekte nicht in regelmässigen Tranchen, sondern gemäss dem Projektfahrplan ausbezahlt werden. Andererseits konnten aufgrund limitierter Ressourcen nicht alle Möglichkeiten für die Entwicklung von Projekten genutzt werden. Das Resultat der Projektarbeit bei gebana AG war, ebenfalls aufgrund von unregelmässigen Zahlungen und Abgrenzungsfragen, mit CHF 32'000 besser als erwartet.

Risikobeurteilung

Die erfolgreiche Sanierung von gebana Burkina Faso mit externen Investoren und die Reduktion der Anzahl der Tochterfirmen im Süden haben das Risiko der gebana AG reduziert. Die Tatsache, dass die gebana in schwierigen Situationen Partner finden und auch nach Sanierungen das Vertrauen der Investoren und Kunden nicht verliert, zeigt ihr ausserordentliches Netzwerk und ihre daraus resultierende, aber schlecht messbare Netzwerkstabilität. Die strukturelle und die externalisierte Stabilität der gebana werden auch in Zukunft zwingend nötig sein, damit gebana ihre ambitionierten Pläne in den Produktionsländern umsetzen kann.

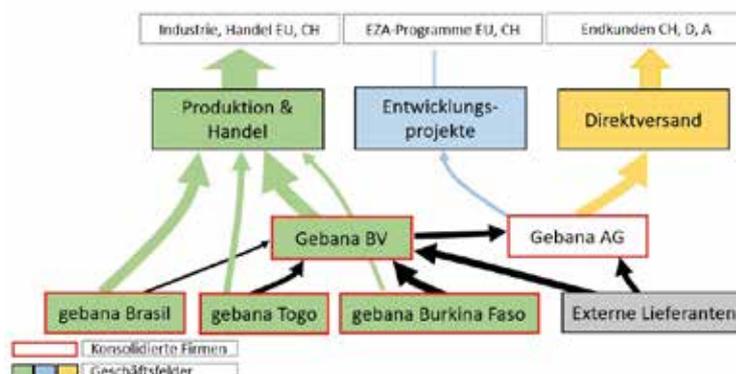
Das interne Kontrollsystem der gebana erfasst die relevanten Risiken der gebana AG, bewertet sie anhand ihres möglichen Schadens und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Ausserdem beschreibt das Kontrollsystem die Organisation der Kontrollprozesse entsprechend der Risikoklassierung. Der Risiko-Ausschuss des Verwaltungsrates wird vom Verwaltungsrat Tobias Meier geleitet und rapportiert zweimal jährlich.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat der Risikoausschuss ein besonderes Augenmerk auf den Bereich Projekte, Direktversand und IT gelegt. Als nächstes sollen Risiken im Bereich Handel (gebana BV) und aus der Gruppen- und der Finanzierungstätigkeit näher betrachtet werden.

4. GESCHÄFTSBEREICHE

Die folgende Betrachtung der Geschäftsbereiche ist nicht auf einzelne Firmen fokussiert, sondern ist konsolidiert. Sie ist als Konsolidierung nicht revidiert durch die OBT. Dort, wo von einzelnen Firmen die Rede ist – gebana Brasilien, gebana Burkina Faso, gebana Togo oder gebana BV – sind die Zahlen den lokalen Revisionsberichten entnommen.

Geschäftsbereiche der gebana



Die Schwierigkeiten in den vergangenen Jahren zeigten uns, dass der Geschäftsbereich Produktion und Handel mit allen gebanas im Süden, der Produktion ebenso wie der Verarbeitung und dem Grosshandel, zu gross und zu komplex ist. Wir haben daraus Konsequenzen gezogen und die Struktur in Produktion und Handel verändert.

Neu wurde die Funktion eines CFO der gebana Gruppe geschaffen. Ihm sind die Tochterunternehmen und deren Finanzierung unterstellt. Der Bereich Grosshandel wird von Herman Bijlholt geleitet. Er kümmert sich mit einem Team in Holland um Import und Verkauf der Produkte im Grosshandel. Die Firmen im Süden werden selbständiger, unter anderem in der Organisation ihrer Finanzierung oder ihrer Verkäufe, die zunehmend direkt laufen. Zur Unterstützung der Produktion im Süden schliesslich und zur Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele, zeichnet sich das «Development Team» verantwortlich. Mit der kombinierten Erfahrung und Kompetenz von Linda Dörig als vormalige Geschäftsführerin in Burkina Faso, mit Michael Stamm, dem ehemaligen Assistenten von Christophe Toitot und heute mit seiner Familie in Benin und Togo stationiert, sowie Elvira Zingg mit langjähriger Erfahrung als Qualitäts- und Nachhaltigkeitsverantwortliche bei gebana, ist dieses Development Team sehr stark aufgestellt. Im Zuge dieser Restrukturierung verlässt uns Christophe Toitot, der als COO und Verantwortlicher für den gesamten Bereich Produktion und Handel die gebana über fünf Jahre engagiert vorangebracht hat.

Merci beaucoup, Christophe!



Christophe Toitot
chem. COO

Dear Christophe

With this letter the board of directors of gebana AG, would like to sincerely thank you for all you have done and created for the gebana Group over the past five years. As gebana's COO, you have developed the company in many ways. Despite the most adverse situations, we did not lose one investment and you managed to help the overall development of the company greatly.

Besides the successful management of our four subsidiaries in developing countries and our trading unit in the Netherlands, you have also significantly changed and improved their organization and reporting structures. Productions and Trade units are now independent structures with interesting growth perspectives.

In addition to your role as a COO, you were also an active and valued member of the board of directors of gebana. One of the highlights in your contribution as a board member was certainly the big restructuring in our management approach towards Production and Trade which you proposed and also executed with dedication and professional rigor in the double role of COO and of Change Manager.

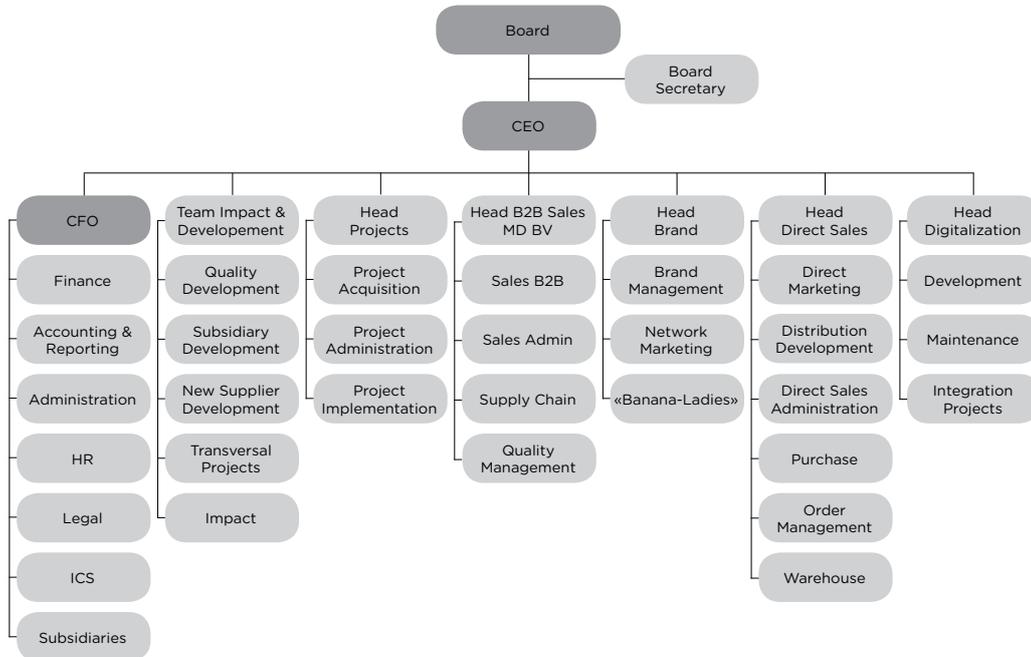
After this successful restructuring and consequently you leaving gebana, we would like to thank you very warmly for your huge contribution to gebana. The company is today at a

different level then when you started. We wish you the very best personally as well as professionally.

Thank you and all the best to you!

The gebana board of directors

Neues Organigramm der gebana



Willkommen, Gerd!



Gerd Bösch
CFO

Liebe Gebanit@s

Diese Begrüßung habe ich hier gelernt. Sie gefällt mir und zeigt Verbundenheit unter den Mitarbeitenden und etwas Spezielles: gebana eben!

Aufgewachsen bin ich im Rheintal, wo meine Eltern in der Textilindustrie tätig waren. Einer der Hauptmärkte war damals Nigeria, Lagos. Schon in jungen Jahren habe ich die Kauffrauen als Chauffeur von und nach Kloten gefahren. Mein Bruder lebt heute noch in Afrika und meine Besuche dort blieben alle unvergesslich.

Ich stamme beruflich aus einer harten, stark kommerziellen Umgebung, in der ich mich als Mensch mit Neugier und Humor zu behaupten versuchte. Meine Stationen waren die Credit Suisse, weitere Banken, und die alte Swissair bis zu deren Grounding. Seither war ich in der Lebensmittelbranche tätig: bei Lüchinger + Schmid, bekannt als Eier und Eiprodukte-Lieferant. Ich freue mich sehr nun bei gebana zu sein. Die

Mission «Weltweit ab Hof» und das grosse soziale Engagement von gebana in den armen Ländern dieser schroffen Welt trage ich voll mit.

«Turbulenz» ist ein Ausdruck aus der Fliegerei, früher mein Hobby, er trifft aber auch auf meinen Start bei gebana zu. Ich kannte weder Cashews W320, Setrapal noch Sunray und zusätzlich mit meinem Start wurden neue Prozesse und Funktionen für viele Mitarbeitende eingeführt!

Ich gestalte gerne Neues mit und freue mich auf die kommende Zeit. Vor allem wenn ich sehe, wie engagiert die Leute sind und welches Know-how in den Köpfen der gebanit@s steckt – enorm! Mein Ziel ist es zuallererst den operativen Betrieb aufrechtzuerhalten und die Vorgaben von Boards und ICS umzusetzen. Dann möchte ich die einzelnen Personen, Länder und Prozesse genauer kennenlernen. Daraus ergibt sich sicherlich Potential, um noch mehr Einheitlichkeit und Systematik hinzubringen: wenige Standards, wenig Bürokratie.

Ich möchte erreichen, dass Schweizer Verlässlichkeit inmitten der Unberechenbarkeit von Ernten und anderen Problemen vor Ort Ruhe schafft. Wenn schon vieles sehr unberechenbar ist, so soll zumindest 100% Verlass auf die Führungskräfte sein.

Ich freue mich und was ich bis jetzt gesehen habe sagt mir: Uns wird sicher nie langweilig bei gebana!

*Gerd Bösch
CFO*

Grosshandel

Die Konsolidierung in Produktion und Handel betrifft alle Verkäufe zu Grosskunden, sowohl jene, die direkt von den Produzenten in Rechnung gestellt werden, als auch jene, die über gebana BV geführt werden. Die Produktionspartner von Produktion und Handel sind gebana Brasilien (Soja, verarbeitete Soja und Getreide), gebana Burkina Faso (getrocknete Mangos und Cashews) und gebana Togo (Kakao, Soja und getrocknete Ananas). Wichtige externe Lieferanten, zu denen wir sehr enge Beziehungen pflegen, sind South Organic in Tunesien (Datteln), Nassara Benin (Cashews) und die Kooperative Manduvira in Paraguay (Zucker). Weitere Produzenten, zu denen wir für den Direktversand enge Beziehungen pflegen, sind Anyfion in Griechenland (Zitrusfrüchte und weitere Früchte), PARC in Palästina (Olivenöl, Za'tar), Kooperativen in Chiapas, Mexico (Kaffee) und WAD in Ghana (Früchte und Säfte).

Das vergangene Geschäftsjahr war im Bereich Grosshandel geprägt von personellen Veränderungen. Beinahe das gesamte Personal wechselte zufälligerweise beinahe gleichzeitig und unsere erfahrene Schlüsselverkäuferin Mirjam Güntert war im Mutterschaftsurlaub. Dies stellte den neuen Verkaufsleiter Herman Bijlholt vor grosse Herausforderungen. Intern wie extern haben diese vielen Wechsel zu erheblicher Verunsicherung geführt. Im Verlauf des Jahres wurde die Integration der neuen Mitarbeitenden dann Schritt für Schritt vollzogen. Mit der Rückkehr von Mirjam Güntert Mitte des Jahres und der Erfahrung von Christophe Toitot konnte die schwierige Zeit überbrückt werden.

Der Umsatz des Geschäftsbereiches Handel betrug im vergangenen Geschäftsjahr EUR 23.7 Mio. (+15%). Das Wachstum von rund 3 Mio. Euro ist auf die Entwicklung in Burkina Faso und Togo zurückzuführen. Cashews und Mangos aus Burkina Faso und Soja aus Togo legten am meisten zu, während die Produkte aus Brasilien und die Datteln aus Tunesien stagnierten oder ein moderates Wachstum verzeichneten.

Der Trend in Richtung direkter Verkäufe von den gebanas im Süden zu den Kunden geht weiter. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde nur noch gut die Hälfte des Umsatzes (54%) über gebana BV gehandelt. Auch die Verkäufe, welche direkt vom Ursprung zu den Kunden laufen, werden vom Bereich Handel koordiniert. Dafür wird den Firmen eine handelsübliche Verkaufskommission von 2% verrechnet.

Die Bruttomarge in Produktion und Handel war auch im vergangenen Geschäftsjahr stark unter Druck. Bezogen auf den gesamten Umsatz reduzierte sie sich von 8.6% auf 6.1%. Absolut verringerte sie sich gegenüber dem Vorjahr um 19% auf EUR 1.44 Mio. Dank konsequentem Kostenmanagement – 9% tiefere Personalkosten, 22% tiefere Verwaltungskosten – konnte dieser erneute, grosse Einbruch etwas aufgefangen werden. Auf EBIT Level betrug der Gewinn EUR 38'000 gegenüber EUR 190'000 im Vorjahr. Insgesamt wurde ein Verlust von EUR 123'000 verbucht gegenüber einem Gewinn von EUR 109'000 im Vorjahr.

Der Grund für den Verlust im Bereich Grosshandel ist die rückläufige Marge. Stärkere Konkurrenz aber auch die Unterstützung der Partner im Süden mit flexiblen Preismodellen, welche das Risiko der Preisschwankungen an gebana BV delegieren, tragen dazu bei. Der Grosshandel ist eine notwendige Funktion für die Produzenten im Süden, ebenso wie für den Direktversand, ihn selbst rentabel zu betreiben, bleibt eine Herausforderung.

gebana Brasilien

Das Leben in Brasilien war im letzten Jahr geprägt von wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit, die Investoren zögern liess, zu investieren. Umso erstaunlicher ist es, wie stabil sich gebana Brasilien inmitten dieser Situation entwickelte. Der Grund sind ihr starkes Fundament von Bauernfamilien, Mitarbeitenden und Kunden. Nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die meisten Einkaufs- und Verkaufsverträge sind langjährig.

Auch die Entwicklung auf dem lokalen Markt in Brasilien ist erstaunlich. gebana Brasilien hat eine sehr starke Position auf dem brasilianischen Markt. Wir verkaufen bereits beinahe zwei Drittel der Produkte in Brasilien selbst und erreichen 45% des Umsatzes mit rund 30 brasilianischen Kunden. Alle Getreide, wie Hafer, Mais und Weizen, werden lokal verkauft – nur bei der Soja ist der Export wichtig.

Im Businessplan, mit dem gebana Brasilien aus der Krise vor sieben Jahren gewachsen ist, war das wichtigste Ziel Wachstum und Kapazitätsauslastung. Seit drei Jahren stösst die gebana Brasilien nun zunehmend an ihre Kapazitätsgrenzen. Um das Potential von gebana Brasilien ausschöpfen zu können, wurde deshalb im vergangenen Geschäftsjahr entschieden, die Sojaverarbeitung nach Campo Largo, und damit näher an den Hafen Paranagua, zu verlagern. Mit diesem Schritt wird nicht nur die Kapazität deutlich erhöht, sondern auch die Logistik viel effizienter und damit gleichzeitig billiger und ökologischer. Unsere Berechnungen ergeben, dass wir rund 155'000 Kilometer mit dem LKW einsparen werden – eine Distanz, die fast viermal um die Erde führt.

Das Klima war durchzogen im vergangenen Geschäftsjahr. In einigen Regionen regnete es zu wenig, während in anderen zu viel Regen die Ernte erschwerte. Dank besserer Fruchtfolgen konnte die Gefahr der verminderten Bodenfruchtbarkeit durch starke Regenfälle entschärft werden. Die Fruchtfolge mit weiteren kommerziellen Kulturen bedeutet auch wirtschaftlich eine stabilere Situation für die Bauernfamilien. gebana Brasilien erntete 2018 9'650 Tonnen

Direkter Handel

MEHR EIGENSTÄNDIGKEIT

Für mehr Effizienz und Unabhängigkeit der Süd-gebanas verkaufen diese immer öfter direkt an Handelskunden.

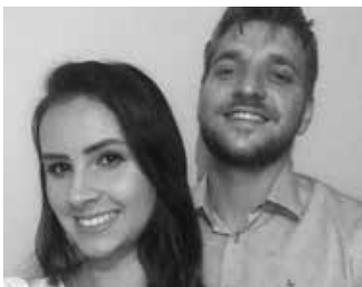
Soja und 7'950 Tonnen Fruchtfolgeprodukte (Mais, Weizen, Hafer und Raps). Diese Mengen liegen 15% über dem Vorjahr.

Dank neuen Fruchtfolgeprodukten wie Bohnen, Buchweizen und Hafer konnte das Anbausystem weiter verbessert werden. Nächste Versuche sollen mit Kichererbsen und Leinsaat gemacht werden und auch die Gründüngung nimmt zu. Das grösste Problem im Anbau betraf GVO-Verunreinigungen beim Mais. Diese sind wegen der Windbestäubung fast nicht zu vermeiden, dennoch schreibt das Biogesetz in Brasilien eine Nulltoleranz vor. Gemeinsam mit Zertifizierenden und der Wirtschaftskammer versuchten wir, für eine realitätsnähere Regelung zu lobbyieren. Im vergangenen Jahr erschien ein Buch mit den Erkenntnissen unserer langjährigen Arbeit zur Verbesserung des Bio-Anbaus von Soja in Brasilien. Es wurde gemeinsam mit unseren Forschungspartnern der Universität an der «Show Rural», der grössten nationalen Landwirtschaftsmesse in Cascavel, Brasilien, vorgestellt.

Der Umsatz von gebana Brasilien stieg im vergangenen Geschäftsjahr um 14% auf BRL 39 Mio. In Euro entsprach dies Ende Jahr EUR 8.8 Mio. - ungefähr gleich viel wie in 2017. Der Real hat gegenüber dem Euro erneut an Wert verloren, wahrscheinlich wegen der Verunsicherung im Zusammenhang mit den Wahlen. Die Bruttomarge erhöhte sich auf BRL 9.9 Mio. (+18%), das operative Ergebnis (EBITDA) verbesserte sich auf BRL 3.9 Mio. (+8%). Bezogen auf den Umsatz entspricht dies 10.1% gegenüber 10.7% im Vorjahr. Das Unternehmensergebnis verbesserte sich von BRL 27'000 auf BRL 532'000, was EUR 120'000 entspricht. Die langfristigen Darlehen von gebana Brasilien werden im ersten Halbjahr 2019 vollständig zurückbezahlt. gebana Brasilien hat dann die Möglichkeit, mit der Erneuerung von Fremdwährungsdarlehen die Firma währungs-technisch auf dem heutigen, schwächeren Real abzusichern. Dies wird die Konkurrenzfähigkeit von gebana Brasilien für mehrere Jahre absichern.

Im vergangenen Jahr hat gebana Brasilien auch erste Versuche im Direktversand unternommen und war mehrmals Gast in einer der bekanntesten TV-Sendungen über Landwirtschaft. Für die Ernte 2019 wurde 5'323 ha ausgesät. Wenn das Wetter mitspielt, wird die Produktion um 10% wachsen.

Spannende Chance



**Robson Alexandre Escher (mit seiner
Freundin Vanessa Gabriela Schwan)**
Produktionsleiter

Ich bin Robson Alexandre Escher, ich bin 27 Jahre alt und komme aus Capanema in Parana. Ich lebe zusammen mit meiner Freundin Vanessa Gabriela Schwan in Campo Largo.

Bei der gebana zu arbeiten bedeutet mir viel. Besonders, da ich hier die Chance erhielt, Karriere zu machen. Angefangen habe ich 2009 als Hilfsarbeiter. Schrittweise wurde ich befördert und erhielt immer wieder neue Verantwortung: als Maschinenführer, als Wägemeister, Mitarbeiter der Qualitätssicherung und schliesslich als Produktionsleiter. Im Jahr 2012 wurde mir bewusst, dass ich mein Wissen vertiefen musste. Ich schrieb mich für ein Studium ein und schloss es 2017 als Produktionsingenieur ab. Heute bin ich für die beiden Produktionsstandorte Capanema und Campo Largo verantwortlich. Das ist auch der Grund, warum ich mit meiner Freundin ins 500km

entfernte Campo Largo gezogen bin. Es gefällt mir, dabei mit-zuhelfen, die biologische Landwirtschaft zu fördern und so gesunde Lebensmittel für Mensch und Tier herzustellen. Ebenso gefällt es mir die familiäre Landwirtschaft zu unterstützen und sie als Alternative zur industriellen Produktion voranzubringen.

gebana Burkina Faso

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde aus gebana Afrique die gebana Burkina Faso. Dieser symbolische Namenswechsel markiert die Sanierung der Firma im Juni, die Integration eines neuen Partners und vor allem die Überwindung der jahrelangen, grossen Schwierigkeiten. Der grösste Erfolg der gebana im vergangenen Geschäftsjahr war, die mit gemeinsamen Kräften erreichte Sanierung und der rasche Turnaround. Dieser war sogar noch rascher als im Businessplan vorgesehen. Wir dürfen deshalb erleichtert und stolz verkünden, dass die gebana Burkina Faso auf einem guten Weg ist!

In erster Linie war natürlich das lokale Management gefordert und verantwortlich für diese grosse Aufgabe. Daneben hatten aber auch viele weitere interne und externe Partner ihren Anteil am Turnaround. Ihnen allen gehört unser Dank!

- Die bisherigen Investoren haben Hand geboten indem sie ihre Darlehen in Eigenkapital gewandelt oder auf einen Teil ihrer Forderung verzichtet haben.
- Auf der «Plattform Marktzugang» wurde die Crowdaktion «Neustart in Burkina Faso» durchgeführt um die Sanierung zu unterstützen. 766'564 Franken von 2'848 Unterstützenden sind so für die Sanierung zusammengekommen.
- Grosshandelskunden wie Equal Exchange aus den USA, Agrosourcing aus Frankreich oder Coop aus der Schweiz wurden zu Partnern, indem sie langfristige Verträge eingingen, vorfinanzierten und in einem offenen Preismodell das Risiko der Preisschwankungen mittragen.
- Der Direktversand hat auf Produkte von gebana Burkina Faso fokussiert. Getrocknete Mangos, Cashews und auch Nebenprodukte wie Cashewäpfel oder Cashewmehl wurden gefördert.
- Der Grosshandel (gebana BV) ebenso wie der Partner Pakka haben das Preisschwankungsrisiko bei den Cashews übernommen. So wurde das Problem der anfangs noch relativ hohen, dann aber stark sinkenden Cashewpreise nicht in Burkina Faso, sondern von den beiden Partnern Pakka und gebana BV getragen.

Dank Pakka

HERZLICHEN DANK!

Wir danken Pakka für Ihr Engagement in Burkina Faso und freuen uns auch im Direktversand immer mehr Pakka Produkte anbieten zu können.

Der Umsatz von gebana Burkina Faso verdoppelte sich auf EUR 5.45 Mio., die Bruttomarge erhöhte auf EUR 1.46 Mio. (Vorjahr EUR 200'000). Wichtiger als der Vergleich zum sehr schlechten Resultat von 2017 ist jedoch der Vergleich mit dem anspruchsvollen Budget. Gegenüber diesem war der Umsatz um 7.4% besser, die Bruttomarge gar um 23.4%.

Die Personalkosten lagen mit EUR 727'000 etwa bei Budget (+36% gegenüber 2017). Beim Verwaltungsaufwand (EUR 463'000) erwies sich das Budget als zu optimistisch: er

lag leicht über Vorjahr, jedoch fast 90% über dem Budget. Die Gründe für diese Kostenüberschreitung liegt vor allem im Ausbau des Teams von Agronomen und Technikern, dem korrekt kalkulierten Lagerverlust und den Gesundheitsleistungen für die Mitarbeitenden. Trotz dieser erhöhten Kosten

lag auch das operative Ergebnis (EBITDA) mit EUR 280'000 über dem Budget. Das Unternehmensergebnis übertraf mit einer schwarzen Null (EUR 4'000) die Erwartungen.

Die massiven operativen Verbesserungen bei gebana Burkina Faso sind folgenden Verbesserungen im Einzelnen geschuldet:

1. Höhere Ausbeute bei der Verarbeitung der Cashews. Angefangen auf dem Feld in der Auswahl der richtigen Qualität, bis zur Verarbeitung mit gut geschulten und motivierten Mitarbeitenden und der konsequenten Kontrolle entlang der gesamten Verarbeitungskette, machten eine Verbesserung von beinahe 10% möglich. Der Effekt dieser Verbesserung auf das Resultat ist enorm – so als würden uns Ende Jahr eineinhalb Container Cashews geschenkt.
2. Eine gute Ernte bei Cashews wie bei Mangos und die sehr nahe Begleitung der Bauernfamilien und Mangotrocknungsbetriebe, erlaubten es gebana Burkina Faso, genügend Produkte herzustellen. Es wurde sogar mehr produziert als vereinbart und gebana BV leistete mit zusätzlichen Verkaufsanstrengungen einen grossen Beitrag.
3. Die Verbesserung der Abläufe, der Kontrolle und die Reduktion der Finanzierungskosten nach der Sanierung halfen ebenfalls, die Kosten pro Kilogramm verarbeitete Produkte von gebana Burkina Faso zu senken.

Ende September, als sich abzeichnete, dass der Turnaround geschafft und gebana Burkina Faso auf gutem Kurs ist, erfolgte der vorgesehene Wechsel in der Geschäftsführung. Linda Dörig hat in zwei Jahren als CEO von gebana Burkina Faso mit enormem Engagement sehr erfolgreich den Turnaround geschafft. Sie übergab mit einem grossen Fest mit allen Mitarbeitenden den Stab an Claudio Scotto, der nun gebana mit gleichem Engagement weiterführt.

«Ein Glücksfall»



Claudio Scotto
seit Oktober 2018 CEO von gebana
Burkina Faso

Ich bin halb Schweizer und halb Italiener. Mein Vater war Kommunist, er hat mir beigebracht, Ungerechtigkeiten zu erkennen und für eine bessere Welt zu kämpfen. Als Teenager habe ich eine Leidenschaft für Afrika entwickelt, Live-Aid und der Kampf gegen die Apartheid waren prägend für mich. Später, nach einem Jahr im öffentlichen Dienst (Gewissensverweigerer) schloss ich 1993 mein Wirtschaftsstudium «cum Laude» ab. Nach einer Arbeitserfahrung in Deutschland kehrte ich nach Neapel zurück, wo meine Karriere in der Lebensmittelindustrie als Export Manager eines Pastasauceherstellers begann.

Während eines MBA Studiums in England traf ich eine Frau aus Sierra Leone und meine Leidenschaft für Afrika wurde neu entfacht: Ich gründete die Firma Africa Felix Juice und begann, Mango- und Ananas-Fruchtsaftkonzentrat herzustellen und nach Europa zu exportieren. Die Bedingungen waren enorm schwierig: Ebola, 23% Bankzinsen, kein Netzstrom und niedrige internationale Preise. Dennoch schafften wir es, die ersten Exporteure nach Europa zu werden. Die Firma wird bis heute von meinem Partner geführt, ich wurde Verkaufsleiter für Afrika und Berater für den IWF.

Dass ich gebana gefunden habe, ist ein Glücksfall. Denn das Angebot von gebana passte perfekt zu meinem Ziel, die Erfahrungen aus Sierra Leone in andere Bereiche Afrikas zu bringen – trotz der Distanz, die mein neuer Job zu meinem in London lebenden Sohn schaffen würde.

Meine Schweizer Cousins waren begeistert, dass ich für ein Unternehmen mit einem so unglaublich positiven Image auf dem Markt arbeiten konnte und nach einem Jahr kann ich bestätigen, dass ich stolz darauf bin, Teil eines Unternehmens mit einem so starken Ethos zu sein. Ich habe ein professionelles, talentiertes und hart arbeitendes Team gefunden, das mir meine Arbeit sehr erleichtert. Meine grösste Herausforderung ist Französisch, aber die Mitarbeitenden haben sich mittlerweile gut an meinen starken italienischen Akzent gewöhnt.

Ich glaube fest daran, dass der Export von Lebensmitteln «Made in Afrika» der Bevölkerung hilft, der Armut zu entkommen. Trotz der Opfer bin ich stolz darauf, etwas dazu beizutragen, die Welt etwas fairer zu machen. Mein Vater wäre auch stolz, da ich bin mir sicher.

gebana Burkina Faso verarbeitete im vergangenen Geschäftsjahr 1'333 Tonnen an Cashew-Rohnüssen und 460 Tonnen getrocknete Mangos von mehr als 2'700 Bauernfamilien, mit denen wir direkt zusammenarbeiten. Dazu kommt eine unbekannte Anzahl Bauernfamilien, die an diverse Partnerfirmen liefern, die ihre Mangos trocknen. Mit diesen Mengen ist gebana Burkina Faso an der Kapazitätsgrenze angekommen. Um den im Businessplan beschriebenen, nächsten Ausbauschritt bewerkstelligen zu können, sind nun zwei Schritte notwendig: Erstens wird in Zusammenarbeit mit lokalen Verarbeitern eine Lohnverarbeitung für Cashews angestrebt. Zweitens ist der Bau einer Trocknungsanlage für Mangos in Planung. Mit dieser Anlage wird die Kapazität ausgebaut, bei gleichzeitiger Verbesserung von Qualität und Wertschöpfung.

gebana Togo

Das vergangene Geschäftsjahr startete sehr schwierig für gebana Togo. Nachdem der Weltmarktpreis für Kakao stark gefallen war, wurden in mehreren Containern Pestizidrückstände gefunden. Die Nachforschungen ergaben, dass die Preisdifferenz zu den bezahlten Fair Trade & Bio-Mindestpreisen offenbar mehrere Partner und sogar Angestellte zu einem Zusatzgeschäft verleitet hatte. Zu einfach war es, den Kakao mit viel günstigerem konventionellen Kakao zu strecken.

In der Folge wurde das gesamte interne Kontrollsystem angepasst. Neu wird nur noch direkt bei den Bauernfamilien eingekauft und auch nur noch direkt bezahlt. Wie bereits in ersten Versuchen bei der Soja, soll auch der Kakao künftig per Mobiltelefon bezahlt werden. Dieser Wechsel vom System der Kollektoren war und ist riskant, denn es werden Machtstrukturen und Geschäftsmodelle verändert, die teilweise seit vielen Jahren bestehen. Zum Glück ist der Wechsel bisher gut gelungen und damit sind die Prognosen gut, in Zukunft stabilere und fairere Wertschöpfungsketten im Kakao – nun tatsächlich «ab Hof» – zu erreichen.

Im Bereich Soja war das vergangene Geschäftsjahr erneut geprägt von Wachstum und der Integration von vielen neuen Bauernfamilien. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden 4'015 Tonnen Soja von 4'107 Bauernfamilien und 135 Tonnen Kakao von 872 Bauernfamilien verkauft.

Direkt bezahlen

MOBILE PAYMENT

Um Geld- und Warenflüsse noch besser zu kontrollieren, implementieren wir derzeit ein System zur mobilen Datenerfassung und -zahlung

Der Umsatz von gebana Togo stieg um 14% auf EUR 2.48 Mio. Die Bruttomarge verbesserte sich bezogen auf den Umsatz von 23.9% auf 31.9% und war mit EUR 791'000 deutlich über Vorjahr (+51%) und Budget. Die Personal- und Verwaltungskosten blieben im Rahmen der Planung, so dass auch das operative Resultat (EBITDA) mit EUR 242'000 deutlich über dem Budget und dem Vorjahr lag. Bezogen auf den Umsatz verbesserte sich die EBITDA Marge von 6.3% auf 9.8%. Nach Finanzierungskosten, Rückstellungen und Steuern erwirtschaftete gebana Togo ein Rekordergebnis von EUR 78'000. Wie schon im Jahr davor, lag dieses Ergebnis über dem Budget. Das Eigenkapital von gebana Togo, das nach anfänglichen Verlusten negativ geworden war, ist nun positiv.

Das Ziel von gebana Togo für 2019 ist es, weiter zu wachsen und mit der Vorreiterrolle im direkten Einkauf bei den Bauernfamilien noch mehr Nutzen für Produzenten und gebana zu schaffen. Mittelfristig soll gebana Togo zur Plattform für die tropischen Frischprodukte von gebana werden. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde Joel Degboe als CFO eingestellt, im laufenden Jahr wird ein Verantwortlicher für die Produktion gesucht. Damit professionalisiert sich die Management-Struktur auch in Togo Schritt für Schritt.

gebana Benin wird zu Nassara Benin

Die Geschichte von gebana Benin begann mit dem von Luc Loco gegründeten Unternehmen V2M. Im Jahr 2014 wurde V2M in Zusammenarbeit mit einer Genossenschaft von Cashewproduzenten namens UCCPA Kouande das erste zertifizierte Bio-Unternehmen im Bereich der Produktion und Verarbeitung von Bio-Cashewnüssen in Benin. Auf der Suche nach einem Kunden für Bio-Cashewkerne in Europa fanden V2M und gebana zusammen. gebana suchte dann einen Partner um eine BioSuisse zertifizierte Lieferkette aufzubauen.

Im ersten Jahr der Zusammenarbeit 2015 wurden 13 Tonnen Bio-Cashews an gebana BV geliefert. Im Jahr 2016 wurde dann eine Partnerschaft mit einem renommierten Supermarkt in der Schweiz (COOP) geschlossen und Luc Loco und gebana gründeten gemeinsam die gebana Benin. Dank der Partnerschaft zwischen Luc Loco, Coop und gebana entwickelten sich die Mengen erfreulich und auch die BioSuisse-Zertifizierung konnte nach einigen Anfangsschwierigkeiten erreicht werden. Mit Unterstützung des Coop Nachhaltigkeitsfonds wurde viel Geld in die Schulung der Bauernfamilien und Kooperativen investiert. 2018 wurden insgesamt 189 Tonnen Bio-Cashewkerne exportiert.

Trotz dieser positiven Entwicklung gab es auch Schwierigkeiten und die Firma musste steigende Verluste in Kauf nehmen. In erster Linie war dies dem Markt geschuldet, denn gleichzeitig mit der Gründung von gebana Benin stieg der Preis für Rohnüsse auf unverständliche Weise um den Faktor drei. In der Folge wurde die Zusammenarbeit mit den Kooperativen sehr schwierig: Oft hatten sie die Rohnüsse schon anderweitig verkauft oder der Aufwand für die Bio-zertifizierung schien ihnen zu gross. Auch die Verarbeitungspartner nutzten die Situation aus und lieferten weniger oder schlechtere Nüsse als vereinbart. Im Umgang mit diesen Schwierigkeiten wurde den Partnern von gebana Benin im Verlaufe von 2018 bewusst, dass sie in Zukunft eine unterschiedliche Strategie verfolgen wollen. Luc Loco war überzeugt, dass nur eine eigene Verarbeitungsanlage die Situation nachhaltig verbessern würde, während sich die gebana vor ebendiesem Schritt fürchtete. Zu viele Probleme hatten sich bereits in Burkina Faso akkumuliert, Geld für die notwendige Investition war nicht vorhanden und ein Ende des schwierigen Cashewmarktes zeichnet sich nicht ab.

Aus diesen unterschiedlichen strategischen Prioritäten ergab sich nach intensiven Gesprächen ein neues Kooperationsmodell. Luc Loco würde mit lokaler Finanzierung und einem Entwicklungsprojekt die eigene Anlage bauen und gebana sollte als Schlüsselkunde die langfristige Abnahme der Produkte garantieren. Die gebana AG würde in diesem Modell nicht mehr an der Firma beteiligt sein. Damit gebana Benin unter dem neuen Namen Nassara Benin erfolgreich sein konnte, war es jedoch nötig, das wegen der Verlusten negativ gewordene Kapital zu sanieren. Die gebana entschloss sich, auf 100'000 Euro Darlehen zu verzichten und so Nassara Benin einen guten Start zu ermöglichen. Neben gebana wird Nassara Benin in Zukunft auch andere Kunden und Partnerschaften aufbauen. Das steht im Einklang mit der «Standalone-Strategie» der gebana AG und so wurde im Dezember 2018 die Beteiligung der gebana AG an gebana Benin an Luc Loco überschrieben, sowie der Name der Firma auf Nassara Benin gewechselt.

Direktversand

Auch das vergangene Geschäftsjahr war für den Geschäftsbereich Direktversand erfolgreich. Der Umsatz nahm um 23% auf CHF 10.19 Mio. zu. 33'000 Kundinnen und Kunden erhielten knapp 101'000 Pakete. Das grösste Wachstum war dabei mit 35% erneut ausserhalb der Schweiz zu verzeichnen. Der Anteil der Verkäufe in Deutschland und Österreich liegt nun bei knapp 20%. Die verstärkten Anstrengungen diesen Anteil auszubauen, werden in Zukunft den Direktversand stark prägen.

Im vergangene Geschäftsjahr wurde das neue Versandsystem vollständig in Betrieb genommen und dazu auch interne Prozesse umgestellt, sowie die Mitarbeitenden geschult. Die externen Logistikstandorte und unser Customer Relationship Management wurden an unser System angebunden. Das ist wichtig, denn seit Herbst 2018 haben wir einen neuen Logistikpartner für unsere Frischprodukte. Damit arbeiten jetzt insgesamt drei externe Logistikpartner für gebana. Der automatische Datenübertrag ermöglicht einen raschen, fehlerfreien Versand, einen besseren Kundenservice und eine individuellere Kommunikation.

Im Einkauf wurde eine neue Position geschaffen, die erfolgreich mit Jana Peper, die vorher im Customer Service tätig war, besetzt werden konnte. Dadurch sind wir in der Lage, einkaufsseitig noch näher an die Bauernfamilien heranzurücken, noch direktere Wertschöpfungsketten aufzubauen, haben einen breiteren Marktüberblick und können leichter neue Produkte ins Sortiment nehmen. Ebenfalls wurde eine neue kaufmännische Praktikantenstelle geschaffen. Insgesamt haben jetzt jeweils drei PraktikantInnen die Möglichkeit, Einblick in die Funktionsbereiche Kundendienst, Bestellwesen, Buchhaltung, Lager, Einkauf und Marketing zu gewinnen.

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde ein langfristig angelegtes Projekt zur Prozessverbesserung quer durch alle Funktionsbereiche gestartet. Diese Anstrengungen haben sich gemeinsam mit den kontinuierlichen Systemverbesserungen ab Mitte Jahr bemerkbar gemacht. Das Weihnachtsgeschäft war deswegen trotz Volumenwachstum vergleichsweise entspannt und die Kosten blieben weit tiefer als das Wachstum hätte erwarten lassen.

Die Bruttomarge im Direktversand verbesserte sich um 25% auf CHF 3.6 Mio. und ist bezogen auf den Umsatz um einen Prozentpunkt auf 39.3% gestiegen. Einer der Gründe dieses Anstieges liegt im schwächeren Euro, ein weiterer in einer Preiserhöhung Mitte des Jahres. Nach Kosten für die Einführung unseres neuen «gebana Models» und weiteren Kommissionen beträgt die reale Marge 35,6%, was genau der Vorjahresmarge entspricht.

Die direkten Marketingausgaben stiegen um 13% und sind bezogen auf den Umsatz mit 6.8% so tief wie noch nie. Die Personalkosten waren trotz Wachstum stabil, nur die Verwaltungskosten stiegen deutlich stärker als budgetiert auf CHF 254'000 (+36%). Diese Zunahme ist in erster Linie der Zunahme an Lizenzausgaben für Software geschuldet.

Die Partnerschaften mit der Kampagne Olivenöl sowie dem Verein Café RebelDía entwickelten sich auch 2018 positiv. Der Import und Vertrieb des Olivenöls aus Palästina konnte um 3% auf CHF 307'000 erhöht werden, jener des Kaffee aus Chiapas erhöhte sich um 21% auf CHF 693'000. Die Solidaritätsbeiträge, die mit dem Produktverkauf generiert wurden, betragen insgesamt CHF 106'000.

5. AUSBLICK

Vom vergangenen Geschäftsjahr wird das wunderbare Fest zum 20-jährigen Jubiläum mehr als alles andere in Erinnerung bleiben. Das Zusammenrücken von den mehr als fünfhundert Menschen für ein Foto, ist ein Symbol für die gebana der Zukunft. Wenn alle mithelfen, sehen wir nicht nur gut aus, sondern sind auch wirtschaftlich stark. Das zweite prägende Ereignis im letzten Jahr zeigte genau das: Die erfolgreiche Sanierung von gebana Burkina Faso!

Für die Zukunft wollen wir das mitnehmen: Gemeinsam mit unseren treuen Grosshandelskunden wachsen die gebanas im Süden und können so stabiler und rentabler werden. Dank der gebana BV in Holland können die Produzenten sicher sein, all ihre Produkte zu akzeptablen Preisen absetzen zu können. Dank der Kundinnen und Kunden im Direktversand können wir einen ernsthaften Unterschied machen für Bauernfamilien und Mitarbeitende im Süden – und unsere Kunden helfen uns bekannter zu werden und neue Kunden zu finden, indem sie unsere Produkte teilen oder von uns erzählen.

Die Marktsituation scheint sich weiter zu verbessern, was sehr wichtig ist, um die Lage im Grosshandel zu entspannen. Hohe Lagerbestände setzen ihn in den ersten Monaten des Jahres noch unter Druck und bergen das Risiko für Abschreiber. Damit dürften dann aber die Altlasten aus den schwierigen letzten Jahren hinter uns liegen und auch im Grosshandel wieder bessere Zeiten anbrechen. Die Vorarbeit dazu wurde mit der neuen Struktur von Produktion und Handel gemacht. Das geschäftliche Ziel bleibt, stärker als der Markt zu wachsen und die Profitabilität zu erhöhen.

Das wichtigste Projekt im Geschäftsjahr 2019 ist die Entwicklung unserer Internationalisierungsstrategie und die Umsetzung derselben zu beginnen. Die Basis dafür ist die Arbeit zu unserer Marke und die Lehren, die wir aus den ersten Schritten in Berlin, Schweden und England ziehen konnten. Zur Internationalisierung gehört auch die Umsetzung des «gebana Modells» für Impact im Süden, denn dafür wollen wir bekannt werden. Wir warten aufgeregt auf die ersten Schritte in Burkina Faso, dann in Togo und Griechenland – alle sind für 2019 geplant.

Ich danke Ihnen im Namen der ganzen «gebana Familie» im Norden und im Süden für Ihre Unterstützung durch zwanzig fette und oft magere Jahre!

Zürich, im Mai 2019



Adrian Wiedmer