



Weltweit ab Hof

**WE ARE
CHANGING
THE RULES**

Jahresbericht 2020

VORWORT 5

UNSERE WIRKUNG 9

SCHWERPUNKTE 15

<i>Covid als Krise und Chance</i>	15	<i>Gewaltiges Wachstum</i>	35
<i>Selbstständige Firmen im Süden</i>	17	<i>Erfolg im Grosshandel</i>	35
<i>Wir verändern den Handel</i>	17	<i>Effizientes Marketing</i>	39
<i>Die Struktur der Zukunft</i>	21	<i>Starke Zunahme der Personalkosten</i>	39
<i>Wachstumsschmerzen</i>	21	<i>Die Betriebskosten haben es in sich</i>	41
<i>"... cambia, todo cambia ..."</i>	23	<i>Rekordergebnis</i>	43
<i>Neue Abenteuer</i>	25	<i>Investitionen und Umlaufvermögen</i>	45
<i>My name is Bonds, gebana Bonds</i>	27	<i>Ungewohnte Stabilität</i>	47

GESCHÄFTSZAHLEN 29

AUSBLICK 49

“ DIE BETEILIGUNG AM UMSATZ WIRD DAZU FÜHREN, DASS WIR UNSERE BETTEN ZUR SEITE SCHIEBEN UND BIO-KAKAO BIS IN UNSERE ZIMMER ANBAUEN WERDEN. ”

Mensah Akossi
Kakaobäuerin, Togo

VORWORT

CORONA HAT DAS JAHR 2020 GEPRÄGT. GEBANA BESCHERTE ES EINEN RIESEN WACHSTUMS-SCHUB UND EINEN REKORD-GEWINN.

Die Corona-Pandemie hat Lebens- und Arbeitsbedingungen weltweit fest im Griff. Während einerseits Aktienmärkte neue Höchststände erreichen, steigt vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern die Armut sprunghaft an. Fortschritte der letzten Jahre werden in den nächsten Jahren an vielen Orten, vor allem im Globalen Süden, mühsam wieder zurückgewonnen werden müssen. Mit dem Verfolgen unserer Vision eines alternativen Handels *We/You are changing the rules* wollen wir einen Beitrag dazu leisten. Dies ist uns – trotz und dank der Pandemie – 2020 gelungen.

Aufgrund der gestiegenen Nachfrage wuchs der Umsatz um enorme 32.7 Prozent.

Dies zur Freude der Bauernfamilien, die wir am Umsatz ihrer Produkte beteiligen. Eine kleine Auswahl an Bäuerinnen und Bauern stellen wir Ihnen in diesem Jahresbericht vor. Mit einem Gewinn von 1.38 Millionen Franken erreichten wir auch ein ausserordentlich gutes Ergebnis, das sich entsprechend auf die Gewinnbeteiligungen

TRAORE OVO SETOU

BÄUERIN IN BURKINA FASO



COULIBALY MAMADOU

BAUER IN BURKINA FASO

der Mitarbeitenden weltweit sowie Kundinnen und Kunden auswirkt. Der Gewinn ermöglicht es uns zudem, Schulden abzutragen und die Finanzierung für das grösste Investitionsprojekt in unserer Geschichte zu finden – den Bau einer neuen Fabrik in Burkina Faso.

2020 war ein ausserordentliches Jahr. Die Beiträge in diesem Jahresbericht zeigen nur einen Ausschnitt der erlebten Höhen und Tiefen.

Dass wir aber das Jahr so gut gemeistert haben, ist vor allem dem einzigartigen gebana Team um Geschäftsführer Adrian Wiedmer zu verdanken. Auch die eingeleitete organisatorische Weiterentwicklung hat sich bewährt. Führung wird breiter abgestützt und agile Teams sorgen für eine unternehmensweite Beteiligung und Geschwindigkeit. So wollen wir auch zukünftige Herausforderungen gut bewältigen und Chancen ergreifen.

Ich danke Ihnen allen, liebe Freundinnen und Freunde gebanas, für Ihr Engagement, Ihre Treue und Loyalität. Freuen wir uns auf das, was wir noch gemeinsam erreichen können!

Andreas Jiménez

Präsident des Verwaltungsrates

UNSERE WIRKUNG

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

Umsatzverteilung und Prämien

2020 HABEN WIR DAS GEBANA MODELL AUF TOGO UND GRIECHENLAND AUSGEWEITET. DADURCH ERHÖHTEN SICH DIE PRÄMIEN AN DIE BAUERNFAMILIEN UM 132 PROZENT.

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

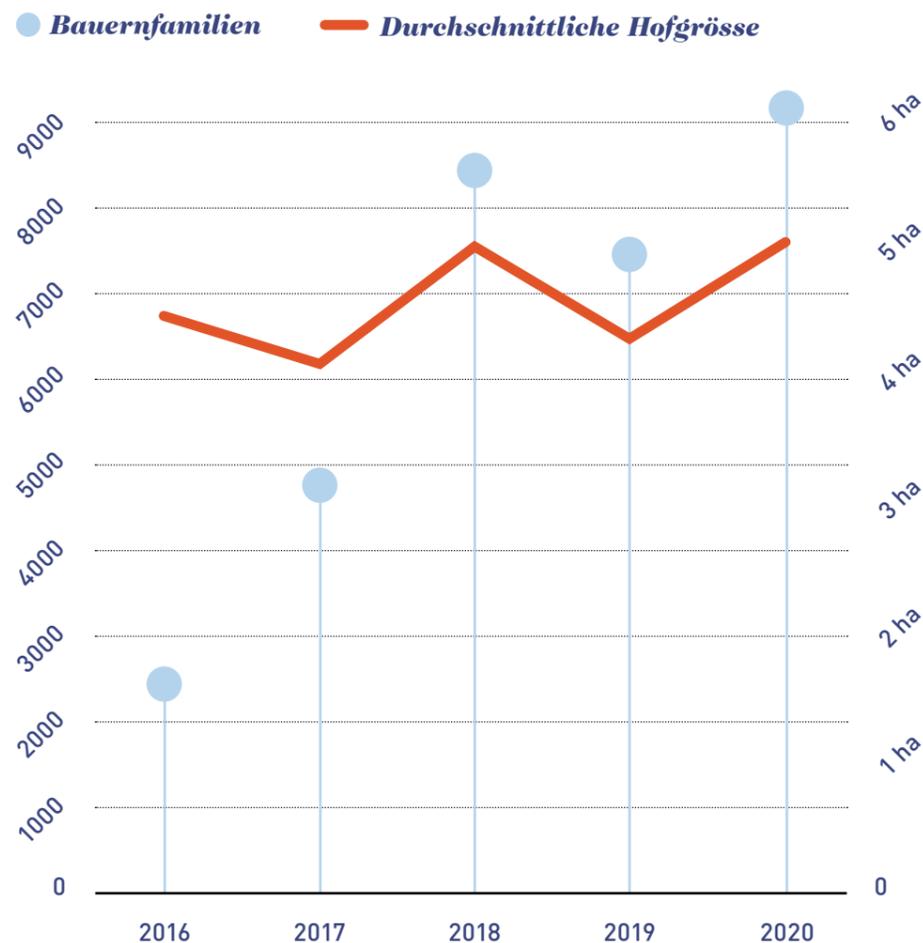
● Prämien fairer Handel — Umsatzanteil Süden



DIABATE SALIF

BAUER IN BURKINA FASO

Bauernfamilien und Hofgrösse



IN WESTAFRIKA ARBEITEN WIR MIT IMMER MEHR BAUERNFAMILIEN DIREKT ZUSAMMEN. IM JAHR 2020 UNTERSTÜTZTEN WIR SIE DABEI, 2507 HEKTAR AUF BIOLOGISCHE LANDWIRTSCHAFT UMZUSTELLEN.

+1487
Bauernfamilien

Ausgaben für Forschung und Beratung im Bioanbau



2020 HABEN WIR MEHR ALS JE ZUVOR IN DIE ZUSAMMENARBEIT MIT BAUERNFAMILIEN UND DIE ENTWICKLUNG BESSERER ANBAUMETHODEN INVESTIERT. AB 2021 LEGEN WIR DEN FOKUS IN WESTAFRIKA AUF AGROFORSTWIRTSCHAFT.

Investitionen und Risiko im Süden

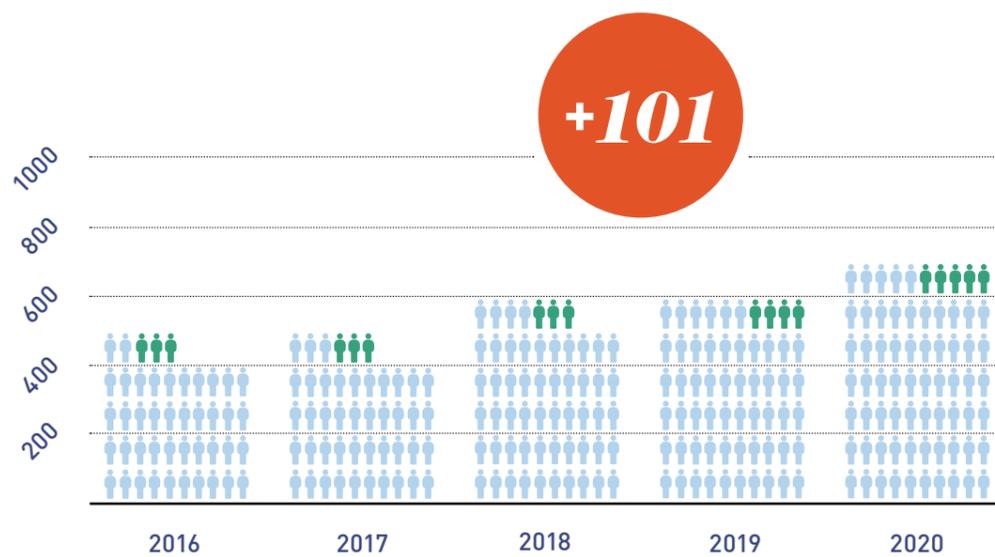
INVESTITIONEN BERECHNET ALS ANTEIL DER BILANZSUMME, DER IN DEN PRODUKTIONS-LÄNDERN INVESTIERT IST. ABSORBIERTE VERLUSTE BERECHNET ALS ABSCHREIBUNGEN UND SCHULDENERLASSE GEGENÜBER DEN FIRMEN IM SÜDEN.

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



Arbeitsplätze

Arbeitsplätze im Süden (blue icon) Arbeitsplätze im Norden (green icon)

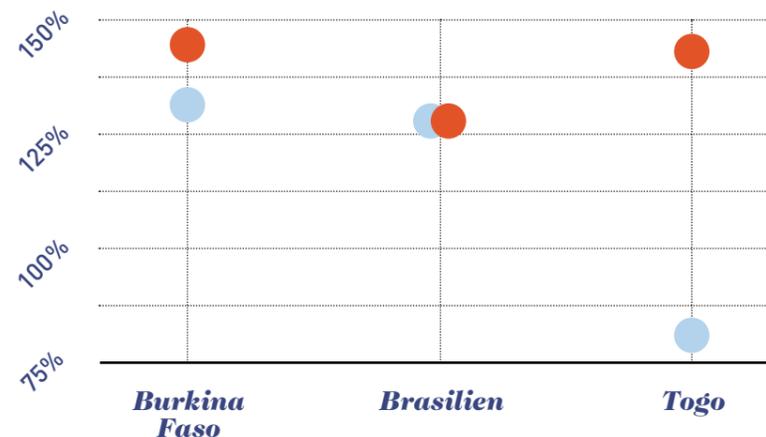


DIE ANZAHL DER ARBEITSPLÄTZE BERECHNEN WIR IM JAHRESDURCHSCHNITT.

Löhne

Löhne der tiefsten Lohnkategorie in Relation zum nationalen Mindestlohn.

● 2019 ● 2020



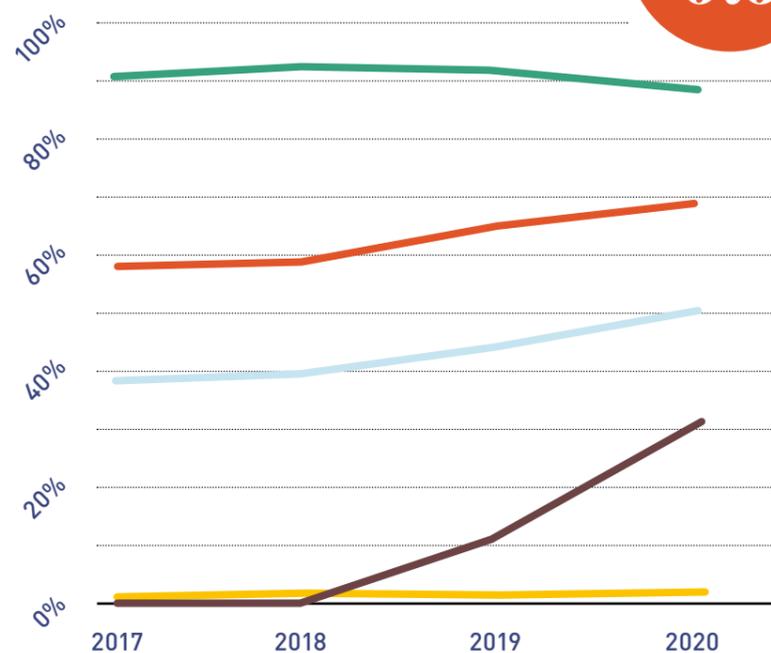
ES BRAUCHTE EINEN WECHSEL DES GESCHÄFTSFÜHRERS, UM AUCH IN TOGO BEI DEN TIEFSTEN LÖHNEN DEUTLICH ÜBER DEN MINDESTLOHN ZU KOMMEN.

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

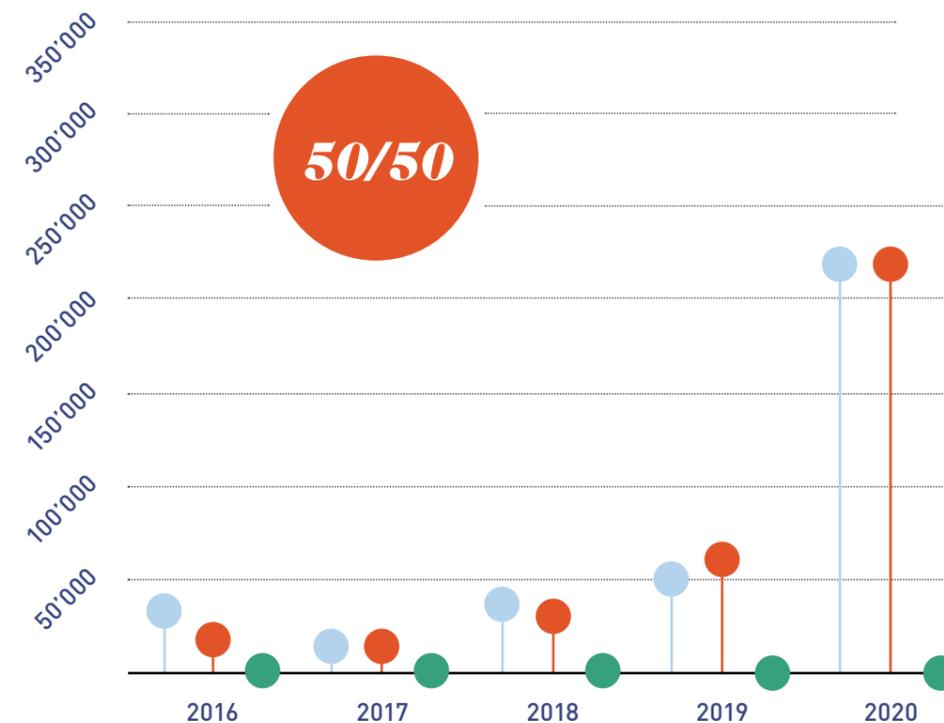
88% bio



2020 SANK DER ANTEIL DER BIO-PRODUKTE IN UNSEREM SORTIMENT LEICHT, WEIL WIR ZUR UNTERSTÜTZUNG VON SCHWEIZER BAUERNFAMILIEN ETLICHE PRODUKTE OHNE BIO-ZERTIFIZIERUNG VERKAUFTEN. 2021 WIRD DER ANTEIL WIEDER STEIGEN.

Gewinn teilen

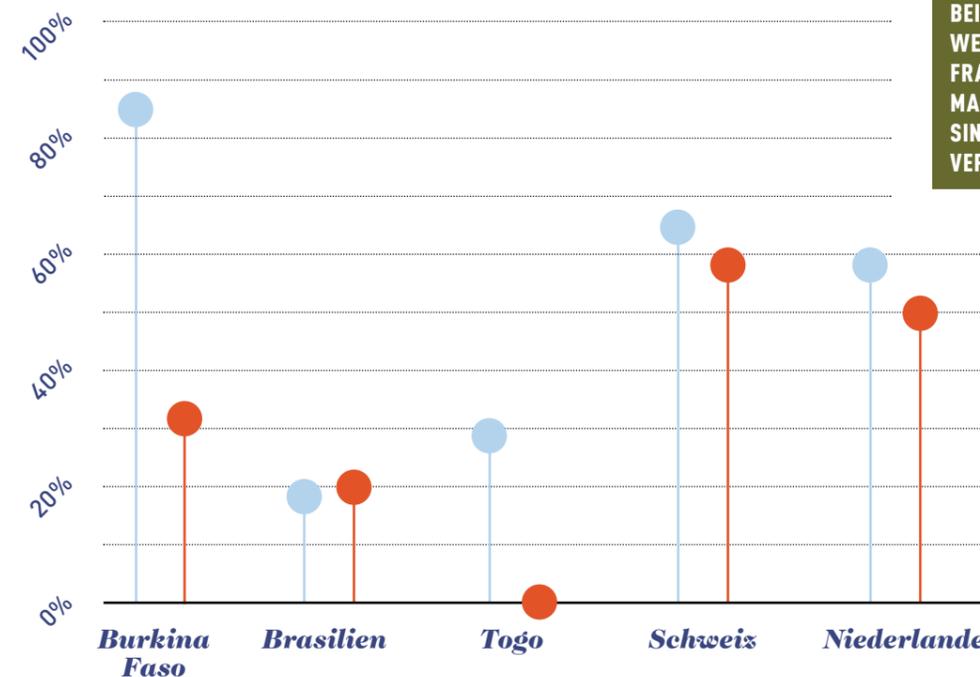
- Mitarbeitende im Norden
- Mitarbeitende im Süden
- Dividenden



EIN DRITTEL DES GEWINNES ERHALTEN DIE MITARBEITENDEN. DAVON JE DIE HÄLFTE DER SÜDEN UND DER NORDEN. DER UNGLAUBLICHE GEWINN VON 2020 BEDEUTET IM SÜDEN ZWEI BIS DREI ZUSÄTZLICHE MONATSLÖHNE.

Arbeitsplätze nach Geschlechtern

- Frauen insgesamt
- Frauen im Management



BEI GEBANA ARBEITEN WELTWEIT DEUTLICH MEHR FRAUEN ALS MÄNNER, IM MANAGEMENT IM SÜDEN SIND SIE NOCH UNTERVERTRETEN.

SCHWERPUNKTE

VON DER BEWÄLTIGUNG DES PANDEMIEJAHRES ÜBER ECHTE ORANGEN BIS ZU ERFOLGREICHEM GROSSHANDEL UND VIEL GELD.

Covid als Krise und Chance

Wie für die meisten Unternehmen stand auch für gebana das vergangene Geschäftsjahr im Zeichen des Corona-Virus. Wir hatten Glück und profitierten im Online-Geschäft. Auch der Rückzug ins Homeoffice war für gebana organisatorisch nicht schwierig.

Schon vor der Pandemie waren wir dezentral organisiert und setzten die richtigen IT-Tools ein.

Die Verdreifachung der Online-Umsätze in den Frühlingsmonaten gegenüber Vorjahr und Unsicherheit in den Produktionsländern sowie im Grosshandel führten zu hoher Belastung für die Mitarbeitenden: Schichtbetrieb im Lager, chronische Überlastung des Kundendienstes und des Einkaufs sowie Schutzkonzepte für die hunderten von Mitarbeitenden im Süden. Kurz gesagt: Wir waren oft überfordert.

Dennoch gelang es uns, aus der Krise in vielerlei Hinsicht auch eine Chance zu machen. Wir nutzten die Nachfrage im Online-Geschäft

SEKLE PHILIPPE

BAUER IN TOGO



BARRO K. EMMANUEL

BAUER IN BURKINA FASO

WEGEN UND TROTZ CORONA HAT GEBANA 2020 UM KNAPP 33 PROZENT ZUGELEGT. MEHR ZUM WACHSTUM LESEN SIE AUF SEITE 35.



ebenso wie im Grosshandel, wir strukturierten den Kundendienst neu und passten unsere Arbeitsweise langfristig an.

Unter dem Titel *Bauern suchen Kunden* verkauften wir über 1000 Laibe Käse, fast 11'000 Tomatensetzlinge und etliche weitere Produkte, die ohne gebana wohl kaputt gegangen wären. Wir unterstützten so innerhalb kurzer Zeit mit grossem Erfolg Schweizer Bauernfamilien, deren Absatzmarkt kurzfristig weggebrochen war.

Selbständige Firmen im Süden dank Grosshandel

Unsere Verkäufe an Grosskunden wickeln unsere Mitarbeitenden in Amersfoort in den Niederlanden ab. Im vergangenen Jahr haben sie das beste Ergebnis in der Geschichte von gebana B.V. erzielt und so den absoluten Tiefpunkt von 2019 in eine verblässende Erinnerung verwandelt. Das Team verbesserte ausserdem die Geschäftsprozesse und bekam dringend nötige Verstärkung.

Die Hauptaufgabe der Kolleginnen und Kollegen in Amersfoort ist es, jene gebana Produkte an Grosskunden zu verkaufen, die der Direktversand nicht abnimmt.

DER ERFOLG VON GEBANA B.V. BERUHT INSBESONDERE AUF DER VERBESSERUNG DER BRUTTOMARGE. LESEN SIE AUF SEITE 37 MEHR ÜBER DIE ENTWICKLUNG IN DEN VERSCHIEDENEN BEREICHEN.



Das ist meistens ein Vielfaches der Mengen des Direktversandes und zudem jährlich schwankend, da die Ernte wetterbedingt immer anders ist. Auf diese Weise können im Süden selbständige Firmen entstehen, die nicht von gebana abhängig sind. Der Grosshandel funktioniert für sie ausserdem als Realitätscheck, um konkurrenzfähig zu sein.

Im vergangenen Geschäftsjahr entstanden aus der engen und wichtigen Zusammenarbeit von Grosshandel und Direktversand auch neue Handelsbeziehungen, die das Potenzial haben, zu neuen gebanas zu werden und von unserem gebana Modell zu profitieren.

Wir verändern den Handel

Anfang 2020 zeigten wir unseren Kundinnen und Kunden den Unterschied zwischen normalen und echten Orangen. Neben viel Chemie plagt die normalen Orangen ein unsinniges Schönheitsideal, aufgrund

dessen die Bauernfamilien 20 bis 25 Prozent der Früchte unnötig aussortieren und zu massiv tieferen Preisen an die Saftindustrie verkaufen müssen.

Wir nahmen uns vor, auch die unförmigen, die vernarbten Orangen zu exportieren und die Grössen zu mischen. Doch das war illegal.

Mit einer Petition wollten wir die EU dazu bringen, dass wir die "illegalen" – sprich die echten Orangen – dennoch exportieren durften. Doch soweit kam es nicht. Die Beamten der EU beantworteten unsere Anfrage in einem trockenen Brief aus dem ein gewisser Schalk zu lesen war: Deklariert die Orangen doch einfach als "Zur Verarbeitung bestimmt", stand da in Beamtendeutsch. Die griechischen Exportkontrolleure staunten nicht schlecht und die Bauernfamilien freuten sich, dass sie am Ende nur noch rund 8 Prozent aussortieren mussten.

Unser zweites wichtiges Engagement des letzten Jahres, unsere Kampagne zur Konzernverantwortungsinitiative, war beinahe auch von Erfolg gekrönt. Mit mehr als einer halben Million Franken aus unserem Crowdfunding, der Produktion von über einer Million Täfelchen Verantwortungsschokolade und vielen Auftritten an Podiumsdiskussionen – unter anderem mit dem Präsidenten des Arbeitgeberverbandes, dem CEO von Holcim und Ruedi Noser in der SRF Arena – haben wir dazu beigetragen, dass eine Mehrheit der Bevölkerung der Initiative zustimmte. Haftung gehört zur unternehmerischen Verantwortung, nicht nur in der Schweiz. Punkt.

LESEN SIE AUF
SEITE 39, WAS UNSER
ENGAGEMENT ZUR
VERÄNDERUNG DES
HANDELS KOSTET.



GIORGOS STERGIU

Geschäftsführer Anyfion, Griechenland

"Als ich den Brief von der EU sah, in dem sie uns schrieben, dass wir echte Orangen exportieren dürfen, dachte ich 'wow, wir haben etwas bewegt!'. Sogar das lokale Büro des Agrarministeriums rief mich an, um zu gratulieren. Und in ganz Nafplio sprachen plötzlich alle nur noch von unserem Erfolg. Die Menschen hatten grossen Respekt vor dem Erreichten.

Dabei kam all das für uns ziemlich unerwartet. Als das griechische Landwirtschaftsministerium mir auf meine erste Anfrage hin gesagt hatte, ich müsse mich an die EU wenden, dachten wir hier in Griechenland ausnahmslos, das sei sinnlos und

wir können das Ganze vergessen. Was haben wir uns doch getäuscht!

Das Aussortieren der Orangen war dann am Ende viel einfacher, weil wir nur noch die ganz kleinen, schlechten Früchte aussortieren mussten. Die Arbeiterinnen hatten am Anfang allerdings Mühe, das Gewicht der Kisten richtig einzuschätzen. Ihr Augenmass war auf Standard-Orangen trainiert!

Heute bin ich stolz darauf, was wir erreicht haben mit den echten Orangen. Von allem, was wir bisher gemacht haben, sind sie die grösste positive Veränderung für die Bauernfamilien."

OUATTARA NABILE JEANNE

BÄUERIN IN BURKINA FASO

Die Struktur der Zukunft

Wir haben sehr ambitionierte Pläne und wollen weiter so stark wachsen, wie in den letzten Jahren. Das heisst, dass wir bis 2026 dreimal so gross sein werden wie heute. Vieles muss zusammenpassen, damit das möglich wird – zum Beispiel unsere Organisationsstruktur.

Unser Wachstum im Corona-Jahr hat uns vor Augen geführt, wie nötig strukturelle Anpassungen sind.

Denn wir waren oft und auf vielfältige Weise überfordert. Als Reaktion beschleunigten wir deshalb die Arbeit zur Organisationsentwicklung und haben bereits wichtige Schritte dazu umgesetzt. In Zukunft ist gebana folgendermassen aufgebaut:

ÜBER DIE KOSTEN DES ORGANISATORISCHEN ENTWICKLUNGSSCHRITTES ERFAHREN SIE MEHR AUF SEITE 41.



Die Abteilungen Supplier Development sowie Einkauf und Handel bauen gemeinsam selbständige Firmen im Süden auf. Hier stehen das gebana Modell und neue Lieferketten im Zentrum. Die Abteilungen Marketing und Kommunikation sowie der Direktversand bringen unsere Vision zu den Kunden und die Stimme der Kundinnen zu gebana. Die Teams von Finanzen und Administration sowie Digitalisierung sind das Öl im Getriebe und erlauben es den anderen Abteilungen, die gebana Vision umzusetzen.

Unsere Organisation fusst zudem seit einigen Jahren auf Elementen der agilen Organisationsform: Drei abteilungsübergreifende Teams koordinieren und priorisieren frei von hierarchischen Rollen die wichtigsten Projekte im Unternehmen.

Wachstumsschmerzen

DER ABSCHLUSS VON GEBANA WIRD NUR NOCH KONSOLIDIERT RAPPORTIERT. AUF SEITE 31 SEHEN SIE DIE ZUSAMMENFASSUNG, AUF SEITE 41 DIE KOSTEN.



gebana ist kein Start-up mehr, aber wir fühlen uns auch nicht wirklich erwachsen. So überrascht es nicht, dass wir manchmal Wachstumsschmerzen haben und es uns schwerfällt, wie Grosse zu denken.

Im letzten Geschäftsjahr schmerzte uns insbesondere der neue Online-Shop. Mit dem in Krisen gestählten Reflex, möglichst bescheiden zu handeln, setzten wir auf einen Anbieter, der dem Projekt nicht gewachsen war. Mittlerweile sind die meisten Fehler des Shops behoben und wir freuen uns über das schöne Design und die bessere Leistung. Gelernt haben wir aus dieser Erfahrung, dass anfänglich gesparter Aufwand – sei es bei den Ausgaben für externe Dienstleister

TRAORE SYE SYEM

BAUER IN BURKINA FASO

oder beim internen Definieren der Anforderungen – am Ende zu um ein Vielfaches höheren Kosten führen kann.

Gemäss Schweizer Recht sind wir heute kein KMU mehr.

Wir überschreiten alle Schwellenwerte und müssen deshalb schon für das vergangene Geschäftsjahr eine sogenannte *Konzernrechnung* vorlegen, also gebana und ihre Tochterfirmen beim Jahresabschluss als Einheit betrachten. Als Rechnungslegungsstandard haben wir uns für Swiss GAAP FER entschieden.

" ... cambia, todo cambia ... "

Das berühmte Lied "Todo cambia" von Mercedes Sosa aus Argentinien passt gut zu gebana. Auch im letzten Jahr änderte sich viel und wir passten uns an.

In Togo bemerkten wir, dass unser Partner Patrick Eboe lieber selbständig wäre.

Wir teilten daher das Geschäft auf: Er ist jetzt unser Lieferant und zuweilen auch Konkurrent. Michael Stamm aus dem agilen Development-Team übernahm ad-interim, um die Kontinuität zu sichern und eine neue Geschäftsführung aufzubauen. Im Zuge dieser Veränderung führten wir klare Regeln ein, wie am Jahresende Umsätze verrechnet werden sollten: Erst dann, wenn die Exportpapiere ausgestellt sind. Diese Veränderung ist der wichtigste Grund für den grossen Verlust von 370'000 Euro bei gebana Togo. Trotz dieser schwierigen Situation passten wir die Löhne der tiefsten Einkommensklassen massiv nach oben an. Sie liegen nun 143 Prozent über dem Mindestlohn.

LESEN SIE AUF SEITE 43,
WIE WIR TROTZ VERLUST
IN TOGO EIN REKORD-
ERGEBNIS FÜR DIE
GEBANA GRUPPE
ERREICHT HABEN.



In Brasilien führten die Politik des Präsidenten Bolsonaro und die Corona-Pandemie zu einem massiven Kursverlust des Reals.

Für einen Euro gab es plötzlich 6.5 statt 4.5 Real. Lokale Verkäufe in Real ebenso wie Schuldenzahlungen in Euro führen in solch einer Situation zu grossen Währungsverlusten während Verkäufe in Euro oder Einkäufe in Real sehr gewinnträchtig sind. Die Balance der beiden Seiten dieser Medaille war äusserst anspruchsvoll, ist uns aber gut gelungen. Gleichzeitig wurde gebana Brasil dank des schwachen Reals viel konkurrenzfähiger für die Zukunft.

TRAORE OVO SETOU

BÄUERIN IN BURKINA FASO



N'DA AMIVI

BÄUERIN IN TOGO

HÊFUNMÉ JOËL DÉGBOÉ

Finanzchef gebana Togo

“Derzeit ist es eine grosse Herausforderung für gebana Togo, gute Beziehungen zu den Bauernfamilien und den Kooperativen zu pflegen. Immerhin arbeiten wir mit über 5800 Bauern direkt zusammen. Ausserdem nimmt die Konkurrenz zu, auch andere wollen die Produkte unserer Produzenten kaufen.

Die Beteiligung der Bauernfamilien am Verkaufspreis ihrer Produkte, die wir im März dieses Jahres erstmals ausbezahlt haben, hilft uns, die Beziehungen zu stärken. Allerdings profitieren

nur Kakaobauern, nicht aber die Sojabauern. Denn Soja wird ja von gebana nicht via Online-Shop direkt an Konsumentinnen verkauft. Und bei den Kakaobauern ist die Prämie, die wir an die Familien auszahlen, relativ tief. Denn die Kakaobauern haben sehr wenig Land – durchschnittlich 0,5 Hektar. Entsprechend gering ist auch die Umsatzbeteiligung.

Aber insgesamt ist diese Umsatzbeteiligung eine sehr gute Sache. Es ist das erste Mal, dass ein Unternehmen in Togo so etwas gemacht hat.”

Neue Abenteuer

DIESE ABENTEUER SIND IM MOMENT NOCH MEHRHEITLICH PLÄNE. LESEN SIE AUF SEITE 45, WIE SICH UNSERE INVESTITIONEN 2020 REAL VERÄNDERTEN.



Wir sind mit unseren Partnern in Griechenland nicht mehr nur eng befreundet, sondern auch mit 20 Prozent an ihrem Geschäft beteiligt. Gemeinsam mit Anyfion wollen wir in Griechenland den Handel nachhaltig verändern. Den ersten Schritt haben wir bereits gemacht und ein Zentrum für biologische Landwirtschaft eröffnet.

In Brasilien geht es in die entgegengesetzte Richtung: Wir sind seit Jahren die führende Firma im Anbau und Verarbeitung von Bio-Soja und -Getreide. Heute setzt gebana Brasil bereits mehr als die Hälfte der Produktion in Brasilien selbst ab und das Potenzial ist weiterhin gross. Wir suchen deshalb einen lokalen Investor, der uns einen Teil der Verantwortung abnimmt, die wir seit 2002 tragen. Erste Gespräche im vergangenen Geschäftsjahr verliefen positiv.

Unser grösstes Abenteuer der nächsten Jahre dürfte der Bau einer neuen Fabrik in Burkina Faso werden.

Es geht um 1000 neue Arbeitsplätze und Anschluss an den Bio- und Fair-Trade-Markt für tausende von Bauernfamilien. Den Grundstein für dieses mutige Projekt haben wir im vergangenen Geschäftsjahr gelegt, der Bau soll im laufenden Jahr beginnen. Die Investitionen in die “Belle Usine” übersteigen im Moment unsere finanziellen Möglichkeiten, aber wir haben viele Verbündete an unserer Seite, die uns helfen wollen.



KORO YEDA AMIDOU

BAUER IN BURKINA FASO

My name is Bonds, gebana Bonds

Was waren wir betrübt, als wir 2017 Hunderten von Investoren ihre kleineren oder grösseren Darlehen zurückzahlen mussten. Wir hatten damals herausgefunden, dass diese Art der Finanzierung gemäss Schweizer Bankgesetz nicht zulässig war.

Umgehend begannen wir damit, diese Finanzierungsform im gebana Stil wieder möglich zu machen.

Die erste Herausforderung war dabei, eine ordentliche Revision mit einem internen Kontrollsystem aufzugleisen. Danach machten wir uns daran, ein Konzept für eine Anleihe – englisch *Bonds* – zu entwickeln. Der erste Schritt diente auch zur Vorbereitung auf den konsolidierten Abschluss, der aufgrund unserer Grösse nun sowieso fällig ist.

Der Erfolg der Bonds überraschte uns. Innert weniger Wochen war die ausgegebene Anleihe platziert. Insgesamt beteiligten sich 1225 Menschen mit einem durchschnittlichen Betrag von rund 2400 Euro. Der Ansturm war so gross, dass die Anleihe am Ende um mehr als 20 Prozent überzeichnet war. Interessenten für grössere Beträge mussten wir deshalb enttäuschen.

LESEN SIE AUF SEITE 51,
WIE SICH GEBANAS
STABILITÄT DANK NACH-
RANGIGER ANLEIHEN
MASSIV VERBESSERTE.
→

Ganz speziell freute uns, dass oft lange Lauffristen und risikoreichere Kategorien gewählt wurden. Unsere Investorinnen wollen, dass wir Risiken eingehen und teilen diese mit uns. Wir können also auch grössere Finanzierungsrunden erfolgreich umsetzen – solange wir konsequent unsere Vision verfolgen.

GESCHÄFTSZAHLEN

GROSSES WACHSTUM IN ALLEN GESCHÄFTSBEREICHEN UND REKORDERGEBNIS TROTZ TAUCHER IN TOGO.

Geschäftsentwicklung gebana AG

Der Nettoumsatz der gebana Gruppe ist im Jahr 2020 um rund ein Drittel auf 48.8 Millionen Franken gestiegen. Die Bruttomarge verbesserte sich um 36 Prozent auf 13.8 Millionen Euro, was 28.4 Prozent des Umsatzes entspricht. Im Vorjahr lag sie bei 27.6 Prozent.

Die Personalkosten betragen im vergangenen Geschäftsjahr 6 Millionen Euro und wuchsen damit etwas schneller als Umsatz und Bruttomarge.

Die Verwaltungskosten blieben trotz Wachstum beinahe stabil, die Marketing- und Verkaufskosten konnten wir um 58 Prozent senken. Letzteres ist einer Buchungsveränderung geschuldet: Wir haben die effektiven Marketingkosten von den Verkaufskosten getrennt. Die reinen Marketingkosten stiegen ungefähr proportional zum Umsatz und betragen 1.3 Millionen Euro.

Die Gewinnmargen der gebana Gruppe entwickelten sich sowohl absolut als auch bezogen auf den Umsatz ausserordentlich positiv. Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – das EBITDA – ver-

TRAORE YACOUBA

BAUER IN BURKINA FASO



TAIROU DAIMA K.DZODZI

BÄUERIN IN TOGO

doppelte sich auf 3.6 Millionen und das operative Ergebnis vervierfachte sich auf 2.4 Millionen Euro. Nach Abzug von ausserordentlichen Effekten und Steuern verbuchten wir einen Gewinn von 1.38 Millionen Euro, was rund dreimal so viel ist wie 2019 und 2.8 Prozent des Umsatzes entspricht.

Die Bilanzsumme stieg um 44 Prozent auf 26.7 Millionen Euro.

Grund für diese Entwicklung war insbesondere die starke Zunahme der Liquidität auf 5 Millionen (+3 Millionen) und jene der Lagerbestände auf 9.9 Millionen Euro (+ 3.8 Millionen). Vorsicht in unsicheren Zeiten sowie die Einzahlung der Anleihen Ende Jahr waren dazu der Hintergrund. Die Nettoschulden ohne nachrangige Darlehen betrugen mit 9.3 Millionen Euro, gleich viel wie im Vorjahr. Dazu kamen 2.2 Millionen an nachrangigen Darlehen. Unser Eigenkapital belief sich per Ende 2020 auf 3.4 Millionen Euro.

Das Eigenkapital verbesserte sich um 58 Prozent gegenüber dem Vorjahr, wenn beide Jahre nach Swiss GAAP FER gerechnet werden. Die Umstellung hatte allerdings auch einmalige negative Konsequenzen: Wir mussten verschiedene Korrekturbuchungen vornehmen, beispielsweise bei der Bewertung unserer Tochterfirmen im Süden. Als Folge liegt das Eigenkapital trotz aller Verbesserungen leicht unterhalb der im letzten Jahr rapportierten Zahl.

Konsolidiert nach Swiss GAAP FER

Aufgrund der Anforderungen des Obligationenrechts muss ab Erreichen einer bestimmten Betriebsgrösse eine Konsolidierung der gesamten Unternehmensgruppe gemacht werden. Die gebana AG berichtet deshalb neu konsolidiert nach dem Rechnungslegungsstandard von Swiss GAAP FER.

zu anderen Standards beherrsch- und bezahlbar. Für uns bedeutet das, dass wir die Resultate aller Tochtergesellschaften nach einheitlichen Regeln zusammenziehen und als Ganzes darstellen. Den Abschluss 2019 haben wir als Vergleichswert nach demselben Standard neu gerechnet und dem Resultat 2020 gegenübergestellt.

Swiss GAAP FER ist ein anerkannter Rechnungslegungsstandard für kleine, mittelgrosse und börsenkotierte Unternehmensgruppen. Er passt vom Aufwand her zu gebana und ist im Vergleich

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

GEBANA GRUPPE ERFOLGSRECHNUNG KONSOLIDIERT FER	JANUAR – DEZEMBER 2020	JANUAR – DEZEMBER 2019
	€	€
Bruttoumsatz	50'790'430	38'206'288
Erlösminderungen	-1'988'035	-1'422'288
Nettoumsatz	48'802'395	36'784'000
Produktkosten	-29'816'595	-24'016'745
Übrige Kosten verkaufter Produkte	-5'142'914	-2'613'231
Bruttomarge	13'842'886	10'154'023
	28.4%	27.6%
Ertrag aus Dienstleistungen	359'991	286'196
Aufwand für Dienstleistungen	-109'551	-31'762
Währungserträge / Aufwände	-1'158'765	-111'010
Bruttoeinkommen	12'934'561	10'297'447
Verkauf- und Marketingkosten	-1'262'742	-2'181'470
Personalkosten	-6'035'936	-4'410'796
Administrative Kosten	-2'039'675	-1'919'934
Ebitda	3'596'209	1'785'247
Abschreibungen Sachanlagen und EDV	-485'789	-507'275
Ebit	3'110'420	1'277'972
Finanzierungserträge	111'114	25'096
Finanzierungskosten	-785'968	-756'810
Nettoergebnis operativ	2'435'566	546'259
Nicht realisierte Währungserträge / Aufwände	-238'482	-91'200
Nicht operative Erträge / Aufwände	-229'350	114'895
Nettoergebnis vor Steuern	1'967'733	569'954
Steueraufwand	-589'370	-141'175
Nettoergebnis	1'378'363	428'779
	2.8%	1.2%

GEBANA SÜDEN ERFOLGSRECHNUNGEN	2020 BURKINA FASO	2020 TOGO	2020 BRASIL
	€	€	€
Nettoumsatz	7'513'834	4'045'037	12'073'425
Total Produktkosten	-5'191'694	-3'529'624	-9'052'312
Bruttomarge	2'322'141	515'412	3'021'113
	30.9%	12.7%	25.0%
Ertrag / Aufwand aus Dienstleistungen und Währungen	-26'471	-54'689	-1'371'846
Bruttoeinkommen	2'295'670	460'724	1'649'268
Verkaufs- und Marketingkosten	-43'656	-442	-14'277
Personalkosten	-915'615	-331'604	-532'984
Administrative Kosten	-419'989	-275'535	-374'071
Abschreibungen	-151'082	-38'854	-63'834
Ebit	765'328	-185'711	664'102
	10.2%	-4.6%	5.5%
Finanzierungskosten, Währungen und Steuern	-521'581	-155'791	-574'701
Nettoergebnis	243'747	-341'502	89'401
	3.2%	-8.4%	0.7%

GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT FER	DEZEMBER 2020	DEZEMBER 2019
	€	€
AKTIVEN		
Umlaufvermögen	24'333'267	16'460'644
Kasse	10'747	7'086
Bankguthaben	4'994'960	1'952'468
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6'407'497	5'756'656
Übrige Forderungen	470'740	231'582
Transitorische Aktiven	459'641	117'215
Darlehen, gegeben	2'110'779	2'346'739
Warenlager	9'878'902	6'048'896
Anlagevermögen	2'355'227	2'085'475
Finanzanlagen, dritte Sachanlagen	33'127	3'980
Immaterielle Anlagen	1'602'053	1'661'046
	720'047	420'449
Total Aktiven	26'688'493	18'546'118

GEBANA GRUPPE BILANZ KONSOLIDIERT	DEZEMBER 2020	DEZEMBER 2019
	€	€
PASSIVEN		
Kurzfristiges Fremdkapital	15'560'796	11'153'235
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3'623'463	3'073'333
Übrige Verbindlichkeiten	1'657'671	271'687
Transitorische Passiven	482'139	825'237
Kurzfristige Darlehen, erhalten	9'797'523	6'982'978
Langfristiges Fremdkapital	7'709'606	5'228'783
Langfristige Darlehen, erhalten	4'522'212	4'290'624
Nachrangige Darlehen, erhalten	3'187'394	938'160
Eigenkapital	3'418'090	2'164'100
Aktienkapital, inklusive Partizipationsscheinkapital	3'636'364	3'636'364
Reserven und Bilanzvortrag	-1'604'605	-1'970'071
Fremdwährungseffekt	-124'373	0
Minderheitenanteil	132'341	69'029
Nettoergebnis	1'378'363	428'779
Total Passiven	26'688'493	18'546'118

**AUF DEN NÄCHSTEN
SEITEN BELEUCHTEN
WIR DIE HINTERGRÜNDE
DES RESULTATES 2020.**

Gewaltiges Wachstum

Die gebana Gruppe steigerte den Umsatz 2020 um 12.6 Millionen Euro oder 32.7 Prozent. Wie schon im Vorjahr leistete die Hälfte dieses Wachstums der Direktversand. Damit wurde der Online-Handel zum grössten Geschäftsbereich der Gruppe. Mit 17 Millionen Euro Umsatz war der Direktversand für etwas mehr als ein Drittel der gesamten gebana Verkäufe verantwortlich.

Der Corona-Effekt für Online-Geschäfte war auch für gebana enorm.

Das gebana Sortiment eignet sich nicht, um den Wocheneinkauf zu ersetzen, entsprechend profitierten wir etwas weniger stark von der Situation als andere Online-Lebensmittelhändler. 2020 haben 25'487 Menschen zum ersten Mal bei gebana online bestellt und wir verschickten insgesamt 246'962 Pakete – das sind 64 Prozent mehr als im Vorjahr.

Nicht nur im Online-Geschäft, sondern in allen Geschäftsbereichen entwickelten sich der Umsatz prächtig: In Brasilien stieg er um 2.55 Millionen Euro, in den Niederlanden (Grosshandel) legten wir 2.4 Millionen Euro zu, in Burkina Faso wuchs gebana um 2 Millionen Euro und in gebana Togo nahmen die Umsätze um 1 Million Euro zu. In Togo erreichten wir das Budget dennoch nicht, weil mit dem Wechsel des Geschäftsführers die grossen Jahresendumsätze nun anders gebucht werden – erst bei Verschiffung.

WAS DIESES ENORME WACHSTUM BEDEUTET UND WIE UNS CORONA SONST NOCH BESCHÄFTIGT HAT, LESEN SIE AUF SEITE 15.
→

Erfolg im Grosshandel

Das operative Resultat im Grosshandel hat sich im vergangenen Jahr um 914'000 Euro verbessert. Nach dem grossen Verlust im Jahr 2019 erfreuen wir uns nun an einem ansehnlichen Gewinn für 2020. Der Grund dafür liegt zu zwei Dritteln bei der Verbesserung der Bruttomarge und zu einem Drittel im Wachstum. Mit 8 Prozent bezogen auf den Umsatz bewegt sich die Bruttomarge heute wieder auf einem für das Grosshandelsgeschäft typischen Niveau.

In den anderen Geschäftsbereichen sank die Bruttomarge. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: In Brasilien und Togo stiegen die Einkaufspreise stark und wir konnten das nur teilweise an die Kundinnen und

TRAORE SYE

BAUER IN BURKINA FASO



TRAORE FATOGOMA

BAUER IN BURKINA FASO

Kunden weitergegeben. In Burkina Faso erhöhten wir die Menge extern verarbeiteter Cashew mit geringerer Marge, weil unsere eigene Kapazität völlig ausgelastet ist. Im Online-Geschäft reduzierte sich die Marge wegen der Zunahme des "Schweizweit ab Hof"-Angebotes mit niedrigeren Margen sowie wegen höheren Beiträgen in unserem gebana Modell.

In der Summe verbesserte sich die Bruttomarge dennoch um 0.8 Prozentpunkte.

WARUM DER GROSS-HANDEL BEI GEBANA NICHT NUR AUF DIE BRUTTOMARGE EINEN GROSSEN EINFLUSS HAT, LESEN SIE AUF SEITE 17.



Für ein differenzierteres Bild ist einerseits zu bemerken, dass bei gebana Brasilien der Währungseinfluss unterhalb der Bruttomarge gebucht wird und 2020 stark negativ war. Andererseits waren 2019 die Verkaufskosten im Süden – zum grössten Teil Logistikkosten des Exports – noch unter Marketing verbucht.

Um diese beiden Effekte bereinigt stieg die Bruttomarge im vergangenen Geschäftsjahr um satte 3 Prozentpunkte.

MIRJAM GÜNTERT & JORN VAN DEN DOP

Verkaufsteam Grosshandel, Schweiz und Niederlande

"Es war ein interessantes, aber auch sehr intensives Jahr für uns. Corona hat den Markt stark beeinflusst. Die Nachfrage nach getrockneten Mangos und Cashews stieg im Frühjahr sprunghaft an. Wir konnten all unsere Lagerbestände an Mangos verkaufen, selbst zweite Qualität. Ausserdem stand die Dattelproduktion unseres grössten Konkurrenten während drei Wochen still und wir wurden überrannt von Bestellungen.

Die guten und langfristigen Kundenbeziehungen haben uns im Jahr 2020 genauso geholfen wie die konstant hohe Qualität und die enge Zusammenarbeit mit den Produktions-gebanas. Da wir jederzeit transparent mit unseren Kundinnen und Kunden kommunizierten und die Marktlage nicht

ausnutzten, sondern faire Preise anboten, gelang es uns, mehr Vertrauen aufzubauen. Und das obwohl persönliche Treffen gänzlich wegfielen.

Interessant war es für uns, von den Kundinnen und Kunden aus ganz Europa und Amerika zu erfahren, was die Pandemie und die Massnahmen für sie und ihre Familien bedeuten.

Obwohl wir das beste Resultat in der Geschichte des Grosshandels erreicht haben, ist noch nicht sicher, wie Corona den Markt langfristig beeinflusst: Wird die Kaufkraft sinken und somit auch die Nachfrage? Oder hat die Pandemie zu mehr Bewusstsein beim Einkauf der Konsumentinnen und Konsumenten geführt?"

Effizientes Marketing

LESEN SIE AUF SEITE 17
WIE WIR DEN HANDEL
VERÄNDERN UND
GLEICHZEITIG KUNDEN
GEWINNEN.



Wir verfolgen eine aktivistische Marketingstrategie. Das heisst, wir konzentrieren uns darauf, den Handel zu verändern, kommunizieren das offen und hoffen, dass unsere Kundinnen und Kunden, Medien, Aktivistinnen und Aktivisten darüber reden. Die Kampagne *#EchteOrangen*, die Aktion *Bauern suchen Kunden* und unser Engagement für die Konzernverantwortungsinitiative waren diesbezüglich sehr erfolgreiche Momente im vergangenen Jahr.

Diese Art von Marketing kostet weniger als klassisches Marketing, ist aber nicht gratis. Die Personalkosten steigen, weil wir mehr kommunizieren müssen. Die Ausgaben für Kooperationen nehmen zu und schliesslich zahlen wir manchmal auch einen Preis bei den Kundinnen und Kunden. Zum Beispiel waren nicht alle einverstanden mit unserem Engagement für die Konzernverantwortungsinitiative und auch die echten Orangen hatten nicht nur Fans. Weil wir mit diesen Aktionen gleichzeitig unserer Vision näherkommen, nehmen wir das in Kauf.

Umstritten ist unsere Werbung in den sozialen Medien.

Natürlich sind Facebook und Co. grosse Datenkraken! Aber wir können potenzielle Kundinnen und Kunden nicht dafür tadeln, dass sie sich dort aufhalten, wo sich die halbe Welt tummelt. Interessanterweise findet unterhalb unserer Anzeigen in den sozialen Medien so viel engagierte Diskussion statt wie nirgends sonst in unserem Kommunikationsuniversum. Wir setzen deshalb weiterhin darauf, gerade für die Internationalisierung. Trotz dieses Ausbaus liegen die Werbekosten bei gebana mit 1.26 Millionen Euro nur bei 7.1 Prozent bezogen auf den Online-Umsatz und bei 2.6 Prozent bezogen auf gebana insgesamt!

Starke Zunahme der Personalkosten

Unsere Personalkosten wachsen stärker als der Umsatz. Das ist gefährlich. Es gibt allerdings viele gute Gründe dafür: Erstens ist das Online-Geschäft in der Schweiz hinsichtlich der Stellen überproportional gewachsen. Zweitens bauen wir die Organisationsstruktur für eine grössere gebana Gruppe in der Zukunft. Drittens haben wir im Norden nach der ersten Corona-Welle allen Mitarbeitenden einen halben Monatslohn als Anerkennung ihrer Leistung zusätzlich ausbezahlt. Schliesslich führt auch das sehr gute Resultat

DEHO SEWA

BÄUERIN IN TOGO

des Geschäftsjahres 2020 zu einer entsprechend höheren Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden in Nord und Süd.

Die Personalkosten nahmen 2020 um 1.63 Millionen Euro zu, was einer Steigerung von 37 Prozent entspricht.

Davon entfallen 1 Million Euro auf die gebana AG. Dieser Anstieg der Personalkosten deckt sich mit dem Businessplan und erfolgte proportional zum Wachstum: Umsatz und Personalkosten lagen rund 10 Prozent über dem Budget. In Burkina Faso, Brasilien und den Niederlanden waren die Personalkosten auf Budget und nahmen weniger stark zu als der Umsatz. In Togo entstanden einmalige Kosten von rund 50'000 Euro durch den Wechsel in der Geschäftsführung.

Das Bild überproportional steigender Personalkosten wird sich 2021 noch verschärfen, bevor sie dann ab 2022 nicht mehr stärker wachsen sollten als der Umsatz.

MIT WELCHER ORGANISATIONSFORM WIR IN DIE ZUKUNFT SCHREITEN WOLLEN, LESEN SIE AUF SEITE 21. →

Die Betriebskosten haben es in sich

Auf den ersten Blick sehen die Betriebskosten gut aus. Sie stiegen trotz starkem Wachstum nur um 6 Prozent auf 2.04 Millionen Euro. Das Vorjahr ist in diesem Fall allerdings nicht die richtige Referenz, da schon damals die Verwaltungskosten deutlich über dem Budget lagen. Diese Kosten waren auch 2020 in allen gebana Gesellschaften ausser bei gebana B.V. deutlich zu hoch und übertrafen die budgetierte Summe von 1.63 Millionen Euro um 25 Prozent.

Die Hälfte dieser Budgetüberschreitung ist den IT-Kosten in der Schweiz zuzurechnen.

Der Grund liegt allerdings nicht in der Verschwendungssucht der Digitalisierung. Im Gegenteil, wir sind eher zu vorsichtig in der Planung. Mehr Mitarbeitende und mehr Systeme bedeuten mehr Komplexität, die wiederum kostet. Umgekehrt erlaubt uns das Wachstum mehr Arbeit intern zu leisten und so unsere Kompetenz zu erhöhen. Dieser Prozess der Spezialisierung findet nicht nur in der Digitalisierung statt.

Die seit Jahren über dem Budget liegenden Verwaltungskosten betreffen praktisch alle Bereiche des Unternehmens. Sie sind Ausdruck einer sparsamen Haltung und optimistischer Budgetierung. Allerdings ist auch unsere Kontrolle der Kosten nicht sehr ausgeprägt und sicherlich ein Thema für die Zukunft.

ZU UNSEREN WACHSTUMS-SCHMERZEN GEHÖRT, DASS WIR MANCHMAL GLEICHZEITIG ZU KLEIN UND ZU GROSS SIND. LESEN SIE MEHR DAZU AUF SEITE 21. →

TRAORE SYE SYEM

BAUER IN BURKINA FASO



BARRO K. EMMANUEL

BAUER IN BURKINA FASO

Rekordergebnis

Das vergangene Geschäftsjahr brachte gebana erneut ein Rekordergebnis. Und was für eines! Beflügelt von Corona und trotz diverser Zusatzkosten verdoppelte sich der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – das EBITDA – auf 3.6 Millionen Euro, was 7.4 Prozent des Umsatzes entspricht. Im Vorjahr waren es 4.9 Prozent. Das operative Ergebnis verbesserte sich von 0.55 Millionen auf 2.4 Millionen Euro, also von 1.5 auf 5 Prozent des Umsatzes. Nach ausserordentlichen Effekten und Steuern durfte gebana am Ende für das vergangenen Geschäftsjahr 1.38 Millionen Euro Gewinn verbuchen.

Diese Entwicklung ist zusätzlich erfreulich, weil wir uns gemäss unserem Businessplan in einer Testphase befinden.

Prognostiziert war in dieser Zeit eine Reduktion der Gewinnmarge. 5 Prozent operativen Erfolg sollten wir erst viele Jahre später erreichen. Dieses ausserordentliche Ergebnis werden wir deshalb in naher Zukunft kaum wiederholen können.

**IN TOGO WAR DAS
RESULTAT VON 2020
UMGEKEHRT DAS
SCHLECHTESTE IN DER
GESCHICHTE DER FIRMA.
LESEN SIE AUF SEITE 23
WARUM.**



Ebenfalls ist es wichtig, das Resultat richtig einzuordnen: Weitgehend verdanken wir es einer Pandemie, die andernorts viel Leid und grosse Verluste gebracht hat. Das Resultat passt zu gebana, die in ihrer Geschichte oft antizyklisch unterwegs war. Wir wissen deshalb, dass Erfolg ein sehr trügerisches Mass ist für die Frage, ob wir das Richtige tun – auch wirtschaftlich. Dankbarkeit, Erleichterung und Verwunderung sind die Gefühle der Verantwortlichen, wenn wir über die Resultate von 2020 reden.



TRAORE KALIFA

BAUER IN BURKINA FASO

Investitionen ins Umlaufvermögen

Im vergangenen Jahr hat gebana rund 438'000 Euro in Gebäude, Maschinen und Fahrzeuge ihrer Töchter im Süden investiert. In der Schweiz setzten wir knapp 288'000 Euro für Software sowie 69'000 Euro für den Umbau des Erdgeschosses an der Ausstellungsstrasse ein. Im Vordergrund stand die Sicherstellung der Liquidität in unsicheren Zeiten. Nach der Finanzkrise vor über zehn Jahren strichen lokale Banken plötzlich Erntekredite unserer Partner. Wir erlebten damals eine sehr schwierige Zeit.

Im vergangenen Geschäftsjahr standen wir ähnlichen Situationen gegenüber, aber diesmal hatten wir vorgesorgt. Dank neuer Kreditlinien und dank der Bonds konnten wir fehlende Kredite ersetzen und auch den Lageraufbau im Zuge der grossen Ernten stemmen.

Entsprechend war unser Cashflow geprägt von einer massiven Investition ins Umlaufvermögen.

3.8 Millionen Euro flossen in den Lageraufbau, insbesondere für den Grosshandel in den Niederlanden, die Cashposition erhöhte sich um 3 Millionen Euro. Finanziert haben wir dies mit 1.8 Millionen Euro an operativem Cashflow sowie Bonds, Handels- und Kontokorrentkrediten in Höhe von 5 Millionen Euro. Wir sind nun in der Lage, auch im normalen Kreditmarkt gute Konditionen zu erhalten.

LESEN SIE AUF
SEITE 25 VON UNSEREN
AMBITIONIERTEN
INVESTITIONSPLÄNEN.



In Griechenland haben wir uns im vergangenen Jahr mit 20 Prozent an Anyfion beteiligt. In Togo kauften wir die Beteiligung von Patrick Eboe an gebana Togo zurück und besitzen nun wieder 90 Prozent der Firma. In Burkina Faso gingen wir den umgekehrten Weg und gaben 9.2 Prozent an das Management von gebana Burkina Faso ab.



TRAORE SIDIKI KEN

BAUER IN BURKINA FASO

Ungewohnte Stabilität

Die Konsolidierung nach Swiss GAAP FER erforderte eine umfassende Neubewertung unserer Bilanz. Um die Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, berechneten wir auch jene von 2019 neu. Deshalb ist es heute nicht ohne weiteres möglich, die Zahlen des letztjährigen Jahresberichtes mit den diesjährigen zu vergleichen. Diese Neubewertung hatte Einfluss auf unser Eigenkapital: Trotz eines schönen Gewinnes reduzierte sich dieses gegenüber Vorjahr leicht auf 3.4 Millionen Euro. Der Grund liegt in der vorsichtigeren Art der Bewertung der Tochterfirmen in der Konsolidierung.

Die Stabilität der gebana Gruppe hat enorm zugenommen.

In derselben Betrachtung hätte das Eigenkapital des Vorjahres nämlich nur 2.2 Millionen Euro betragen. Dazu kommen die nachrangigen Bonds. Diese nehmen das Risiko auf sich, in einem Krisenfall fast gleich behandelt zu werden wie Eigenkapital. Das heisst, sie werden erst bedient, nachdem gebana allen anderen Verpflichtungen nachgekommen ist. Deshalb sind sie enorm wichtig für unsere Stabilität. Die Bonds des vergangenen Jahres wurden zu 76 Prozent nachrangig gezeichnet.

**BACK TO THE ROOTS IN
DER FINANZIERUNG –
LESEN SIE MEHR DAZU
AUF SEITE 27.**



Das Risikokapital – die Summe von Eigenkapital und nachrangigen Darlehen – der gebana betrug damit per Ende 2020 sogar in der vorsichtigeren Betrachtung des Swiss GAAP FER 6.6 Millionen Euro. Ende des Vorjahres waren es noch 3.1 Millionen Euro.

AUSBLICK

LETZTE VORBEREITUNGEN ZUM TAKEOFF IN BURKINA FASO UND IN EUROPA: TEAM CHECK, PLAN CHECK, PROVIANT CHECK, GO!

Wenn ich an 2020 denke, dann mit einer enormen Dankbarkeit. Inmitten einer weltweiten Krise ist es gebana so gut gegangen wie noch nie. Mitarbeitende, Kundinnen und Partner haben uns getragen. Nicht zu diesem Gefühl von Dankbarkeit passt die Einsicht, dass das Menschliche zu kurz gekommen ist im Corona-Jahr und eine gewisse Ratlosigkeit dieser Tatsache gegenüber. Gott sei Dank ist es bald vorbei! Die tieferen Umsätze nehmen wir gerne in Kauf – lieber früher als später!

Das vergangene Geschäftsjahr war das letzte im Businessplan von 2015.

Mit Stolz können wir feststellen: Den damals hoffnungslos optimistisch wirkenden Plan mit einer Verdreifachung des Umsatzes und einem Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen von 7 Prozent haben

ADJEWODA EPE

BÄUERIN IN TOGO



TRAORE SYE

BAUER IN BURKINA FASO

wir tatsächlich umgesetzt. Nicht zu 100 Prozent und unterstützt von Corona, aber dennoch. Das stimmt mich zuversichtlich gegenüber neuen Plänen.

Das Ziel für das laufende Geschäftsjahr ist nicht, das Corona-Jahr zu übertreffen, sondern aus ihm zu lernen.

Wir wollen den Entwicklungsschub nutzen, um unseren laufenden Plan zum Erfolg zu bringen. Gemäss diesem Plan schliessen 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. Wir sind gut unterwegs. Mit Stolz erfüllt mich, dass die Mehrheit der Menschen, die heute gebana leiten, seit über zehn Jahren dabei ist. Und auch dass sich immer wieder neue starke Mitarbeitende für gebana begeistern.

Im laufenden Jahr wollen wir das Online-Geschäft in verschiedenen Ländern Europas entwickeln, neue Lieferketten ins gebana Modell integrieren und den ersten Spatenstich zu unserer Fabrik in Burkina Faso setzen. Die "Belle Usine" in Bobo-Dioulasso soll ein Beispiel von positiver Wirkung werden. Schon heute ist sie das grösste und riskanteste Projekt, das wir je unternommen haben.

Es freut mich ausserordentlich und ich danke Ihnen von Herzen, dass wir auch im letzten Jahr auf Sie, liebe Investorinnen und Investoren, liebe Kundinnen und Kunden, zählen konnten. Wir erlauben uns, auch für unsere ambitionierten Zukunftspläne fest mit Ihnen zu rechnen!

Adrian Wiedmer

Geschäftsführer

gebana

Weltweit ab Hof

**YOU ARE
CHANGING
THE RULES**

www.gebana.com