



Weltweit ab Hof

WE ARE

CHANGING

THE RULES

Jahresbericht 2021

VORWORT 5

UNSERE WIRKUNG 9

SCHWERPUNKTE 15

<i>Der Süden glänzt</i>	15	<i>Anhaltend starkes Wachstum</i>	37
<i>Der beste Deal für Bauernfamilien</i>	17	<i>Margen unter Druck</i>	39
<i>Kooperation statt Konkurrenz</i>	17	<i>Steigende Marketingkosten</i>	39
<i>Wohin mit all den Kolleg:innen?</i>	19	<i>Hohe Personalkosten in der Schweiz</i>	41
<i>Kunst stellt Fragen, Kunst verbindet</i>	23	<i>Spenden verpflichten</i>	43
<i>Warten auf die Fabrik</i>	23	<i>Investitionen in Land und Lager</i>	45
<i>Wunder in Brasilien, Wunder in Togo</i>	27	<i>Alles im Plus</i>	45
<i>Marktleaderin for Sale</i>	27	<i>Bereit für schwierigere Zeiten</i>	47

GESCHÄFTSZAHLEN 31

AUSBLICK 49

“ ICH WILL SEHEN,
WIE BURKINA FASO
SEINE GRÖSSTE
CASHEWFABRIK
ERHÄLT. ICH WILL,
DASS WIR DAS
SCHAFFEN. ”

Séverin Soma

Leiter Cashew-Knacken, gebana Burkina Faso

VORWORT

DAS WACHSTUM IM DIREKTVERSAND FLACHT AB, DAFÜR ZEIGEN DIE GEBANAS IM SÜDEN, WAS IN IHNEN STECKT.

Die Auswahl der Themen für diesen Jahresbericht war eine Herausforderung. Denn 2021 war ein ereignisreiches Jahr mit Höhen und Tiefen. Für gebana vor allem mit Höhen. Unser ambitioniertes Wachstumsziel im Direktversand haben wir allerdings nicht ganz erreicht – trotz 14 Prozent mehr Umsatz. Das führte auch dazu, dass wir bei der Umsetzung des gebana Modells, also der direkten Beteiligung der Bauernfamilien am Umsatz des Direktversands, unser Ziel knapp verfehlten. Die Auszahlungen summierten dennoch fast bei einer Million Franken und somit beinahe dreimal mehr als im Vorjahr.

Viel Arbeit und viele grossartige Initiativen verbergen sich hinter diesen trockenen Zahlen. Sei es der Direktverkauf von Produkten von mittlerweile auch vielen Bauernfamilien in der Schweiz oder der Erfolg, dass wir nun mit unserem Webshop auch Kunden in vielen weiteren Ländern in Europa erreichen können.

Alle Geschäftseinheiten trugen dieses Jahr zu einem sehr guten Unternehmensergebnis bei.

gebana ist 2021 über die gesamte Gruppe hinweg um rund 25 Prozent gewachsen – am stärksten im Süden; in Burkina Faso, in Togo, das einen atemberaubenden Turnaround schaffte, und in Brasilien. Ausnahmslos alle Geschäftseinheiten trugen dieses Jahr zu einem nochmals sehr guten Unternehmensergebnis bei. Das ist wichtig, denn Sie





wissen, dass wir noch viel vorhaben. Ich könnte Ihnen an dieser Stelle auch von Herausforderungen und Rückschlägen berichten. Aber aus meiner Sicht ist sicher: gebana ist auf einem guten Weg.

Adrian Wiedmer tritt im September als Geschäftsführer zurück. Er bleibt im Verwaltungsrat.

Um unsere ambitionierten Ziele zu erreichen, brauchen wir die richtigen Menschen am richtigen Ort. Im Verwaltungsrat stehen deshalb einige Veränderungen an. An der Generalversammlung im Juni 2022 werden wir Adrian Wiedmer, der im September als Geschäftsführer zurücktritt, als neuen Präsidenten des Verwaltungsrats vorschlagen. Ich bin überzeugt, dass er die richtige Person für die strategische Führung in die Zukunft ist. Ausserdem werden wir mit Freude den zukünftigen Geschäftsführer präsentieren und eine Expertin als neues Mitglied im Verwaltungsrat vorschlagen.

An dieser Stelle möchte ich als abtretender Verwaltungsratspräsident allen gebanas danken für ihren unermüdlichen Einsatz und ihr grosses Engagement! Ich persönlich werde mit Stolz auf mein Mitwirken bei gebana zurückblicken und auch zukünftig ein Teil von gebana bleiben.

Ihnen allen danke ich für Ihr Vertrauen, Ihre Treue und Ihre Loyalität!

Andreas Jiménez

Präsident des Verwaltungsrates

Auf Schweizer Produkten haben wir eine sehr tiefe Marge. Wir wollen der beste Absatzkanal für die Bauernfamilien sein.



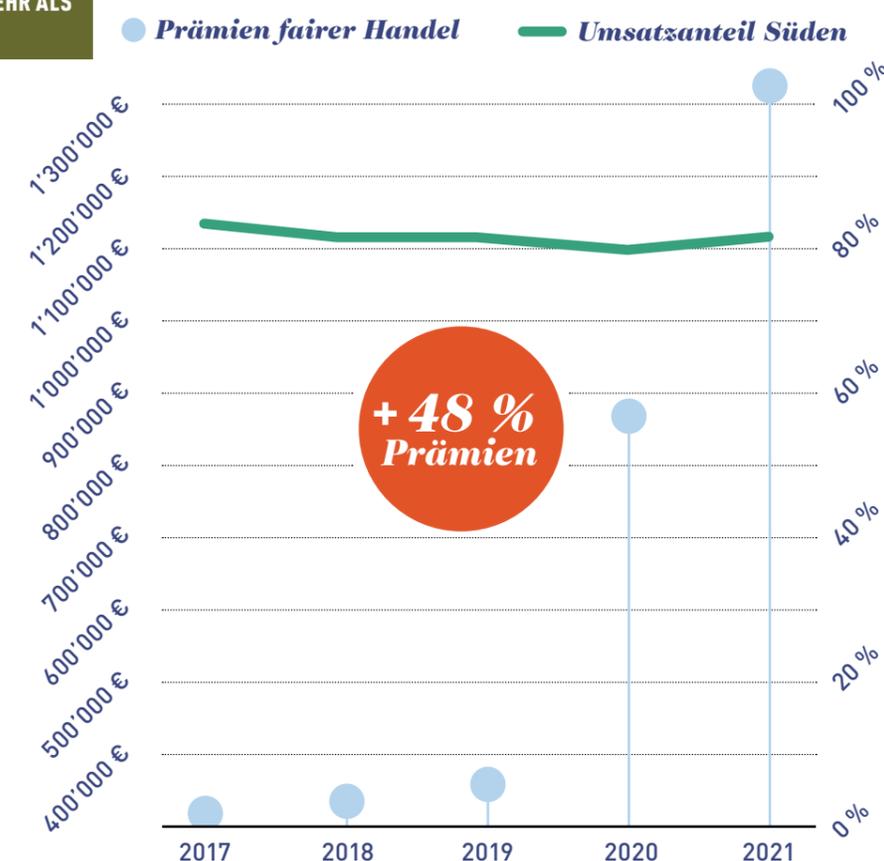
UNSERE WIRKUNG

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

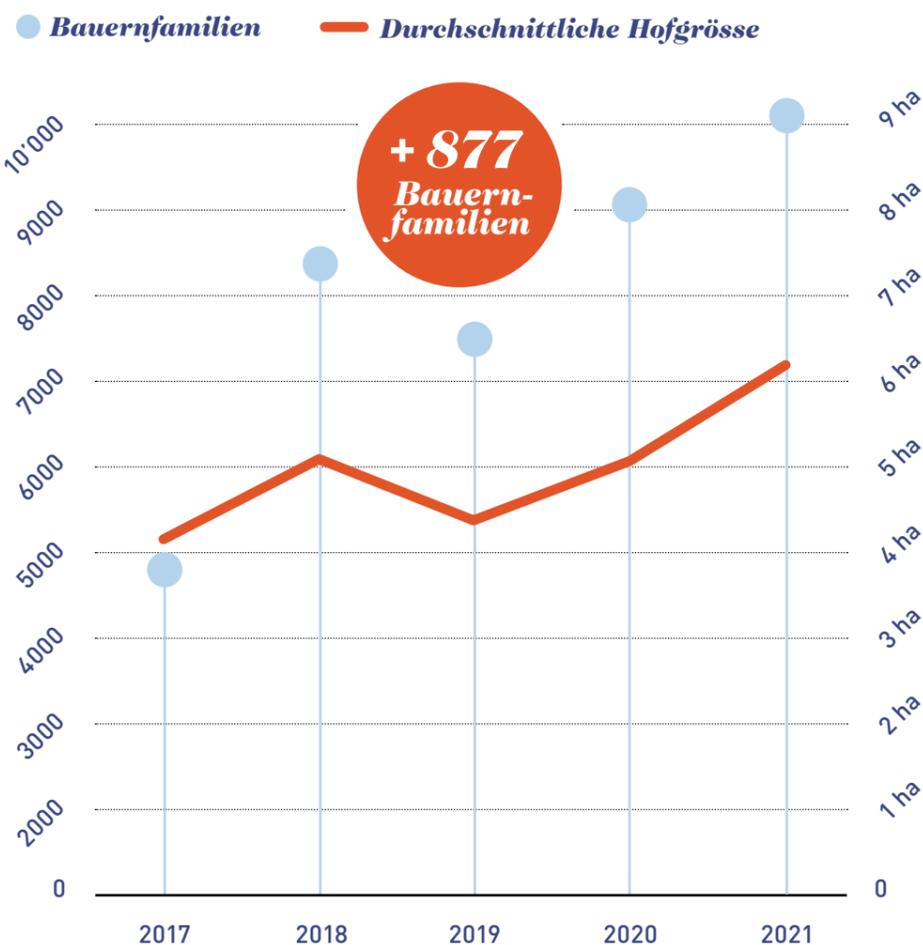
Umsatzteilen und Prämien

MIT DEM GEBANA MODELL KONNTEN WIR DIE HÖHE DER AUSGEZALHTEN PRÄMIEN IN NUR ZWEI JAHREN MEHR ALS VERDREIFACHEN.

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

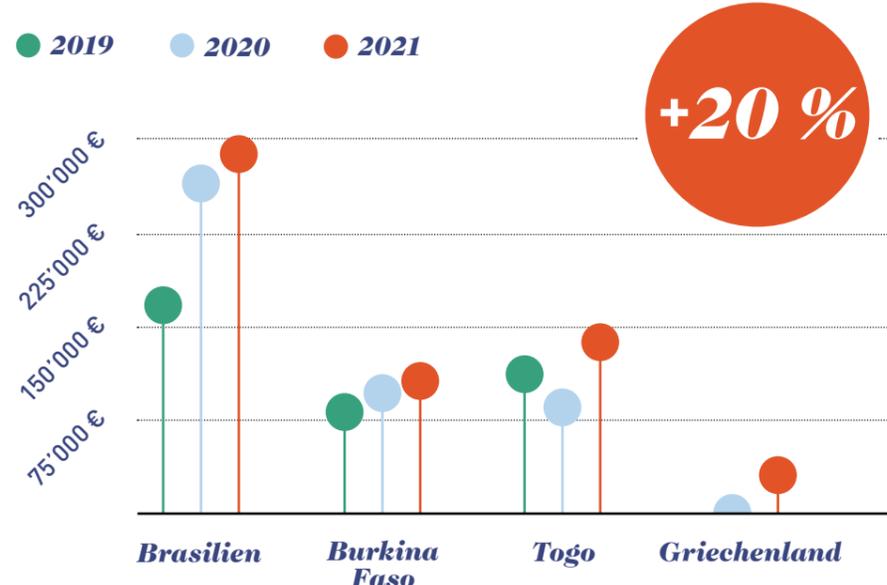


Bauernfamilien und Hofgrösse



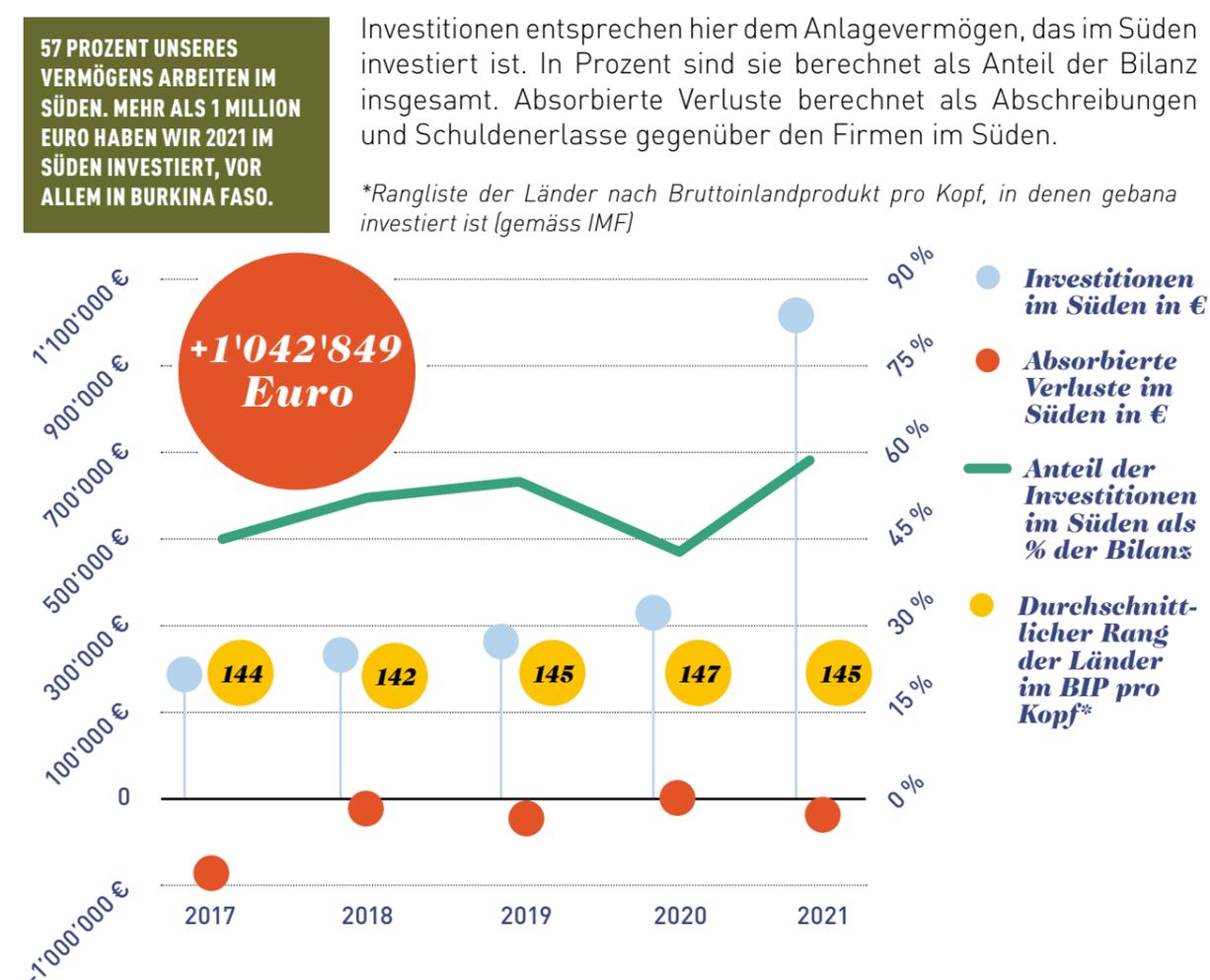
IN BURKINA FASO UND TOGO IST IM VERGANGENEN JAHR LAND MIT DER FLÄCHE DES ZÜRICHSEES AUF BIO UMGESTELLT WORDEN.

Ausgaben für Forschung und Beratung im Bioanbau



2021 FLOSSEN 20 PROZENT MEHR ALS IM VORJAHR IN FORSCHUNG UND BERATUNG. AGROFORSTWIRTSCHAFT, UNKRAUT UND BIOLOGISCHE SCHÄDLINGSBEKÄMPFUNG WAREN DABEI DIE WICHTIGSTEN THEMEN.

Investitionen und Risiko im Süden



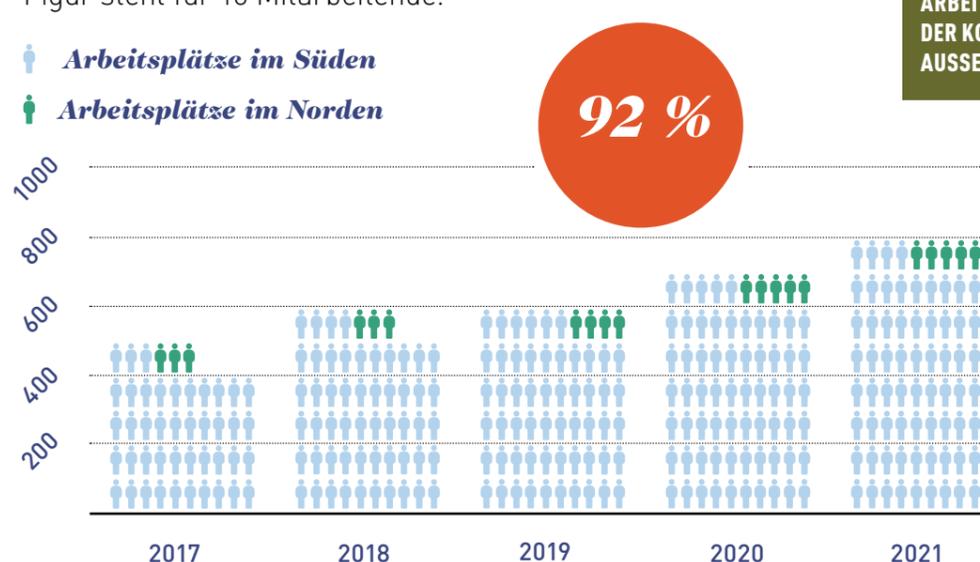
57 PROZENT UNSERES VERMÖGENS ARBEITEN IM SÜDEN. MEHR ALS 1 MILLION EURO HABEN WIR 2021 IM SÜDEN INVESTIERT, VOR ALLEM IN BURKINA FASO.

Investitionen entsprechen hier dem Anlagevermögen, das im Süden investiert ist. In Prozent sind sie berechnet als Anteil der Bilanz insgesamt. 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

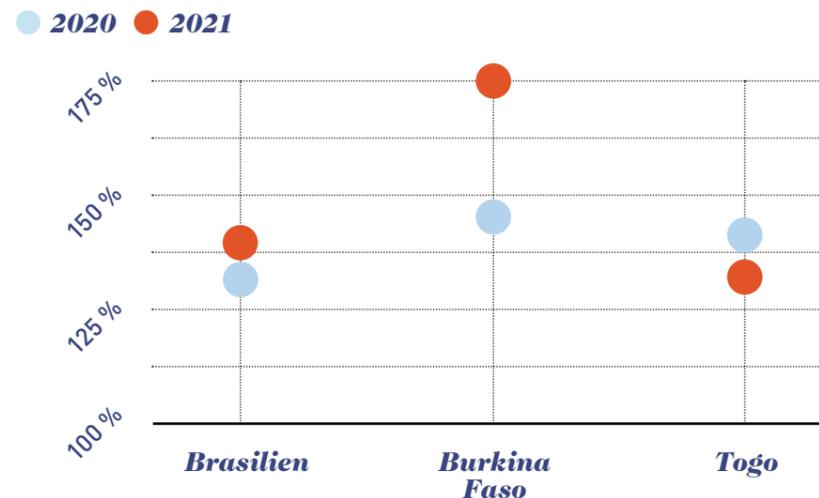
Die Arbeitsplätze berechnen wir im Jahresdurchschnitt. Jede Figur steht für 10 Mitarbeitende.



2021 SCHUFEN WIR 108 ARBEITSPLÄTZE. 92 PROZENT DER KOLLEG:INNEN ARBEITEN AUSSERHALB EUROPAS.

Löhne

Löhne der tiefsten Lohnkategorie in Relation zum nationalen Mindestlohn inklusive Gewinnbeteiligung.



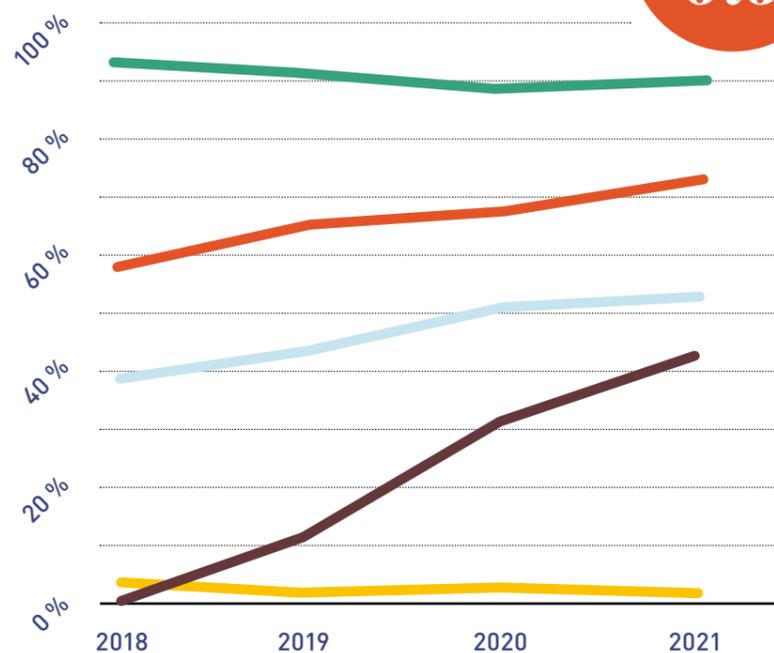
MIT +33 PROZENT IST DER ABSTAND ZUM MINDESTLOHN IN TOGO AM GERINGSTEN.

Nachhaltigkeit Sortiment

Anteil der Verkäufe des Direktversandes in Prozent

- Umsetzung gebana Modell
- Produkte direkt vom Bauern geliefert
- Produkte die nie umgepackt werden
- Bio-Produkte
- Flugtransport

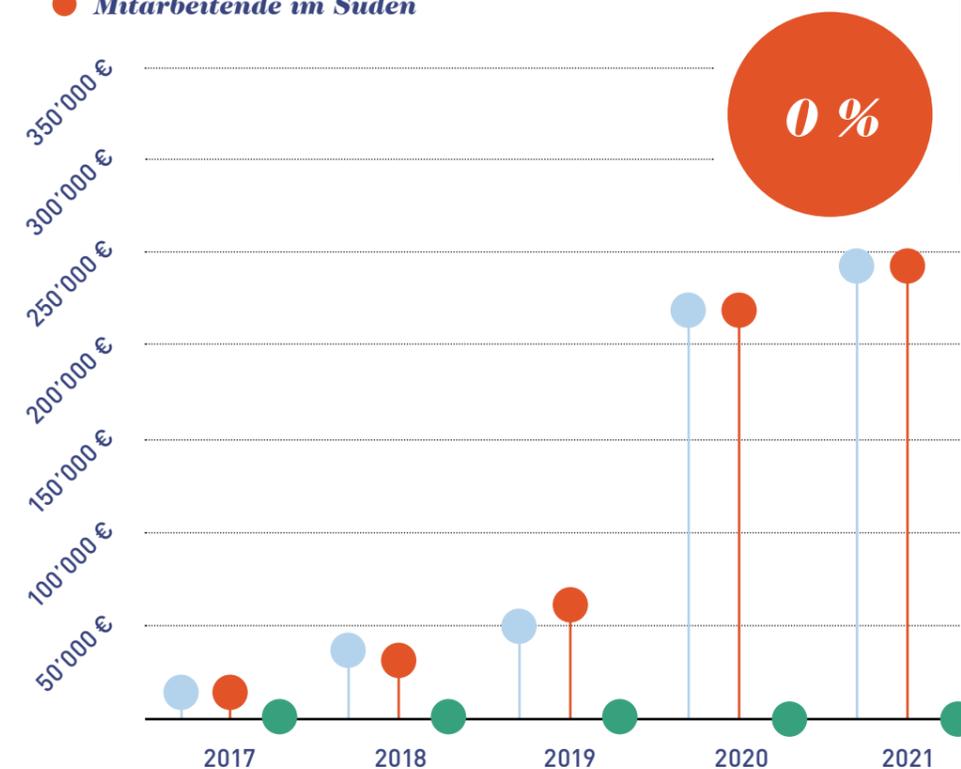
90 % bio



2021 HABEN WIR 44 PROZENT UNSERES UMSATZES DIREKT MIT BAUERNFAMILIEN IM GEBANA MODELL GETEILT.

Gewinn teilen

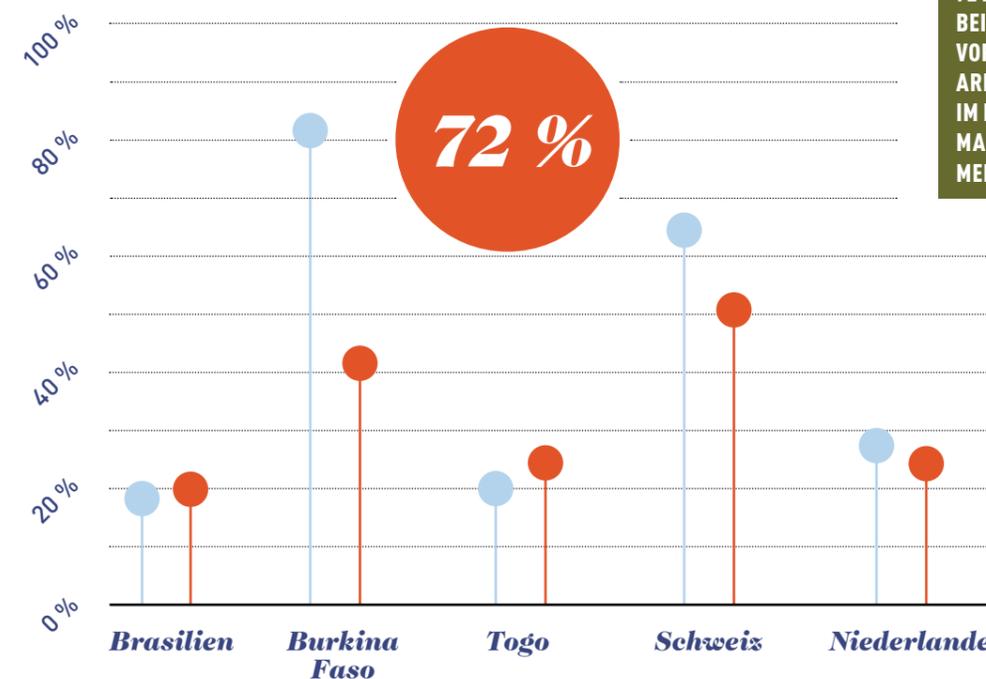
- Mitarbeitende im Norden
- Mitarbeitende im Süden
- Dividenden



DIE AKTIONÄRE ERHIELTEN NICHTS VOM GEWINN 2021. IN ZUKUNFT WIRD SICH DAS WAHRSCHEINLICH ÄNDERN. SIE WERDEN JEDOCH NIE MEHR ERHALTEN ALS DIE MITARBEITENDEN.

Arbeitsplätze nach Geschlechtern

- Frauen insgesamt
- Frauen im Management



72 PROZENT FRAUEN BEI GEBANA – SIE SIND VOR ALLEM IN DER VERARBEITUNG TÄTIG. IM HANDEL UND IM MANAGEMENT ARBEITEN MEHR MÄNNER.

SCHWERPUNKTE

VON ERFOLGREICHEN TÖCHTERN IM SÜDEN ÜBER SCHWEIZWEIT AB HOF BIS ZU KUNST AM BAU.

Der Süden glänzt

Auch 2021 bestimmte Corona unseren Alltag. Geschäftlich hingegen waren wir nach den ersten Monaten des Jahres kaum mehr durch die Pandemie bestimmt. Der Onlinehandel entwickelte sich nach dem ersten Quartal entsprechend eher gemächlich. Richtig stürmisch ging es allerdings bei unseren Tochterfirmen in Brasilien und Togo zu.

In Brasilien sind wir schon lange Marktführer, in Togo Nummer drei.

Neben dem Onlinegeschäft ist gebana Expertin für biologische Soja und Getreide. Wir unterstützen mehr als 5000 Bauernfamilien, die auf insgesamt rund 15'000 Hektar biologischen Ackerbau betreiben. In Brasilien sind wir dabei schon länger Marktführer, in Togo Nummer drei. Wir berichten von dieser Arbeit selten, da die Produkte nur an Grosskunden gehen und in Brasilien auch schon zu mehr als 60 Prozent im Land selbst verkauft werden.

Im vergangenen Jahr hatten wir neben dem Zugang vieler neuer Bauernfamilien auch etwas Glück mit gestiegenen Preisen. Wir kön-

**2021 lieferten
75 Bauernfamilien
104 Produkte für
Schweizweit ab Hof.**



LESEN SIE AUF SEITE 37,
WIE GEBANA 2021
GETRIEBEN VON TOGO
UND BRASILIEN
ZUGELEGT HAT.



nen nur leider nicht erwarten, dass es jedes Jahr so sein wird, denn das Getreidegeschäft ist sehr volatil. Über die guten Resultate dürfen wir uns natürlich trotzdem freuen.

Gerade hinsichtlich unseres Ziels unabhängige Firmen zu entwickeln, sind wir in diesen Gesellschaften sehr gut unterwegs.

Der beste Deal für Bauernfamilien

Das Geschäftsmodell der gebana ist vielfältig und hat sich gewandelt über die Zeit. Was alle Iterationen des Geschäftsmodells eint: Wir versuchen stets der beste Partner für die Bauernfamilien zu sein.

Wenn wir zertifizierte Bio- und Fairtrade Produkte an den Grosshandel verkaufen, dann haben wir nur sehr beschränkte Möglichkeiten, mehr zu bezahlen, als der Markt vorgibt. Ganz anders ist das im Onlinegeschäft. Hier bestimmen wir die Preise und versprechen, den Bauernfamilien mehr als *Bio* und *Fair* zu bezahlen. Dieses Versprechen lösen wir ein, indem wir unsere Partner Schritt für Schritt in unser gebana Modell integrieren. Die Bauernfamilien erhalten dann zusätzlich zum Einkaufspreis 10 Prozent des Umsatzes, den wir mit dem Verkauf ihrer Produkte erzielen.

Bei Schweizer Produkten haben wir die Margen so tief wie möglich angesetzt.

Doch wie immer gibt es Ausnahmen: Beim Olivenöl aus Palästina und beim Kaffee RebelDía aus Mexiko fliesst statt der Umsatzbeteiligung ein Solidaritätsbeitrag, den die jeweiligen Unterstützungsorganisationen verwalten. Bei *Schweizweit ab Hof* wiederum haben wir fixe Margen definiert – so tief wie möglich: 10 Prozent für Frischprodukte, 15 Prozent für verarbeitete und 20 Prozent für Wein. So bleibt am Ende mehr für die Produzent:innen.

MEHR INFORMATIONEN
ÜBER DIE GESUNKENEN
BRUTTOMARGEN FINDEN
SIE AUF SEITE 39.



Unsere Bruttomarge, aus der wir alle Kosten bezahlen, nimmt zu, wenn das Onlinegeschäft wächst und kommt unter Druck, wenn wir immer mehr unseres Umsatzes teilen und mehr Schweizer Produkte verkaufen. Zwei Dinge stören dieses Gleichgewicht im Moment: Einerseits ist der Onlinehandel weniger stark gewachsen als der Rest von gebana, andererseits reduzieren wir die Preise im Shop.

Kooperation statt Konkurrenz

Der Starke ist am mächtigsten allein – das ist eine der Annahmen oder Regeln, die wir ändern wollen. Unter dem Namen *Kooperation statt Konkurrenz* führten wir letztes Jahr eine Kampagne zu diesem Thema durch. Wir stellten zehn Initiativen und Start-ups in unserem Weihnachtsmailing vor, ohne dass wir Gegenleistungen eingefordert hätten.

Wir brauchen für unsere Entwicklung mehr Bekanntheit und neue Kund:innen.

Es machte grosse Freude aus dem eigenen Garten hinaus in die weite Welt zu blicken ohne die im Wirtschaftsleben üblichen Nutzenabwägungen. Unsere Kund:innen haben das sehr geschätzt. Wir führen die Kampagne deshalb weiter.

JEDE KOOPERATION
FÜHRT AUCH ZU NEUEN
KUND:INNEN. LESEN SIE
AUF SEITE 39 MEHR ZUM
GEBANA MARKETING.



Das Ganze hat für uns jedoch ein gewisses Limit: Einerseits brauchen auch wir für unsere Entwicklung Unterstützung, mehr Bekanntheit und neue Kund:innen. Wir sind also in einem gewissen Mass auf Gegenleistungen angewiesen. Andererseits ist dem Wort *Kooperation* genau wie im Grosshandel dem Wort *Partnerschaft* nicht immer zu trauen. Manchmal steckt hinter diesen Worten auch einfach die Absicht, ohne Eigenleistung zu profitieren.

Wohin mit all den Kolleg:innen – ins Homeoffice ... ?

Im vergangenen Geschäftsjahr sind in Europa 32 neue Mitarbeitende zu gebana gekommen. Ende des Jahres waren wir damit 80 Kolleg:innen in Europa, die sich 58 Vollzeitstellen teilten. Weltweit arbeiteten zur intensivsten Zeit 927 Menschen für gebana. Der wichtigste Grund für die vielen neuen Mitarbeitenden in Europa ist das Wachstum. Einen Teil trugen für gebana ungewohnt viele Kündigungen bei. Und schliesslich arbeiten wir mit Praktikant:innen, die insbesondere den Kundendienst unterstützen und jedes Jahr wechseln.

Praktikant:innen sind für uns wichtig. Es stimmt, dass sie billige Arbeitskräfte sind. Viel wichtiger ist aber, dass sie mit kritischem Blick und neuen Ideen gebana lebendig halten. Praktikant:innen sind



2021 entstanden bei gebana 108 neue Vollzeitstellen, 92 davon im Süden.



WIR SIND
MITTEN IN EINEM
ORGANISATORISCHEN
ENTWICKLUNGS-
SCHRITT. LESEN SIE AUF
SEITE 41 WAS DAS FÜR
DIE PERSONALKOSTEN
BEDEUTET.



Homeoffice funktioniert. Doch das System hat Grenzen.

Neue Kolleg:innen zu integrieren ist keine leichte Aufgabe, insbesondere im Homeoffice. Die Erkenntnis, wie gut Homeoffice funktioniert, war 2020 eine grosse Erleichterung. Im vergangenen Geschäftsjahr zeigten sich aber auch die Grenzen des Systems: Zu wenig Kontakt, viele Fehler, die man mit einem kurzen Gespräch zwischen Tür und Angel hätte lösen können, und auch weiterhin Kolleg:innen, die nicht gut damit umgehen können.

Es ist unsere feste Absicht, 2022 zur Normalität zurückzukehren. Für gebana heisst das maximal zwei Tage Homeoffice bei einem 100-Prozent-Pensum. Dazu benötigen wir mehr Büroräume ebenso wie Solidarität von allen, die gerne zuhause bleiben würden.

OLIVIA CORTESI

Organisationsentwicklerin, Zürich

"Als kleines Unternehmen kann man alles an der Kaffeemaschine regeln. Wenn man grösser wird reicht das nicht mehr, da braucht es Strukturen, Prozesse und Klarheit über Verantwortlichkeiten. Ich unterstütze gebana als externe Beraterin dabei, diese zu entwickeln."

gebana ist durchaus eine herausfordernde Kundin. Das Unternehmen ist äusserst vielschichtig, die Menschen arbeiten in sehr unterschiedlichen Gebieten. Das alles abzugleichen, ist keine leichte Aufgabe. Zudem sind die Mitarbeitenden allesamt sehr motiviert und wollen mitgestalten. Von Struktur fühlen sie sich schnell eingeeengt."

Neben der Arbeit an Prozessen haben wir darum auch agile Teams eingeführt, die bereichsüber-

greifend zusammenarbeiten, unabhängig der hierarchischen Struktur. Die agile Methodik führen wir nun auch bei den gebanas im Süden ein."

Um den Bedürfnissen von gebana und gleichzeitig ihrem Wesen gerecht zu werden, musste ich teilweise eigene Tools erfinden. Die Lehrbücher der Organisationsentwicklung hatten oft keine passenden Antworten bereit."

gebana ist eine Herzensangelegenheit für mich. Zwischen den Jahren 2003 und 2004 hatte ich bei gebana einen Studijob in der Buchhaltung – damals waren wir sechs Leute. Die Vision des Unternehmens berührt mich bis heute. Und nicht zuletzt verbindet mich ein freundschaftliches Verhältnis mit den Menschen hier."

**960'569 Euro
Risikokapital von
2082 Unterstützer:innen
ermöglichen 1000 neue
Arbeitsplätze in
Burkina Faso.**



Kunst stellt Fragen, Kunst verbindet, Kunst ermöglicht

Wir betonen oft, dass wir Risiken eingehen müssen, um unsere Ziele zu erreichen. Unser nächstes Projekt – das grösste, das wir je hatten – ist eine 10-Millionen-Euro-Fabrik in Burkina Faso. Das dazu benötigte Eigenkapital übersteigt unsere Möglichkeiten. Dank des Crowdfunding-Projekts *Walls Against Walls* können wir nun trotzdem bauen.

Der Motor dieses Projekts sind Kunstschaffende aus aller Welt.

Vorbild für *Walls Against Walls* war die Transformation der Berliner Mauer. Aus einer trennenden, brutalen Wand wurde ein Kunstprojekt, ein Ort des Austausches, eine Mauer gegen Mauern. Dieses Prinzip greifen wir auf, indem wir die Mauer um unsere Fabrik in Bobo-Dioulasso von lokalen Künstler:innen bemalen lassen.

Der Motor dieses Projekts sind Kunstschaffende aus aller Welt. Dutzende schenkten uns Bilder, die wir als Replika an Unterstützer:innen des Fabrikbaus weiterschenken durften. Und das Projekt ist geglückt! Wir haben genügend Partner an Bord, die das Risiko mit uns teilen. Neben den tausenden Unterstützer:innen des Crowdfundings sind dies auch unsere langjährigen Partner Pakka und Artava.

WIE WIR ALS AKTIEN-
GESELLSCHAFT MIT
SPENDEN UMGEHEN,
LESEN SIE AUF SEITE 43.



Wir hoffen, dass unsere Mauer in Burkina Faso ein Symbol sein kann für Frieden, Austausch und Versöhnung in einem Landstrich, der – auch geplagt von den Folgen des Kolonialismus – heute unter wirtschaftlichen Problemen und zunehmender terroristischer Gewalt leidet.

Warten auf die Fabrik

Wir berichten nun schon eine Weile von unserem Vorhaben, in Burkina Faso eine Fabrik zu bauen. Daraus erschliesst sich: Wir sind im Verzug. Der Grund für die Verspätung liegt darin, dass uns Er-

fahrung im Bau so grosser Fabriken fehlt, wir gehen deshalb vorsichtig vor. Dabei lautet unser Motto: lieber später als falsch.

Der erste Spatenstich wird etwa ein Jahr später erfolgen als ursprünglich geplant.

Die Verzögerungen stellen uns allerdings operativ vor einige Herausforderungen. Wir müssen aktuell in verschiedenen kleinen Einheiten arbeiten und sind von anderen lokalen Lieferanten abhängig, damit wir die Nachfrage unserer Grosskunden decken können. Diese Herausforderungen sind aber kein grosses Problem und wir gewinnen in der Zwischenzeit Erfahrung und Stabilität.

LESEN SIE AUF SEITE 45, WO WIR 2021 NEBEN DEM LANDKAUF IN BURKINA FASO SONST NOCH INVESTIERT HABEN.



Ausserdem sind wir bald so weit: Die Bauleitung ist ausgewählt, die externe Finanzierung gesichert und mit Thierry Campaore haben wir einen guten Projektleiter vor Ort gefunden. Das Terrain ist auch schon gekauft – 11 Hektar in der Gemeinde Dar Salami etwa 16 Kilometer südlich von Bobo-Dioulasso, wo eine Getreidemühle unsere Nachbarin ist. Der erste Spatenstich wird im Spätsommer 2022 erfolgen und damit etwa ein Jahr später als geplant.



OUSSENI PORGO

Directeur de l'agriculture et des achats, gebana Burkina Faso

"In Burkina Faso haben wir unsere Produzent:innen Ende 2021 zum dritten Mal am Umsatz ihrer Produkte beteiligt. Das gebana Modell hat die Beziehung von gebana Burkina Faso zu den Bauernfamilien eindeutig gestärkt. Diese Prämie hat ihnen bewiesen, dass gebana tatsächlich anders ist als die anderen Händler und sich für sie einsetzt. Die Produzent:innen sind jetzt deutlich motivierter bei den Schulungen zur Bio-Landwirtschaft dabei und liefern bessere Qualität.

Das gebana Modell hat ausserdem den Ruf von gebana als Unternehmen im Land gestärkt und uns zu mehr Sichtbarkeit verholfen. Als die Verantwortlichen von gebana mir zum ersten Mal die Umsatzbeteiligung und das gebana Modell präsentierten,

hatte ich allerdings keine Ahnung, wie wir das verwirklichen sollten.

Tatsächlich erwies sich der Aufwand als sehr gross: Wir halten in jedem Dorf Verteilungszeremonien ab. Weil das sehr aufwendig ist, haben wir versucht, sie zusammenzulegen. Aber den Gemeinschaften ist es aus kulturellen Gründen wichtig, dass sie eine eigene Zeremonie in ihrem Dorf haben.

Mir persönlich gefällt am gebana Modell besonders, dass gebana die Bauernfamilien direkt an ihr Erfolg ihrer Produkte teilhaben lässt. Und es ist eine echte Innovation! Aus meiner Sicht gibt es kein besseres Modell für die Bauernfamilien und die Stärkung der Beziehung zu ihnen."

***Wir glauben nicht an
Wunder, aber an Glück.***



Wunder in Brasilien, Wunder in Togo

gebana Brasilien ist in den letzten zehn Jahren von unserem Sorgenkind zu einem erfolgreichen Unternehmen herangewachsen. Zu dem Rekordgewinn im letzten Geschäftsjahr trug dieses fast die Hälfte bei.

gebana Brasilien handelt und verarbeitet rund 25'000 Tonnen Biogetreide, hauptsächlich für den lokalen Markt: Weizen für Mehl, Futtermittel für die Eierproduktion, Hafer für Hafermilch, Lezithin für die Açaí-Verarbeitung, Schokolade oder Cornflakes sowie Öl für Kosmetika von Body Shop. Auch wenn Währungsgewinne die Hälfte des Rekordergebnisses ausmachten, kann von Wunder eigentlich keine Rede sein. Seit der Sanierung 2012 hat ein Jahrzehnt harter Arbeit gebana Brasilien so weit gebracht.

Das Umsatzwachstum in Togo ist die grösste Verbesserung von einem Jahr zum nächsten, die wir je hatten.

Auch Togo hat nach einem turbulenten Jahr ein enorm gutes Ergebnis hingelegt. Im Herbst 2020 trennten wir uns von unserem damaligen Geschäftsführer und Partner und überliessen ihm einen Teil des Geschäftes. Michael Stamm übernahm das Mandat und erreichte gemeinsam mit dem Team ein kleines Wunder. Die Basis dafür waren bessere Prozesse im Einkauf und in der Logistik, mehr Vertrauen, höhere Vorfinanzierungen und ein günstiges Marktumfeld. Der Sprung in Umsatz und Resultat in Togo ist die grösste Verbesserung von einem Jahr zum nächsten, die wir je hatten.

**LESEN SIE AUF SEITE 45
ÜBER UNSER REKORD-
ERGEBNIS.**



Fast das ganze letzte Jahr waren wir damit beschäftigt das Management der Tochterfirmen zu verstärken und neue CEOs zu finden. Die Erleichterung ist gross, dass wir nun die Teams komplettieren konnten. Seit 2021 arbeiten wir auch in den Geschäftsleitungen im Süden mit agiler Methodik – mit ermutigenden Resultaten.

Marktleaderin for Sale

Wir suchen einen Investor für gebana Brasilien. Das Ziel ist, das Potenzial der Firma im brasilianischen Markt auszuschöpfen. Wir hatten den perfekten Partner eigentlich schon gefunden: eine brasilianische Impact-Investing-Gesellschaft. Dann kam Corona, der Realverlor dramatisch an Wert, der Sojamarke spielte verrückt und Ende

gebana Brasil produziert mehr als die Hälfte der Biogetreide und Ölsaaten auf dem brasilianischen Markt.



WARUM GEBANA DAS RISKANTE GESCHÄFT IN BRASILIEN AUCH WEITER TRAGEN KANN, LESEN SIE AUF SEITE 47.



2021 setzte in Brasilien die grösste Trockenheit seit 70 Jahren ein. *Business as usual* sagen wir von gebana dazu. Nicht so die Partner in spe. Trotz bestem Einvernehmen verzögerte sich das Geschäft ständig, bis wir schliesslich genug hatten. Es ist nicht gut für das Team, sich jahrelang zu freuen oder zu sorgen und es ist nicht gut für gebana, jahrelang verlobt zu sein, um dann verschmäht zu werden.

Ab 3 Millionen Euro können Sie gebana Brasil übernehmen.

Deshalb hier der Aufruf an Sie: Kennen Sie einen pragmatischen Investor, der idealerweise aktiv im brasilianischen Bio-Markt ist und sich für positive Wirkung für Bauernfamilien und Umwelt interessiert? gebana Brasilien ist als lokale Marktleaderin wirtschaftlich sehr attraktiv. Allerdings: Ein stabiles Nervenkostüm und viel Pragmatismus wird für das Abenteuer nötig sein. Ab 3 Millionen Euro sind Sie dabei. Seriöse Angebote nehmen wir gerne entgegen unter a.wiedmer@gebana.com.

Wir werden gebana Brasilien nun weiterführen und Trockenheit, Marktturbulenzen und Währungsschwankungen aushalten.

GESCHÄFTSZAHLEN

SCHWARZE ZAHLEN IN ALLEN GESELLSCHAFTEN, ZUM ZWEITEN MAL IN 23 JAHREN.

Geschäftsentwicklung gebana Gruppe

Der Nettoumsatz der gebana Gruppe ist 2021 erneut um ein Viertel auf 60.9 Millionen Euro gestiegen. Die Bruttomarge verbesserte sich dagegen lediglich um 6 Prozent auf 14.6 Millionen Euro, was 24 Prozent des Umsatzes entspricht. Im Vorjahr lag sie bei 28.4 Prozent. Der Grund für diese Entwicklung liegt hauptsächlich darin, dass der Grosshandel und speziell Getreide und Soja aus Brasilien und Togo massiv zulegen, während der margenstarke Direktversand nur um 14 Prozent wuchs.

Im Bruttoeinkommen sind die Währungsabsicherungen für das Geschäft in Real enthalten. Deshalb stellt es die bessere Messgrösse für die Margenentwicklung der gebana Gruppe dar als die Bruttomarge. Auch auf dieser Ebene verlor gebana rund 2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr, konnte aber in absoluten Zahlen um 14 Prozent zulegen.

Die Kosten insgesamt stiegen nur leicht stärker als das Bruttoeinkommen.

Die Marketingkosten sind im Zuge der Internationalisierung mit 35 Prozent überproportional gewachsen. Sie betragen 1.7 Millionen Euro – etwas weniger als 3 Prozent bezogen auf den Umsatz. Sie sind damit weiterhin sehr tief. Die Personalkosten stiegen 2021 auf 7.35 Millionen Euro, ein Plus von 22 Prozent. Dank einem leicht rück-



57 Prozent des Vermögens der gebana AG waren Ende 2021 in Burkina Faso, Togo und Brasilien investiert.



läufigen Verwaltungsaufwand stiegen die Kosten insgesamt trotz Investitionen ins Marketing mit 18 Prozent nur leicht stärker als das Bruttoeinkommen.

Der Gewinn stieg 2021 um 38 Prozent gegenüber dem Vorjahresergebnis.

Die operativen Gewinnmargen der gebana Gruppe verbesserten sich gegenüber dem sehr starken ersten Corona-Jahr 2020 noch einmal in absoluten Zahlen, waren relativ zum Umsatz jedoch rückläufig. Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – das EBITDA – wuchs um 3.3 Prozent auf 3.7 Millionen Euro, das operative Ergebnis lag mit 2.37 Millionen Euro etwas unter dem Vorjahr (-2.5 Prozent). Bezogen auf den Umsatz sanken die Gewinnmargen um etwa einen Prozentpunkt. Anders als im Vorjahr konnten wir im vergangenen Geschäftsjahr allerdings zwei ausserordentliche Effekte verbuchen: die Spenden aus *Walls Against Walls* sowie Währungsgewinne in Brasilien. Nach diesen Effekten sowie deutlich höheren Steuern in Togo und Brasilien verzeichneten wir einen Gewinn von 1.9 Millionen Euro. Er liegt 38 Prozent über dem Ergebnis von 2020 und entspricht 3.1 Prozent des Umsatzes.

Unser Eigenkapital belief sich Ende 2021 auf 5.3 Millionen Euro – 56 Prozent über Vorjahr.

Die Bilanzsumme stieg um 16 Prozent auf 30.9 Millionen Euro. Investiert haben wir vor allem in Lager, Debitoren und Vorfinanzierung – insgesamt 5.3 Millionen Euro. Dazu kamen der Landkauf in Burkina Faso sowie Ausgaben für Maschinen und Anlagen, letzteres vor allem in Brasilien.

Die Nettoschulden betragen 14.9 Millionen Euro und lagen somit 2.4 Millionen über dem Vorjahr. Unser Eigenkapital belief sich per Ende 2021 auf 5.3 Millionen Euro, 56 Prozent mehr als 2020. Eigenkapital und nachrangige Darlehen machen heute ein Drittel der Bilanzsumme aus und liegen mit 10 Millionen Euro etwa gleich hoch wie lang- und kurzfristige Schulden ohne Nachrang.

Konsolidiert nach Swiss GAAP FER

Die gebana AG berichtet konsolidiert nach dem Rechnungslegungsstandard von Swiss GAAP FER. Das heisst, dass wir Resultate aller Tochtergesellschaften zusammenziehen und als Ganzes

darstellen. Die gewählte Währung für die Konsolidierung ist Euro, weil die meisten gebana Gesellschaften im an den Euro gekoppelten Westafrikanischen Franc oder in Euro abschliessen.

GEBANA GRUPPE ERFOLGSRECHNUNG KONSOLIDIERT SWISS GAAP FER in €	JANUAR – DEZEMBER 2021	JANUAR – DEZEMBER 2020	
Bruttoumsatz	63'183'578	50'790'430	
Erlösminderungen	-2'267'861	-1'988'035	
Nettoumsatz	60'915'717	48'802'395	
Produktkosten	-40'415'755	-29'816'595	
Übrige Kosten verkaufter Produkte	-5'877'675	-5'142'914	
Bruttomarge	14'622'287	13'842'886	
	24.0 %	28.4 %	
Ertrag aus Dienstleistungen	445'105	359'991	
Aufwand für Dienstleistungen	-56'866	-109'551	
Währungserträge / Aufwände	-264'866	-1'158'765	
Bruttoeinkommen	14'745'660	12'934'561	
Verkauf- und Marketingkosten	-1'702'624	-1'262'742	
Personalkosten	-7'352'919	-6'035'936	
Administrative Kosten	-1'976'517	-2'039'675	
Ebitda	3'713'600	3'596'209	
Abschreibungen Sachanlagen und EDV	-485'109	-485'789	
Ebit	3'228'491	3'110'420	
Finanzierungserträge	119'407	111'114	
Finanzierungskosten	-973'963	-785'968	
Nettoergebnis operativ	2'373'935	2'435'566	
Währungserträge / -verluste	273'170	-238'482	
Nicht operative Erträge / Aufwände	375'256	-229'350	
Nettoergebnis vor Steuern	3'022'361	1'967'733	
Steueraufwand	-1'121'631	-589'370	
Nettoergebnis	1'900'730	1'378'363	
	3.1 %	2.8 %	
GEBANA SÜDEN ERFOLGSRECHNUNG in €	2021 BURKINA FASO	2021 TOGO	2021 BRASIL
Nettoumsatz	9'087'796	6'469'422	15'787'482
Total Produktkosten	-6'945'663	-5'534'433	-12'960'282
Bruttomarge	2'142'133	934'988	2'827'200
	23.6 %	14.5 %	17.9 %
Ertrag / Aufwand aus Dienstleistungen & Währungen	8475	18'298	-509'136
Bruttoeinkommen	2'150'607	953'287	2'318'064
Verkauf- und Marketingkosten	0	0	-27'143
Personalkosten	-1'076'190	-272'716	-597'643
Administrative Kosten	-347'915	-217'063	-357'461
Abschreibungen	-150'402	-39'299	-79'100
Ebit	576'100	424'208	1'256'718
	6.3 %	6.6 %	8.0 %
Finanzerträge, -kosten, Währungen & Steuern	-341'725	-251'017	-646'579
Nettoergebnis	234'375	173'191	610'137
	2.6 %	2.7 %	3.9 %

GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT SWISS GAAP FER in €	DEZEMBER 2020	DEZEMBER 2020
AKTIVEN		
Umlaufvermögen	28'092'852	24'333'267
Kasse	15'874	10'747
Bankguthaben	2'081'837	4'994'960
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7'790'160	6'407'497
Übrige Forderungen	961'897	470'740
Transitorische Aktiven	443'052	459'641
Darlehen, gegeben	2'644'660	2'110'779
Warenlager	14'155'371	9'878'902
Anlagevermögen	2'785'789	2'355'227
Finanzanlagen, dritte	32'425	33'127
Sachanlagen	1'801'268	1'602'053
Immaterielle Anlagen	952'096	720'047
Total Aktiven	30'878'641	26'688'493

GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT SWISS GAAP FER in €	DEZEMBER 2021	DEZEMBER 2020
PASSIVEN		
Kurzfristiges Fremdkapital	18'073'539	15'560'796
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5'577'345	3'623'463
Übrige Verbindlichkeiten	2'265'021	1'657'671
Transitorische Passiven	669'548	482'139
Kurzfristige Darlehen, erhalten	9'561'624	9'797'523
Langfristiges Fremdkapital	7'465'070	7'709'606
Langfristige Darlehen, erhalten	2'842'461	4'522'212
Nachrangige Darlehen, erhalten	4'622'610	3'187'394
Eigenkapital	5'340'032	3'418'090
Aktienkapital, inklusive Partizipationsscheine	3'636'364	3'636'364
Reserven und Bilanzvorrang	-445'312	-1'604'605
Fremdwährungseffekt	21'213	-124'373
Minderheitenanteil	227'037	132'341
Nettoergebnis	1'900'730	1'378'363
Total Passiven	30'878'641	26'688'493

**AUF DEN NÄCHSTEN
SEITEN BELEUCHTEN
WIR DIE HINTERGRÜNDE
DES RESULTATES 2021.**

Anhaltend starkes Wachstum

Die gebana Gruppe steigerte den Umsatz 2021 etwa gleich stark wie 2020, nämlich um 12.1 Millionen Euro, was einem Wachstum von 25 Prozent entspricht. Anders als in den beiden Vorjahren war allerdings nicht der Direktversand der wichtigste Wachstumstreiber, sondern alle Gesellschaften trugen zum Wachstum bei – von 1.6 Millionen in Burkina Faso bis 3.7 Millionen in Brasilien.

gebana Togo wuchs im Vergleich zum Vorjahr um 61 Prozent.

Relativ zum Vorjahr fielen insbesondere Togo mit einem Wachstum von 61 Prozent und Brasilien mit einem Wachstum von 31 Prozent auf. Die wichtigsten Gründe liegen dabei in guten Ernten sowie einer starken Zunahme der Preise. Die enorme Zunahme in Togo ist zusätzlich einem Wechsel der Verbuchung der Exporte geschuldet (Einmaleffekt).

Der Corona-Effekt für Onlinegeschäfte war in den ersten Monaten des Jahres noch gut spürbar und wir verdoppelten oder verdreifachten die Umsätze gegenüber Vor-Corona. Danach blieben wir jedoch hinter 2020 zurück und waren erst im Herbst wieder knapp über dem Vorjahr. Obwohl dieser Effekt zu erwarten war, machte er uns Sorgen. Einerseits hatten andere Onlinehändler bessere Resultate vorzuweisen, andererseits war es nach einem jahrelangen Boom ungewohnt und unangenehm, die Balken der wöchentlichen Bestellstatistik unter dem Vorjahr zu sehen.

WIE DER HANDEL DAS
JAHR SONST PRÄGTE,
LESEN SIE AUF SEITE 15.



LINDA GROSSKREUZ

Leiterin Kundenservice, Zürich & Berlin

"Ich habe im Frühjahr 2020 mitten im Lockdown als Mitarbeiterin im Kundenservice bei gebana angefangen. Die Umsätze stiegen damals innert kürzester Zeit auf das Doppelte des Vorjahres, der Kundenservice war komplett überfordert. Die Kund:innen mussten teilweise fünf Wochen auf eine Antwort warten.

Ich war zehn Wochen im Job, als man mich fragte, ob ich die Teamleitung und damit die dringende nötige Weiterentwicklung der Abteilung übernehmen wollte. Der Kundenservice sollte fit werden für die Hochsaison und ins Zentrum der Organisation rücken. Bei den Ideen, wie das zu tun sei, waren wir uns immer einig. Schwieriger

wurde es dann bei der Umsetzung: Externe Berater, interne Stakeholder – all die Vorstellungen auf den Boden zu bringen, war eine Herausforderung.

Als wichtigste Massnahme ersetzten wir saisonale Teilzeitverträge durch unbefristete Vollzeitstellen. Ausserdem entwickelten wir Strukturen, verbesserten die Planung, vor allem arbeiteten wir an Prozessen und dem Infolluss. Auch technisch mussten wir aufrüsten.

Das Resultat lässt sich sehen: Selbst in der Hochsaison warten Kund:innen nur 24 Stunden auf eine Antwort. Darauf sind wir stolz! "

Mit der Nachfrage nach Mangos stiegen auch die Einkaufspreise – das ist gut für die Bauernfamilien.



Margen unter Druck

2020 sank die Bruttomarge gegenüber 2019. Im vergangenen Geschäftsjahr setzte sich dieser Trend fort. Das Bruttoeinkommen ging bezogen auf den Umsatz von 26.5 auf 24.2 Prozent zurück. Diese negative Entwicklung bedarf einer vertiefteren Analyse.

In Togo ebenso wie in Brasilien konnten wir die Marge auf Ebene Bruttoeinkommen verbessern – mit rund 15 Prozent jedoch auf einem tiefen Wert. Das ist dem Handelscharakter des Geschäftes geschuldet. Im Direktversand blieb die Marge trotz gebana Modell und mehr Produkten in der Kategorie Schweizweit ab Hof in etwa stabil. Schwieriger war die Situation nur in Burkina Faso: Die starke Nachfrage nach frischen und getrockneten Mangos drückte die seit vielen Jahren stabilen Einkaufspreise in die Höhe. Eine gute Entwicklung, zu der wir beigetragen haben! Früher verrotteten die meisten Mangos ungenutzt auf dem Feld, heute werden sie regional und international verkauft, Saftfabriken und viele neue Trocknungsanlagen sind entstanden. In der Folge sank allerdings die Marge von hohen 30.5 auf 23.8 Prozent.

Die verschiedenen Geschäftsbereiche wuchsen umgekehrt proportional zur Höhe der Marge.

Nur in Burkina Faso ist die Marge also wirklich gesunken, ansonsten blieb sie stabil oder verbesserte sich. Der Grund für die Abnahme um 2.3 Prozentpunkte auf die gesamte Gruppe bezogen liegt im unterschiedlichen Wachstum der Geschäftsbereiche. Dieses verlief fast exakt umgekehrt proportional zur Höhe der Marge – vom schwächsten Wachstum im Direktversand über Burkina Faso hin zu den Turbos in Brasilien und Togo. Es gibt also kein Margenproblem bei gebana.

WARUM DIE STABILE MARGE IM DIREKTVERSAND ERSTAUNLICH IST, LESEN SIE AUF SEITE 17.



Steigende Marketingkosten

Die Marketingkosten sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Allein im vergangenen Geschäftsjahr um 35 Prozent auf insgesamt 1.7 Millionen Euro. Das klingt nach enorm viel, entspricht jedoch lediglich 2.8 Prozent des Umsatzes.

Dieses Geld geben wir vor allem für das Onlinegeschäft aus. Dort haben die Kosten dann auch bezogen auf den Umsatz von 7.1 Pro-



Die Mitarbeitenden in Europa entsprechen 7.5 Prozent der gesamten Belegschaft. Sie verursachen zwei Drittel der Personalkosten.

LESEN SIE AUF SEITE 19, WIE WIR KUND:INNEN MANCHMAL DURCH PARTNERSCHAFTEN GEWINNEN.
→

zent auf 8.6 Prozent zugenommen. Im Businessplan gehen wir von Marketingkosten über 10 Prozent aus, wie es üblich ist bei stark wachsenden Onlineshops.

In den Personalkosten versteckt sich immer mehr Kommunikations- und Marketingarbeit.

Die Preisfrage bleibt allerdings: Wie sollen wir Werbegeld effektiv einsetzen? Heute fliesst der grösste Teil unserer Marketingausgaben in verschiedene Onlinekanäle. Weitere Posten sind Beilagen, Veranstaltungen oder die Zusammenarbeit mit engagierten Influencern und Aktivistinnen.

Auch in den Personalkosten versteckt sich immer mehr Kommunikations- und Marketingarbeit. Wir wenden viel Zeit auf, um die Arbeit der Bauernfamilien zu zeigen und unser Konzept zu erklären, auch mit Videos und in verschiedenen Sprachen. Da wir bisher nur wenige Französisch, Englisch oder Schwedisch sprechende Kund:innen haben, sind diese Kosten Investitionen, deren Aufwand sich erst langfristig auszahlen wird. Alles zusammen entspricht der Kommunikations- und Marketingaufwand knapp 15 Prozent des Onlinegeschäfts.

Hohe Personalkosten in der Schweiz

Unsere Personalkosten sind 2021 weiter stark gewachsen: plus 22 Prozent gegenüber Vorjahr. Diese Zunahme ist zwar geringer als das Umsatzwachstum, liegt aber deutlich über jenem der Bruttomarge. Insbesondere in der Schweiz legten wir mit 28.5 Prozent über Vorjahr stark zu. Bei den restlichen gebanas, gerade bei jenen, die zum starken Umsatzplus beitragen, stiegen die Personalkosten nur geringfügig.

Seit Ende 2019 bauen wir an einer Struktur, welche die Verdreifachung unseres Geschäftes tragen kann.

Dieser scheinbar paradoxe Umstand liegt darin begründet, dass das Wachstum handels- und preisgetrieben war. Ausserdem befinden wir uns mitten in einem wichtigen Ausbauschnitt. Beschleunigt durch den Corona-Boom und aufgrund des Businessplanes bauen wir seit Ende 2019 an einer Struktur, welche die geplante Verdreifachung unseres Geschäftes tragen kann. Bis Mitte 2022 dürfte diese Entwicklung ab-



VIELE NEUE
KOLLEG:INNEN
UND WEITERE VER-
ÄNDERUNGEN IM TEAM
- LESEN SIE DAZU MEHR
AUF SEITE 19.



geschlossen sein. Von 49 Mitarbeitenden Ende 2019 sind wir Ende 2021 auf ein Team von 80 gebana Kräften angewachsen.

Dieser umfangreiche Ausbau stellt uns organisatorisch vor grosse Herausforderungen und ist gefährlich, was die Kosten angeht. Dennoch ist dieser Entwicklungsschritt unumgänglich und wird in den kommenden Jahren auch finanziell Früchte tragen. 2021 sind ausserdem Lohnerhöhungen im mittleren Management hinzugekommen, die neue Verantwortlichkeiten in einer gewachsenen Struktur abbilden.

Die Personalkosten der gesamten gebana Gruppe betragen heute 7.35 Millionen Euro, das sind 1.31 Millionen Euro mehr als im Vorjahr.

Spenden verpflichten

Unser Verwaltungsaufwand ist weiterhin stabil oder sogar leicht rückläufig. Gegenüber dem Budget nahm er um 10 Prozent zu und erreichte 1.98 Millionen Euro. Im Vergleich zum Vorjahr sank er um 3 Prozent. Die grösste Zunahme betreffen Kommissionen für Zahlungen mit Kreditkarten – in der Pandemie bezahlten im Onlineshop mehr Kund:innen denn je mit Kreditkarte.

Abschreibungen und Finanzkosten bewegten sich im vergangenen Geschäftsjahr im Rahmen des Budgets. Die Finanzierungskosten erhöhten sich parallel zum Geschäftsvolumen um 24 Prozent.

Dank *Walls Against Walls*, unseren Reserven und einer Direktinvestition kann das Fabrikprojekt starten.

Völlig ausserordentlich war dagegen der Erfolg unserer Kampagne *Walls Against Walls*! Durch die Aktion sind 517'143 Euro an Spenden sowie zusätzlich Risikokapital in Höhe von 500'000 Franken zusammengesommen. Zusammen mit den Reserven von gebana und einer Direktinvestition von Pakka konnten wir so das nötige Eigenkapital bereitstellen, um das Fabrikprojekt zu starten.

WAS DAS PROJEKT
WALLS AGAINST
WALLS ALLES IN
BEWEGUNG SETZTE,
LESEN SIE AUF SEITE 23



Buchhalterisch erscheint der Betrag von 517'143 Euro bei den ausserordentlichen Einnahmen. Selbstverständlich haben wir darauf keine Gewinnbeteiligung berechnet.

Investitionen in Land und Lager

2021 haben wir viel im Süden investiert. Heute liegen 57 Prozent unseres gesamten Vermögens in Burkina Faso, Togo und Brasilien. Den grössten Anteil machten dabei Investitionen ins Umlaufvermögen aus: Vorfinanzierung an die Bauernfamilien (+586'000 Euro), Debitoren (+1.96 Millionen Euro) und Lager (+2.72 Millionen Euro).

Für das Fabrikprojekt haben wir bereits 630'000 Euro investiert, hauptsächlich in den Kauf eines geeigneten Grundstücks. In Brasilien schafften wir für 300'000 Euro einen neuen Extruder sowie eine neue Presse zur Produktion von Sojapresskuchen an und in Burkina Faso investierten wir 150'000 Euro in diverse kleinere Maschinen und Anlagen. Im vergangenen Jahr flossen ausserdem 285'000 Euro in Datenintegration, Onlineshop, Cropin und in ein Produktinformationssystem.

Finanziert haben wir diese Investitionen aus dem operativ erwirtschafteten Cashflow von auf 2.4 Millionen Euro gestiegenen Kreditoren sowie indem wir die hohen Geldbestände auf den Konten reduzierten (2.9 Millionen Euro). Diese hatten wir im unsicheren Corona-Jahr 2020 zur Sicherheit aufgebaut. Ausserdem konnten wir 480'000 Euro an Schulden zurückzahlen.

2022 WERDEN WIR MEHR IN BURKINA FASO INVESTIEREN ALS WIR HEUTE AN ANLAGEVERMÖGEN INSGESAMT BESITZEN. LESEN SIE AUF SEITE 23 MEHR DAZU.



Alles im Plus

Und schon wieder ein Rekord! Das vergangene Geschäftsjahr war sogar noch etwas besser als das von Corona stärker getragene 2020. Der Gewinn vor Steuern und Abschreibungen – das EBIT – erhöhte sich auf 3.2 Millionen Euro. Das sind 4 Prozent mehr als im Vorjahr, aber nur noch 5.3 Prozent bezogen auf den Umsatz (6.4 Prozent im Vorjahr). Das operative Ergebnis lag mit 2.37 Euro etwas unter dem Vorjahr. Dank den Spenden aus *Walls Against Walls* sowie Währungsgewinnen in Brasilien konnte gebana am Ende 1.9 Millionen Euro Gewinn ausweisen. Das sind 38 Prozent mehr als im Vorjahr und entspricht 3.1 Prozent des Umsatzes.

Zum zweiten Mal seit 1998 schrieben alle gebana Gesellschaften schwarze Zahlen.

Sehr erfreulich am ausserordentlich guten Resultat von 2021 ist, dass alle Gesellschaften schwarze Zahlen schrieben – erst zum zweiten

Wir werden weiterhin viel riskieren – gerade in schwierigen Zeiten.



WIE SICH DIE GEBANAS IN TOGO UND BRASILIEN SICH VON FLOP ZU TOP ENTWICKELTEN, LESEN SIE AUF SEITE 27.



Bereit für schwierigere Zeiten

Dank den guten Resultaten der letzten Jahre und dank der erfolgreichen Kampagne für gebana Bonds im Jahr 2020 können wir heute die gebana Bilanz als stabil bezeichnen. Dies umso mehr, als sie 2020 auch nach Swiss GAAP FER bereinigt und neu bewertet wurde.

Eigenkapital und nachrangige Darlehen machten mit fast 10 Millionen Euro ein Drittel der Bilanzsumme aus.

Das Eigenkapital beträgt heute 5.3 Millionen Euro, was 56 Prozent mehr sind als im Vorjahr. Dies ist nach unglaublichen 23 Jahren zum ersten Mal mehr als der Nennwert auf konsolidierter Basis! Dazu kommen die nachrangigen Darlehen der tausenden gebana Fans und Investor:innen, die unser niederländische Kollege Reinier Cornelisse einmal Swiss Friends getauft hatte, und die seither intern so heissen. Friends deshalb, weil nachrangig bedeutet, dass sie im Krisenfall fast gleich schlecht behandelt würden wir Aktionäre.

Nachrangige Bonds und Darlehen belaufen sich heute auf 4.6 Millionen Euro, was zusammen mit dem Eigenkapital knapp 10 Millionen Euro ausmacht. Das ist gleich viel wie die übrigen Nettoschulden insgesamt oder 33 Prozent der Bilanzsumme.

EIN VERKAUF UNSERER BETEILIGUNG IN BRASILIEN WÜRDEN UNSERE STABILITÄT WEITER VERBESSERN. AUF SEITE 27 LESEN SIE EINEN AUFRUF DAZU.



In den kommenden Jahren werden wir viel riskieren mit diesem Geld. Zuallererst in Burkina Faso, danach wahrscheinlich in Togo. Wir sind zudem glücklich, ein wenig Reserve zu haben, wenn wir an die eher schwierigen Zeiten denken, die wirtschaftlich kommen könnten. Alle gebana Geschäftsfelder sind im laufenden Jahr unter Druck und die guten Resultate der letzten beiden Jahre werden sich mit Sicherheit nicht wiederholen.

AUSBLICK

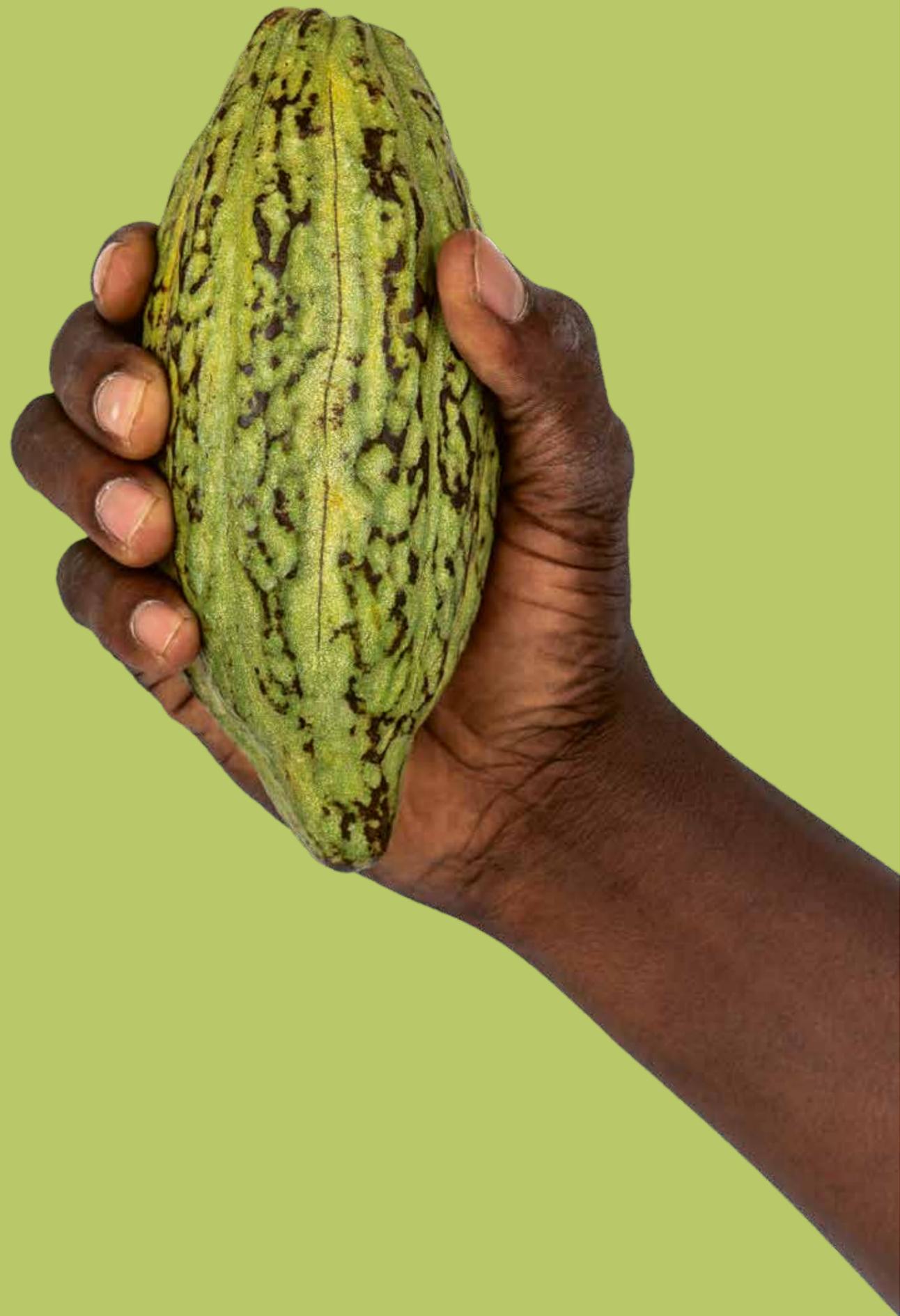
MIT NEUEM SCHWUNG STARTEN WIR IN DIE ZWEITE PHASE UNSERES BUSINESSPLANS.

Das Ziel für das vergangene Geschäftsjahr war, aus dem Corona-Jahr 2020 zu lernen und den Entwicklungsschub zu nutzen, um unseren Plan zum Erfolg zu bringen. Gemäss diesem Plan schlossen wir Ende 2021 eine zweijährige Vorbereitungs- und Testphase ab. In dieser Testphase wollten wir eine starke Organisationsstruktur aufbauen, die richtigen Führungskräfte finden, Finanzierung sichern, unsere Marketingstrategie testen und schlagkräftige Systeme in IT und Logistik aufbauen.

2021 war dann doch noch einmal von der Pandemie geprägt. Dennoch konnten wir im vergangenen Jahr die meisten Ziele erreichen. Im ersten Halbjahr 2022 schlossen wir letzte Umbauten in der Organisationsstruktur ab und setzten erste Schritte zur Skalierung der erfolgreichsten Marketingmassnahmen aus den Tests der letzten Jahre um. Ein neuer Onlineshop wird bis voraussichtlich Anfang 2023 folgen. Der Fabrikbau in Burkina Faso beginnt noch im laufenden Jahr.

Ein Weltrekord, was geduldige Aktionäre angeht: nach 23 Jahren zum ersten Mal kein Verlustvortrag mehr.

2002, kurz nachdem ich Geschäftsführer von gebana geworden war, mussten wir einen Kapitalschnitt machen. Ich versprach damals alles zu geben, um den Verlust wieder gut zu machen und gleichzeitig den Anspruch an soziale und ökologische Wirkung zu vertiefen. Mit Glück und einem Weltrekord, was geduldige Aktionäre angeht, ist das heute erreicht: Per 31.12.2021 mussten wir zum ersten Mal seit der



Gründung der gebana AG keinen Verlustvortrag mehr ausweisen auf Gruppenebene. Meine Kinder, die damals von roten Zahlen träumten, sind heute erwachsen.

Ab September wird Christophe Schmidt als neuer gebana Geschäftsführer übernehmen und die nächste Phase des Businessplans in Angriff nehmen. Wir freuen uns alle sehr auf Christophe und gemeinsame neue gebana Abenteuer mit ihm!

Liebe Investorinnen, liebe Kunden und liebe Kolleginnen aller gebana Jahre: Ich danke Euch von ganzem Herzen – persönlich, aber vor allem im Namen der mehr als 10'000 Bauernfamilien und bald 1'000 Mitarbeitenden im Süden. Nur dank euch gibt es gebana!

Adrian Wiedmer

Geschäftsführer





Weltweit ab Hof

**YOU ARE
CHANGING
THE RULES**

www.gebana.com