
1. VORWORT

Ende 2015 gab es viele Anzeichen, die auf ein schwieriges 2016 hindeuteten. Die Handelsabteilung sah sich mit einem verhaltenen Markt konfrontiert, die Mengen und Margen sanken – und das gerade als wir entschieden hatten, einen nächsten Ausbauschritt zu wagen und Personal anzustellen. Das ganze Jahr segelten wir dann hart am Wind den Erwartungen hinterher. Am Ende haben wir dank einem starken Weihnachtsgeschäft die hoch gesteckten Wachstumsziele dennoch erreicht und etwas besser abgeschlossen als im Vorjahr. In der konsolidierten Betrachtung blicken wir stolz auf das beste Jahr der Geschichte der gebana zurück. Der Entscheid, auf unsere Erfahrung und Stabilität zu vertrauen, hatte sich als richtig erwiesen.

Die Nettoerlöse der gebana AG haben um 23% auf CHF 8'172'977 zugenommen. Der Zuwachs im Direktversand betrug 25%, jener bei den Dienstleistungen 18%. Auch der Reingewinn hat zugenommen – von CHF 101'116 auf CHF 130'599 (+29%). Zur Verbesserung des Resultates haben alle operativen Bereiche der gebana AG beigetragen. Leider mussten wir erneut eine Abschreibung auf die Beteiligung an gebana Afrique vornehmen. Aufgrund der Neubewertung der Firma nach der Übernahme von 100% der Anteile schrieben wir CHF 205'146 ab. Die gebana AG erwirtschaftete einen positiven operativen Geldfluss von CHF 1'170'153. Dies ist hauptsächlich auf die gestiegenen Umsätze und Marge im Geschäftsjahr zurückzuführen. Die flüssigen Mittel wurden einerseits zur Finanzierung von Investitionen in gebana Benin, gebana Afrique sowie die IT Infrastruktur verwendet. Andererseits haben sich die Darlehen um CHF 426'635 reduziert.

Auch im Süden haben wir deutlich zugelegt. Insbesondere gebana Brasil hat bei Umsatz und Resultat einen Riesenschritt gemacht. Die beiden Startups Togo und Benin sind ebenfalls deutlich gewachsen, aber noch ohne positive Resultate. In Burkina Faso freuen wir uns über das erste ausgeglichene Resultat in vielen Jahren. Wenn wir die gebana mit all ihren Tochtergesellschaften konsolidiert betrachten, dann verkaufte sie Produkte für CHF 30 Mio. (+27%) und erwirtschaftete einen Gewinn von CHF 500'000.

Der Start von gebana Benin als Joint Venture mit Coop war ein Meilenstein des vergangenen Jahres. Die ersten Container mit Cashews wurden geliefert, die nächste Herausforderung ist nun die BioSuisse Zertifizierung. Ein weiterer Meilenstein war der Start der «Plattform Marktzugang»: Ihr Ziel ist es, Kunden und Bauern zusammenzubringen und via Crowdfunding direkte Lieferungen zu ermöglichen. Mit vielen Projekten sehr unterschiedlicher Partner und mehreren tausend Teilnehmern innerhalb eines halben Jahres ist die Plattform Marktzugang erfolgreich gestartet. Auch in anderen Bereichen hat gebana im vergangenen Geschäftsjahr stark in die Modernisierung und Verbesserung der IT Infrastruktur investiert und diverse Projekte zum Abschluss gebracht.

Nach so viel Wachstum und so vielen Erfolgen und in Anbetracht der insgesamt heiklen Situation, die wir bereits Ende 2015 spürten und die sich seither nicht verbessert hat, entschieden wir Ende des vergangenen Geschäftsjahres dann, unseren Fokus nun auf Konsolidierung, Kostenreduktion und ein defensiveres Vorgehen zu setzen.

2. GESCHÄFTSENTWICKLUNG GEBANA AG

Das revidierte Resultat der gebana beinhaltet nur die schweizerische Gesellschaft gebana AG. Für eine ganzheitliche Sicht auf die gebana müssen aber auch die anderen Gesellschaften betrachtet werden, die zur «gebana Gruppe» gehören:

- gebana BV in der Niederlande importiert die Produkte in den europäischen Binnenmarkt und lagert sie für Kunden, welche nicht direkt ganze Container abnehmen können oder wollen.
- gebana Brasil, gebana Afrique, gebana Benin und gebana Togo unterstützen Bauern und Kooperativen im Anbau und der Zertifizierung, kaufen deren Produkte auf, verarbeiten und exportieren sie. Der Warenfluss zu den Kunden geht entweder über gebana BV oder direkt zum Kunden.

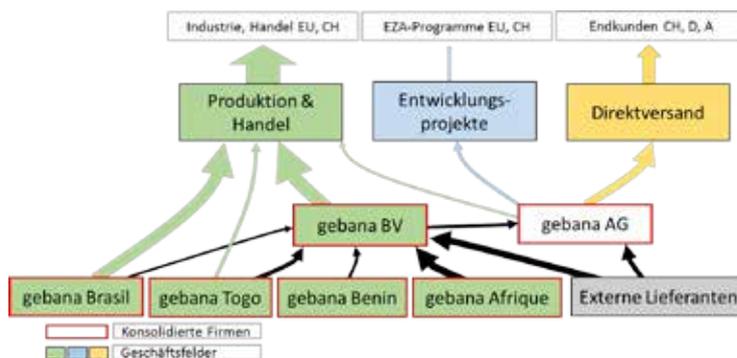
Beteiligungen der gebana AG



In der Besprechung des Resultates wird deshalb auch das gesamte Ergebnis aller Firmen diskutiert. Diese Konsolidierung ist bisher allerdings noch nicht in der Revision der gebana AG enthalten und deshalb ungeprüft.

Das Jahresergebnis der gebana AG wurde 2016 zum ersten Mal «ordentlich» und nicht nur wie bis anhin «eingeschränkt» revidiert, wie für die meisten KMU üblich. Dies ist der erste Schritt, um in Zukunft auch die konsolidierte Rechnung prüfen zu können. Eine konsolidierte Rechnung werden wir voraussichtlich für 2018 vorlegen können.

Geschäftsbereiche der gebana AG



Die Geschäftsbereiche der gebana sind Produktion und Handel, Entwicklungsprojekte und Direktversand. Sie werden in den entsprechenden Kapiteln speziell besprochen. In der Betrachtung der Geschäftsbereiche gehen wir nicht von Ländergesellschaften aus, sondern von der Art des Geschäftes. 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.

Im Folgenden werden nun im Lauftext die revidierten Zahlen der gebana AG besprochen.

Die Zahlen zum konsolidierten Ergebnis sind in Euro angegeben und mit einem grauen Kästchen hinterlegt.

Der **Umsatz** der gebana AG ist im Geschäftsjahr 2016 um CHF 1'522'000 (23%) auf CHF 8'173'000 gestiegen. Im Bereich Direktversand konnte die gebana AG um CHF 1'364'000 auf CHF 6.84 Mio. zulegen (25%). Der Dienstleistungsertrag erhöhte sich um 18% auf CHF 1.37 Mio. Er setzt sich aus Kommissionen von den Tochtergesellschaften, den Beiträgen von Dritten an unsere Entwicklungsprojekte und der Gewinnaufteilung der gebana BV zusammen (die Gewinnaufteilung von gebana BV wird jährlich berechnet zur korrekten Besteuerung in beiden Ländern).

Der konsolidierte Umsatz der gebana erreichte im vergangenen Geschäftsjahr EUR 26.5 Mio. (+27%). Dies entspricht der ambitionierten, langfristigen Planung und ist doppelt so hoch wie vor 3 Jahren. Die grössten Umsätze kommen produktionsseitig von gebana Brasilien (EUR 9.6 Mio.) und von gebana Afrique (EUR 4 Mio.).

Die **Bruttomarge** der gebana AG verbesserte sich um CHF 736'000 auf CHF 4'016'000 (+22%) und entsprach damit ebenso wie der Umsatz dem Budget. Bezogen auf den Umsatz ist die Marge mit 49.1% ungefähr stabil geblieben (Vorjahr 49.3%).

Die konsolidierte Bruttomarge der gebana erhöhte sich um 30% auf EUR 6.9 Mio. Die grössten Beiträge dazu wurden in Brasilien und in der Schweiz erwirtschaftet. Bezogen auf den Umsatz erhöhte sich die Bruttomarge von 25.5% auf 26.5%.

Der **Personalaufwand** erhöhte sich gegenüber Vorjahr um CHF 313'000 (+16%). Die Personalkostenentwicklung liegt damit deutlich unter der Umsatz- und Margenentwicklung, dies belegt eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeitenden und der gebana AG. Der Personalausbau erfolgte insbesondere in den Bereichen Unterstützung der gebanas im Süden, Marketing und Lager. 20% des Gewinnes wurde als Erfolgsbeteiligung hälftig an die Mitarbeiter im Norden und im Süden ausbezahlt. Im Norden erfolgte die Auszahlung proportional zur Jahreslohnsomme, im Süden verteilt pro Kopf.

Der konsolidierte Personalaufwand der gebana erhöhte sich 2016 deutlich auf EUR 3.1 Mio. (+41%). Der grösste Teil dieser Zunahme betraf die Firmen im Süden.

Der **Betriebsaufwand** erhöhte sich ebenfalls stark auf CHF 1'261'000 (+43%). Diese Erhöhung um CHF 376'000 ist auch dieses Jahr in erster Linie auf die um 36% gestiegenen Marketingkosten zurückzuführen (CHF 216'000). Daneben stiegen aber auch die Unterhaltskosten (+63%), der Verwaltungsaufwand (+87%) und der übrige Aufwand (+77%) enorm. Die Gründe dahinter sind vielfältig und stehen im Zusammenhang mit dem Entwicklungsschub der letzten beiden Jahre. Die Eindämmung der Betriebskosten ist für die kommenden Jahre sehr wichtig. Weiterhin zählt die gebana AG auch finanziell zu den grössten Stützen von Swiss Fair Trade, der Dachorganisation des Fairen Handels.

Auch der konsolidierte Betriebsaufwand der gebana stieg im vergangenen Geschäftsjahr aufgrund der Ausweitung der Geschäftstätigkeit massiv. Er beträgt EUR 2.8 Mio (+86%).

Das **Betriebsergebnis I (EBITDA)** vor Finanzerfolg, Abschreibungen und Zinsen der gebana AG verbesserte sich um 10% auf CHF 513'000 und lag leicht über dem budgetierten Resultat. Bezogen auf den Umsatz verschlechterte sich das Ergebnis auf 6.3% (7% im Vorjahr). Der Grund dafür liegt in den massiv gestiegenen Betriebskosten.

Das konsolidierte EBITDA verbesserte sich trotz grossem Wachstum nur geringfügig auf EUR 1.63 Mio. (+6%). Der Grund liegt im erfolgten Ausbauschnitt und den damit verbundenen Kosten. Gut die Hälfte des EBITDA wurde von gebana Brasilien erwirtschaftet. Bezogen auf den Umsatz lagen die operativen Margen zwischen -17% beim Startup gebana Benin und 10% in Brasilien. Erfreulich war die positive Entwicklung beim Sanierungsfall gebana Afrique (7%). Insgesamt nahm die EBITDA Marge allerdings ab: von 7.3% auf 6.1%.

Auf Software und Anlagen wurden im vergangenen Geschäftsjahr CHF 145'000 abgeschrieben gegenüber CHF 87'000 im Vorjahr. Diese deutliche Zunahme hat mit den Investitionen in die IT Systeme zu tun: Shop (Erneuerung); Kundenmanagementsystem CRM (neu), Website (Erneuerung), Plattform (neu), Datenintegration (neu). Da einerseits die Investitionen grösser waren als budgetiert, andererseits einzelne Ausbauschnitte zusätzlich beschlossen wurden, musste auch über Budget abgeschrieben werden (+18%).

In Folge der höheren Abschreibungen erwirtschaftete die gebana AG ein **Betriebsergebnis II (EBIT)** unter Vorjahr (-3%) und unter Budget (-6%). Bezogen auf den Umsatz verschlechterte sich das Ergebnis auf 4.5% (5.7% im Vorjahr).

Insgesamt wurden bei der gebana EUR 336'000 abgeschrieben. Die grössten Abschreibungen erfolgten neben der gebana AG in Burkina Faso und in Brasilien (Produktionsanlagen). Das konsolidierte EBIT betrug EUR 1.3 Mio. (+7%), bezogen auf den Umsatz reduzierte sich die EBIT Marge von 5.8% auf 4.9%.

Das **Finanzergebnis** hat sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 52'000 auf CHF -72'000 verbessert. Der Grund liegt in geringeren Währungsverlusten.

Der Zinsaufwand der gebana stieg trotz 27% mehr Umsatz nur um 5% auf EUR 675'000.

Das **Betriebsergebnis III** ist das Resultat vor Steuern sowie ausserordentlichen Erträgen und Aufwänden. Für das Geschäftsjahr 2016 verbesserte sich dieses um 16% auf CHF 296'000. Das entspricht 3.6% bezogen auf den Umsatz gegenüber 3.9% im Vorjahr.

Das konsolidierte Resultat vor Steuern sowie ausserordentlichen Erträgen und Aufwänden betrug EUR 651'000 (+5%).

An ausserordentlichen Erträgen und Aufwänden sind auf der positiven Seite die noch bis 2018 weiterlaufenden Erträge aus dem Abtretungsgeschäft des Sojakuchens zu erwähnen (CHF 48'000). Negativ schlug noch einmal gebana Afrique zu Buche. Eine vorsichtiger Bewertung führte zu einem Abschreibungsbedarf von CHF 205'000. Für die anderen Beteiligungen bei den Tochterfirmen ergaben sich Bewertungen zum Teil deutlich über den Buchwerten und es besteht kein Abschreibungsbedarf. Die Bewertung der Beteiligungen

erfolgt zu 50% gemäss deren Eigenkapital, zu 50% gemäss einer Zukunftsprognose und einer Schätzung der zukünftigen Cashflows:

in EUR	Share	EURO	EURO	CHF	CHF	Bookvalue	Correction
		Company value	Share gebana	Valuation 1.07	Proposed	31.12.2016	31.12.2016
gebana BV	100%	1'131'995	1'131'995	1'211'235	400'000	400'000	-
gebana Brasil	50.3%	2'405'287	1'209'859	1'294'550	900'000	900'000	-
gebana Afrique	100%	308'647	308'647	330'252	280'000	485'146	-205'146
gebana Benin	67%	370'954	248'539	265'937	77'574	77'574	-
gebana Togo	90%	175'642	158'077	169'143	35'100	35'100	-
Total				3'101'973	1'692'674	1'897'820	-205'146
				Reserves	1'409'299	45%	

Der **Jahresgewinn** der gebana AG beträgt nach Wertberichtigungen auf den Beteiligungen und Steuern CHF 131'000. Das sind CHF 29'000 mehr als im Vorjahr.

Die **Mittelflussrechnung** zeigt einen positiven operativen Geldfluss von CHF 1'170'153 (im Vorjahr CHF 236'000). Dies ist hauptsächlich auf die gestiegenen Umsätze und Marge im Geschäftsjahr zurückzuführen. Eine positive, allerdings kurzfristige Wirkung hatten später fakturierte Lieferantenrechnungen für die Weihnachtsverkäufe. Die flüssigen Mittel wurden einerseits zur Finanzierung von Investitionen in gebana Benin und gebana Afrique sowie in die IT Infrastruktur verwendet. Andererseits wurden Darlehen im Umfang von CHF 426'635 zurückbezahlt.

Nach Steuern und ausserordentlichen Effekten betrug der Gewinn der gebana im vergangenen Geschäftsjahr EUR 476'000. Das ist EUR 876'000 besser als im Vorjahr, als die Bilanzberichtigung bei gebana Afrique das Resultat beeinträchtigte. Der Abschluss des vergangenen Geschäftsjahres ist das beste Resultat in der Geschichte der gebana.

Die **Bilanzsumme** der gebana hat um CHF 613'000 auf CHF 6'005'000 zugenommen (+11%). Auf der Aktivseite haben die flüssigen Mittel, die Debitoren, die Vorräte und die Softwareanlagen zugenommen. Das Umlaufvermögen erhöhte sich um 20% auf CHF 3.3 Mio. während das Anlagevermögen mit CHF 2.7 Mio. beinahe gleich hoch ist wie im Vorjahr (+3%).

Die **flüssigen Mittel** haben sich deutlich erhöht (+32%) auf CHF 1'250'000 und die Liquidität der gebana AG ist gut. Im Jahreszyklus haben wir in den Wintermonaten generell eine bessere Liquidität als im Sommer, wenn die Umsätze tiefer sind. Die starke Zunahme bei den Debitoren (65%) zeigt das überproportionale Wachstum bei den Vorausbestellungen von Frischprodukten über das Jahresende hinaus und auch die Vorräte sind Ausdruck des wachsenden Geschäftes.

Die gebana AG hat im vergangenen Geschäftsjahr auch weiter in den Aufbau von Firmen im Süden investiert. In die Neugründung von gebana Benin wurden CHF 78'000 investiert, in Togo sowie Burkina Faso wurden die Beteiligungen erhöht. Wegen den Abschreibungen auf gebana Afrique reduzierte sich die Gesamtsumme der Beteiligungen im Süden gleichwohl um 4% auf CHF 1'693'000. Die Beteiligungen im Süden entsprechen heute 60% des Eigenkapitals und der nachrangigen Darlehen. Am 31.12.2015 waren es noch 70%.

	Wert 31.12.2016	% Eigenkapital	Wert 31.12.2015	% Eigenkapital
Eigenkapital	2'240'000		2'075'000	
Darlehen mit Rangrücktritt	562'000		462'000	
Total EK und Rangrücktritte	2'802'000		2'537'000	
gebana BV	400'000	14%	400'000	16%
gebana Brasil	900'000	32%	900'000	35%
gebana Afrique	280'000	10%	447'000	18%
gebana Togo	35'000	1%	24'000	1%
gebana Benin	78'000	3%		0%
Total Investitionen im Süden	1'693'000	60%	1'771'000	70%

Das **Fremdkapital** der gebana AG hat um CHF 426'000 abgenommen und betrug am 31.12.2016 CHF 2.1 Mio. Wegen der Fälligkeit eines grösseren Darlehens 2017 hat sich eine temporäre Verschiebung von langfristigem Fremdkapital (CHF-574'000) zu kurzfristigem Fremdkapital (CHF +147'000) ergeben. Das Eigenkapital nahm auf CHF 2'240'000 zu. Der Deckungsgrad des Eigenkapitals erhöhte sich um 4% auf 67%. Unter Berücksichtigung der nachrangigen Darlehen beträgt er heute 84%.

In der konsolidierten Betrachtung hat die Bilanz der gebana um 31% auf EUR 15.5 Mio. zugenommen. Das Umlaufvermögen (EUR 10.6 Mio.) wuchs dabei parallel zum Anlagevermögen (EUR 4.9 Mio.). Zunahmen bei Debitoren (EUR 3.1 Mio., +73%) und Lager (EUR 3 Mio., +36%) zeigen die schwierigere Marktsituation. Die flüssigen Mittel (EUR 1.6 Mio.) blieben stabil. In der Zunahme des Anlagevermögens zeigen sich die Investitionen in Anlagen in Benin, Burkina Faso und Brasilien (EUR 600'000), aber auch Anlagen und Softwareentwicklungen in der Schweiz. Auf der Passivseite sind die kurzfristigen Posten und das Eigenkapital gestiegen, während die langfristigen Darlehen abgenommen haben. Die Finanzierung durch Kreditoren und Vorauszahlungen aus der Handelstätigkeit verdoppelte sich fast auf EUR 1.7 Mio., die kurzfristigen Darlehen, welche Lager und Debitoren finanzieren, erhöhten sich auf EUR 4 Mio. (+43%). Die Schulden erhöhten sich insgesamt um 13% auf EUR 9.9 Mio., wobei mehr als die Hälfte der Zunahme Darlehen mit Rangrücktritt betrifft (heute EUR 900'000). Das Eigenkapital stieg auf EUR 2.7 Mio. (+133%) aufgrund des Gewinns, Bewertungsvorteilen und Konsolidierungseffekten.

Nachhaltigkeit «Weltweit ab Hof»

Unternehmen können sich unterschiedlich zur eigenen Nachhaltigkeit stellen. Neben jenen immer weniger werdenden, die sich gar nicht kümmern, gibt es heute eine grosse Mehrheit die der Maxime «Gewinnmaximierung unter Nebenbedingungen» gehorchen. Sie versuchen bei ihrem grundsätzlich gewinnorientierten Handeln auch Menschen und Umwelt zu berücksichtigen – eine eher defensive Herangehensweise. Daneben gibt es Organisationen, die ausschliesslich soziale oder ökologische Ziele verfolgen und dazu auf finanzielle Unterstützung angewiesen sind.

Die gebana bewegt sich zwischen diesen beiden Szenarien: Auf der einen Seite muss sie Gewinn erzielen, um sich entwickeln zu können. Auf der anderen Seite sind soziale und ökologische Aspekte für gebana nicht einfach Nebenbedingungen sondern ihre «raison d'être». Wir leben also in einem permanenten Spannungsfeld.

Das interne Review Committee hat sich im vergangenen Geschäftsjahr dreimal getroffen. Wir haben die Kriterien für externe Lieferanten geklärt, mehr Transparenz im Lohnreglement geschaffen, einen Schwerpunkt für die gebanas im Süden gesetzt (alle, auch die temporären Mitarbeiter sollen einen offiziellen Arbeitsvertrag erhalten), ein CO₂ Kompensationsmodell entwickelt für die Ausnahmefälle, in denen Produkte geflogen werden (5-fache Kompensation in Projekten unter eigener Kontrolle) und mit dem externen Experten Peter Jossi eine Standortbestimmung gemacht. Zudem haben wir einen Prozess angefangen, um alle Bereiche der gebana zu prüfen und zu bewerten bezüglich möglichen Umweltauswirkungen und Potenzial für Verbesserung. Das Ziel ist, dass wir nach möglichst objektiven Kriterien entscheiden können, was ökologisch sinnvoll ist und was nicht.

Nachhaltigkeit

DIE ANDEREN ZAHLEN

2016 arbeiteten insgesamt 590 Mitarbeitende bei gebana. Wir bezogen unsere Produkte von 4403 Bio-Bauernfamilien, die zusammen 14'363 ha Land bewirtschafteten.

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir angefangen, einzelne Informationen zu sozialen und ökologischen Zielen systematisch zu erfassen. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir die definitiven Messgrößen bestimmen, nach denen wir in Zukunft unsere soziale und ökologische Leistung messen und optimieren wollen – genauso wie den Umsatz oder die Gewinnmargen.

Verarbeitungsbetriebe:

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Afrique	gebana Togo	gebana Benin
Mitarbeitende	41	35	457	42	15
Neue Arbeitsplätze	7	0	96*	19	15
Mindestlohn Land		280 EUR	54 EUR	53 EUR	69 EUR
Mindestlohn erfüllt		Ja	Ja	Ja	Ja
Durchschnittslohn	5830 CHF	405 EUR	65 EUR (saisonale MA) 173 EUR (permanente MA)	53 EUR (saisonale MA) 503 EUR (permanente MA)	379 EUR
Zusätzliche Lohnbestandteile	Interne Kinderzulage, 20% Rabatt auf Einkäufe, Erfolgsbeteiligung gebana AG	50% an Krankenkasse, Lebensmittelkorb, Lebensversicherung, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Gutscheine für Medikamente, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Prämien für Zielerreichung, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Erfolgsbeteiligung gebana AG
Verbesserungen Arbeitsbedingungen 2016	Neues Lohnreglement	Cafeteria, internes Komitee zur Arbeitsplatzsicherheit	Auch temporäre Arbeit vertraglich geregelt und mit Sozialleistungen, Kinderkrippe, Internes Komitee zur Arbeitsplatzsicherheit	Vertragliche Regelung der permanenten Arbeitsplätze, Prämien	Lohnreglement sowie Ferien- und Überzeitregelung

Bauern:

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Afrique	gebana Togo	gebana Benin
Anzahl Bauern		86	2'480	1'506	908
Fairtrade-Prämie		28'700 EUR	76'600 EUR	18'000 EUR	10'000 EUR
Verwendung der FLO Prämie		Erosionskontrolle, Biodünger, Dämme	Mango-Trocknungsanlage, Wasserversorgung, Trainings, Baumschule	Motorrad, Baumschule, Waagen	Geld liegt noch auf dem Konto
Verbesserungen 2016		Mehr Verkäufe mit Prämie, bessere Erträge	Unterstützung für bessere Qualität und Erträge	Kleine Kredite für Schulsachen, Trainings	Unterstützung für bessere Qualität und Erträge

Bio-Anbau:

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Afrique	gebana Togo	gebana Benin
Anzahl Bio-Bauern		68	2'250	1'506	579
ha Bioproduktion		4'628	6'342	1'700	1'693
Hauptprobleme	Fehlende Daten und Prozesse zur Messung der Nachhaltigkeit, einzelne Flugtransporte	Erosion, Einfluss der konventionellen Nachbarn	Desertifikation, Cashewschalen, zunehmende Verbreitung von Agrochemikalien	Abholzung, zunehmende Verbreitung von Agrochemikalien	Zunehmende Verbreitung von Agrochemikalien
Verbesserungen 2016	Review-Committee, Klare Prioritäten für Produktion	Import weiterer Maschinen zur Reduktion von Erosionsproblemen, Forschungsprogramm zur Direktsaat, neue Bioflächen	Mehr Schulungen der Biobauern, Nutzung der Cashewschalen: Ersatz von Holz in Cashewproduktion, Reduktion von Gas in Mangotrocknung, Baumschule	Schulung der vielen neuen Biobauern. Baumschule	Schulung der vielen neuen Biobauern

*z.T. Formalisierung von informellen Mitarbeitenden

Mitarbeitende

Die gebana AG hat im vergangenen Geschäftsjahr sieben neue Mitarbeitende fest eingestellt um ihr Wachstum bewältigen zu können. Am Anfang des Jahres waren 31 Personen bei der gebana beschäftigt, Ende Jahr waren es (inklusive der temporären Aushilfen während des Weihnachtsgeschäfts) 41 Personen. Im jährlichen Mittel stiegen die durchschnittlichen Vollzeitstellen bei der gebana AG auf 25.3 FTE.

Personell erlebte der Bereich Produktion und Handel die grössten Veränderungen. Im Zuge der Integration der verbleibenden administrativen Teile von gebana BV in die Schweiz wurde Erika Bozzato eingestellt und als Assistent von Christophe Toitot (COO) stiess im Juni Michael Stamm zu uns. Zur Unterstützung der Firmen im Süden, insbesondere gebana Afrique, wurde ein Team aufgebaut: Neben Gilles Chappuis (Controller Westafrika und CFO ad interim in gebana Afrique) stiess Eduard Bloch als Koordinator Biozertifizierung und Extension Westafrika zum Team und Linda Dörig übernahm Ende Jahr die grosse Herausforderung der Leitung ad interim von gebana Afrique.

Seit Ende 2015 wird der Bereich Marketing nicht mehr als Teil des Direktversandes verstanden, sondern als Funktion für die gesamte gebana. Er wurde mit Sandra Dütschler kompetent intern besetzt. Im Zuge der Integration der gebana Gruppenreporting und dem Entscheid für eine ordentliche Revision wurden die Pensen im Bereich Administration erhöht. Mit Mirjam Güntert und Sandra Dütschler waren im vergangenen Geschäftsjahr gleich zwei wichtige Personen im Mutterschaftsurlaub. Für Sandra Dütschler stiess Roman Griesser zu uns und unterstützte den wichtigen Moment der Lancierung der Plattform Marktzugang. Für Mirjam Güntert warfen sich Carolina de Velde und das restliche Team in die Bresche. Im Bereich Direktversand wurde das Team im Bestellwesen mit Jana Lewandowski (vormals Praktikantin) ausgebaut. Im Lager stiessen Reda Hireche Baghdad und Abd El All Mohammed zum Team während uns Tatjana Jost verliess. Als Praktikanten unterstützten uns Luca Ravasio, Manuel Burkhalter und Severin Hellmüller kompetent und aufgestellt.



gebana Benin

KOOPERATION

Beim Aufbau der neuen Wertschöpfungskette für Cashewnüsse arbeiten wir eng mit Coop zusammen. Der Schweizer Detailhändler hatte sich für seine Cashewnüsse eine Partnerschaft mit mehr Transparenz über die Herkunft gewünscht. Coop engagiert sich mit einer langfristigen Vorfinanzierung sowie garantierten Abnahmemengen basierend auf dem lokalen Preis, was im schwierigen Marktumfeld, in dem wir uns befinden, von grosser Bedeutung ist. gebana indes betätigt sich da, wo unsere Kernkompetenz liegt: Im Aufbau der Wertschöpfungskette vor Ort.

Helen Seeholzer, die Leiterin unseres Versandlagers in Otelfingen, feierte im letzten Geschäftsjahr ihr zehnjähriges Jubiläum bei gebana. Bescheiden, aufgestellt und mit enormer Power managt sie die nicht immer einfachen Aufträge und Verpackungs-Teams und ist gleichzeitig die letzte Qualitätskontrolle, bevor die Produkte zum Kunden gelangen.

Landwirtschaft verbindet



Helen Seeholzer
Leiterin des Versandlagers Otelfingen

Ich bin auf einem Landwirtschaftsbetrieb aufgewachsen und die Landwirtschaft hat mich mein ganzes Leben lang begleitet. Mein Mann Willi ist Landwirt, wir haben einen Hof gepachtet und im Nebenerwerb war ich auch lange Milchkontrolleurin oder arbeitete im Rebbau. Ich habe drei Töchter, eine arbeitet sogar ebenfalls bei gebana! Neben Arbeit und Familie lese ich leidenschaftlich gerne, mache Sport und Reise (immer mehr).

Zu gebana bin ich durch puren Zufall gekommen: Über diverse Links auf Job.ch bin ich auf einer Seite vom RAV gelandet, wo gebana inseriert hatte. Beim genaueren Hinsehen war für mich klar, dass ich gerne bei gebana arbeiten würde um auf diese Weise den Bauern zu helfen, die es nicht so gut getroffen haben wie wir in der Schweiz. Ich wurde sehr herzlich im Team aufgenommen und fühlte mich wohl und das tue ich immer noch. Mir gefällt das selbständige Arbeiten und dass ich Entscheidungen treffen kann. Ich freue mich über die Entwicklung, die gebana in den 10 Jahren durchgemacht hat, miterlebt und aktiv dabei mitgeholfen zu haben. In den ersten Jahren habe ich die Pakete noch mit meinem Privatauto zur Post gebracht, einen PC gab es nicht und das Lager hatte Aussentemperatur – wir arbeiteten also im Sommer manchmal bei über 30 Grad und im Winter bei minus 8 Grad.

Ich wünsche mir, dass alle Menschen für ihre Arbeit einen fairen Lohn erhalten. Ich weiss, das wird nie passieren, aber wenn ich mit meiner Arbeit bei gebana dazu beitragen kann, diesem Ziel etwas näher zu kommen, macht mich das froh. Ausserdem wünsche ich mir, dass wir im nächsten, grösseren Lager Fenster haben – hoffentlich noch bevor ich pensioniert werde!

Ursula Brunner ist gestorben

Ursula Brunner war 1973 Mitgründerin der Bewegung der Bananenfrauen, später Mitgründerin der gebana AG und gilt als Pionierin des fairen Handels. Sie verstarb am 23. März 2017 im Alter von 92 Jahren.

Liebe Ursula

Wenn ich darüber nachdenke, was Du für die gebana und für mich bedeutest, dann kommt mir vieles in den Sinn. Zum Beispiel folgende Sätze, die Du oft wiederholt hast: „Dann machen wir es eben selber“, „Es gibt kein faires Produkt“, „Mein Traum ist, dass vom Bauern bis zum Kunden alle um einen Tisch sitzen und den Preis verhandeln“.



Ich habe Dich kennengelernt als pragmatische Verwaltungsrätin der frisch gegründeten gebana AG, die inmitten von Krisen immer an die Menschen dachte, als Verwaltungsrätin, die später ihren Posten aufgeben und Lagermitarbeiterin werden wollte – damals warst du fast 80. Ich erinnere mich, wie Du einen Aufstand angezettelt hast, weil das Lager zu kalt, zu klein und vom Büro schlecht organisiert war: „Bodentruppe an Büroleitung“ stand im Titel Deines Manifests. Ich erinnere mich auch an die vielen jungen, engagierten Frauen, die Du an Vorträgen in Kantonsschulen oder zufälligen Treffen elektrisiert hast und die dann plötzlich auftauchten, um mitzuarbeiten an unserer jungen Firma. Auch das Treffen mit der gesamten Belegschaft in Bergün kommt mir in den Sinn, also Du mit über 90 der jüngsten gebana Generation Deine Geschichte und Deine Gedanken erzählt hast. Zwei Stunden verflogen in kürzester Zeit!

Und wie geht es nun weiter ohne Dich? Für mich liegt die Richtung für unseren Weg in den erwähnten Sätzen:

„Es gibt kein faires Produkt“, das heisst: Transparenz statt gutes Gewissen verkaufen und ständige Verbesserung. Wir sind eine Bewegung und nicht einfach Produktverkäufer, unsere Produkte sind nicht Zweck an sich, sondern Mittel zum Zweck, ebenso wie der faire Handel selbst. Nachhaltig fair ist, wenn am Ende in den Produktionsländern selbständige Firmen entstehen, die nicht auf „Fairen Handel“ angewiesen sind.

„Unser Traum ist, dass vom Bauern bis zum Kunden alle um einen Tisch sitzen und den Preis verhandeln“, das heisst: Die Entwicklung in Kommunikationstechnologie und Logistik dazu nutzen um Bauern und Kunden näher zusammenzubringen. Faire Produkte können so besser und manchmal sogar günstiger sein als konventionelle, vor allem aber können Bauern und Kunden gemeinsam, langfristig und ungestört von den oft gegenläufigen Interessen des Zwischenhandels über Preis, Qualität und Nachhaltigkeit befinden und so Sachzwänge überwinden, in denen sich heute selbst grösste Firmen ständig befinden.

„Dann machen wir es eben selber“, das heisst: lasst uns die gesamte Handelskette selber machen und demokratisieren. Wir müssen die Bauern und ihre Familien kennen und mit den Konsumenten verbinden und wir müssen Wege finden wie die Macht des Handels geteilt werden kann. Wir müssen dazu als Firma auch weiterhin grosse Risiken eingehen.

Liebe Ursula, Du hast mich geprägt in vielen Diskussionen zum Fairen Handel und zur gebana und mit Deinem Beispiel. In den nicht enden wollenden Krisen hast Du uns an den Kern der gebana erinnert und Du hast mutige Entscheide immer ohne Angst mitgetragen. Dein Glaube daran, dass es gut kommen kann, war überlebenswichtig.

Ich danke Dir von ganzem Herzen für die Freundschaft und Verbundenheit, mit der Du uns begleitet hast und für die Richtung, die Du uns gezeigt hast.

Nun machen wir es eben selber!

Adrian für das gebana Team

Strukturen und Systeme

Im Frühjahr 2016 wurden die beiden gebana-Büros an der Ausstellungsstrasse 21 in Zürich zusammengeführt. Der vorher getrennte Bereich Direktversand ist nun vereint mit dem Rest der gebana, was viel zum gegenseitigen Verständnis beiträgt und auch einiges an kreativer Energie freigesetzt hat – zum Beispiel eine bereichsübergreifende Ping-Pong Gruppe.

Der erfolgreiche Abschluss der intensiven Phase der Erneuerung, Professionalisierung und Ausweitung unserer IT Systeme war ein wichtiger Meilenstein im vergangenen Geschäftsjahr. Folgende Systeme sind nun neu oder vollständig überarbeitet operativ: Online-Shop (Erneuerung); Kundenmanagementsystem CRM (neu), Website (Erneuerung), Plattform (neu), Datenintegration (neu). Diese wichtige Arbeit wurde von Stefan Lanz mit grossem Engagement koordiniert und von den jeweiligen Projektverantwortlichen in den Geschäftsbereichen umgesetzt. Die IT Systeme, ihr Unterhalt und ihre Weiterentwicklung werden auch in Zukunft entscheidend sein für gebana.

Neuerung bei Revision

ORDENTLICH

Die erste «ordentliche» anstatt «eingeschränkte» Revision verlangte einiges an Mehraufwand, konnte jedoch erfolgreich durchgeführt werden.

Auch im Bereich Administration hat sich einiges entwickelt im vergangenen Jahr. Der Entscheid, für das Geschäftsjahr 2016 eine ordentliche Revision durchzuführen, führte zu einem erheblichen Mehraufwand, insbesondere wegen der Notwendigkeit, ein internes Kontrollsystem aufzubauen. Bis letztes Jahr war zudem das Reporting aller gebanas extern betreut, nun wurde es ebenfalls bei Nadine Müller (Leiterin Administration) angesiedelt. Für diese Schritte musste auch einiges an neuen Kompetenzen aufgebaut werden, was das Team mit

punktuellem Unterstützung durch die BDO sehr gut gemeistert hat. Als Projektleiterin für das interne Kontrollsystem konnte mit Michaela Abt eine alte Bekannte gewonnen werden.

Im Zuge des starken Wachstums der gebana befassten wir uns damit, wie die Zusammenarbeit der Bereiche optimal funktionieren kann – insbesondere in Bezug auf die beiden Schlüsselherausforderungen Reduktion der Investitionsrisiken im Süden sowie Wachstum im Direktversand. Wir haben deshalb zwei wichtige Initiativen gestartet. Auf der einen Seite haben wir die gebana Prozesse definiert und setzen uns nun mit der Optimierung und Weiterentwicklung derselben auseinander. Zweitens haben wir ein grösseres Projekt zur Markenentwicklung angefangen. Ziel dabei ist, nicht nur klarer zu beschreiben für was wir stehen, sondern auch alles was wir tun konsequenter auf diesen Kern auszurichten.

Risikobeurteilung

Investitionen in Entwicklungsländern und der Handel mit Lebensmitteln aus diesen Ländern gehören zum Unternehmenszweck der gebana AG. Damit ist die gebana AG naturgemäss erhöhten Risiken ausgesetzt. Zur systematischen Erfassung, Überwachung und Steuerung der Geschäftsrisiken hat der

Verwaltungsrat der gebana AG im vergangenen Geschäftsjahr beschlossen, ein internes Kontrollsystem (IKS) auf Basis des COSO-Modells einzuführen. Das IKS erfasst alle relevanten Risiken der gebana AG, bewertet sie aufgrund des möglichen Schadens und der Eintretenswahrscheinlichkeit und beschreibt die Organisation der Kontrollprozesse entsprechend der Risikoklassierung. Zweimal jährlich werden Prozesse und Kontrollmechanismen überprüft und an den Verwaltungsrat rapportiert. Einmal jährlich werden zusätzlich an einem Roundtable das IKS überprüft sowie die Organisation der Prozesse und der Massnahmen bei der gebana besprochen und falls nötig risikobezogen angepasst.

Die Gesamtverantwortung für das IKS liegt beim Verwaltungsrat, der dazu einen Risiko-Ausschuss gebildet hat. Aufgrund der Arbeit am IKS und der Überprüfung der Prozesse wurden im vergangenen Geschäftsjahr diverse Kontrollmassnahmen eingeführt, Prozesse angepasst und Dokumentationsanforderungen erhöht.

Partner und Projekte

Am 27. Mai 2016 lancierten wir unsere «Plattform Marktzugang» und bis Ende Jahr sind wir mit 12 Projekten von 7 verschiedenen Partnern online gegangen. Einzelne Projekte stiessen auf enormes Interesse mit über 2000 Menschen,

die mitmachten. Die ersten Erfahrungen haben gezeigt, dass das Bedürfnis bei Partnerorganisationen und Bauerngruppen vorhanden ist und dass in der Kooperation tatsächlich sehr gute Erfahrungen gemacht werden können. In zwei Fällen zeigte sich auch ein Grosskunde interessiert an einer weiteren Zusammenarbeit mit der Produzentengruppe und auch für den Direktversand der gebana sind einzelne Produkte interessant – das Ziel, für einzelne der Projekte auch langfristig Marktzugang zu schaffen, scheint nach ersten Erfahrungen also durchaus realistisch zu sein. Wir haben aber auch gemerkt, dass der Prozess mit mehreren Entwicklungsschritten kompliziert ist und viele Projekte gar kein Interesse an diesen haben. In Zukunft wird es deshalb einfach vier verschiedene Projektarten statt Schritte geben auf der Plattform:

«Plattform Marktzugang»

STARHILFE

„Die Plattform Marktzugang hat es den Produzenten ermöglicht, die komplexen Prozesse für den Export in einem halb-geschützten Umfeld zu erproben und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Sie sind nun in der Lage, sich an grössere Kunden zu wenden.“

Frank Eyhorn, Berater nachhaltige Landwirtschaft bei Helvetas, begleitet die Produzenten aus Tadschikistan, die über die Plattform Marktzugang erstmals Erdnüsse und getrocknete Aprikosen nach Europa exportieren konnten.

- **Erster Export:** Sie ermöglichen mit Ihrer Bestellung einen allerersten Export. Aber Achtung: Es ist üblich, dass unerwartete Ereignisse zu Verzögerungen führen oder die Qualität vielleicht noch nicht perfekt ist. Die Exportererfahrung sowie Ihr Feedback sind für die Produzenten wichtige Schritte Richtung Markt.
- **Sammelbestellung:** Sie bestellen einfach und direkt beim Produzenten und erhalten Ihr Produkt, sobald die Mindestmenge erreicht und die Produkte bereit sind. Dieser Absatzkanal ist für Produzenten und Konsumenten interessant, weil er den Zwischenhandel ausschaltet.
- **Weiterentwicklung:** Sie ermöglichen die Entwicklung von Lieferketten und Neuheiten! Sie testen neue Produkte, geben Feedback oder unterstützen Produzenten finanziell bei ihrem nächsten Schritt.
- **Schaufenster:** Hier sehen Sie alle abgeschlossenen Projekte der „Plattform Marktzugang“ auf einen Blick. Sie erfahren, wo die Produkte inzwischen erhältlich sind oder ob die Produzenten noch einen Handelspartner suchen.

Auch der sechste Investorentag stand im Zeichen der Plattform Marktzugang. Mit fast 250 Teilnehmern füllten wir den grossen Saal im Volkshaus in Zürich. Zur Podiumsdiskussion mit dem Thema «Crowdordering – die Zukunft des Lebensmittelhandels?» durften wir mit Kathrin Frick vom Gottlieb Duttweiler Institut und Professorin und Unternehmerin Simonetta Carbonaro zwei renommierte Expertinnen zum Thema gesellschaftliche Entwicklung und Kundenverhalten, und mit Tobias Joos einen spannenden Jungunternehmer begrüßen. Die angeregte Diskussion wurde zunächst bei einem Apéro und am Ende der Veranstaltung mit den verschiedenen Projekten der Plattform Marktzugang, welche sich an Ständen vorstellten, weitergeführt. Dazwischen wurden die Entwicklungen bei gebana präsentiert und die Bedeutung der Plattform Marktzugang aus Sicht des früheren Leiters der Entwicklungsabteilung beim Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Hans-Peter Egler, gewürdigt.

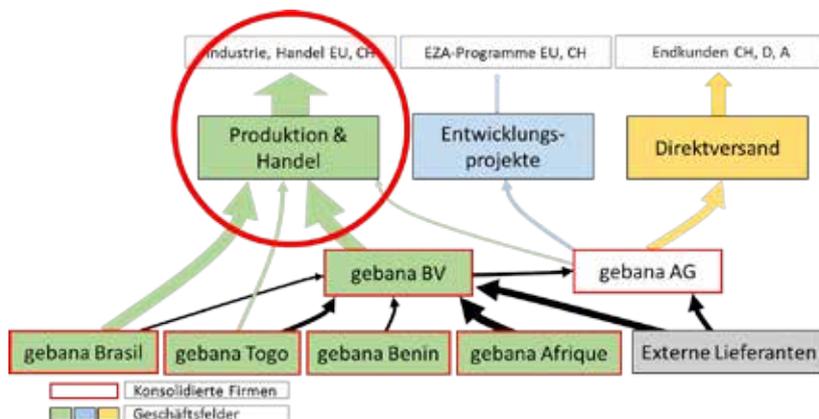
3. GESCHÄFTSBEREICHE

Die Geschäftsbereiche der gebana heissen Produktion und Handel, Direktversand und Entwicklungsprojekte. Der Bereich Produktion und Handel umfasst die gebanas im Süden, also die Produktion und die Verarbeitung der Produkte, und den Grosshandel an den der grösste Teil dieser Produkte verkauft wird. Der Bereich Direktversand bezieht einerseits Produkte von Produktion und Handel, aber auch von externen Lieferanten, und vertreibt diese an Endkunden in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Der Bereich Entwicklungsprojekte schliesslich umfasst die Akquisition und die Umsetzung von Projekten zur Unterstützung der Arbeit der gebana in den Entwicklungsländern.

Die folgende Betrachtung der Geschäftsbereiche ist nicht auf einzelne Firmen fokussiert sondern ist konsolidiert. Sie ist als Konsolidierung nicht revidiert durch die OBT.

Produktion und Handel

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. Kosten- und Margenseitig wird aber nur der Bereich in Europa (gebana BV und gebana AG) konsolidiert, da der Aufwand bisher zu gross war, auch in der Betrachtung der Geschäftsbereiche umfassend zu konsolidieren.



Die Produktionspartner von Produktion und Handel sind gebana Brasil (Soja und Getreide), gebana Afrique (Mango und Cashew), gebana Togo (Kakao, Soja und Ananas) und gebana Benin (Cashew). Wichtige externe Lieferanten, zu denen wir sehr enge Beziehungen pflegen, sind South Organic in Tunesien (Datteln) und die Cooperativa Montillo in Paraguay (Zucker). South Organic hat dabei eine besondere Stellung: Seit 2003 verkaufen wir die gesamte Ernte der Firma und wir waren auch beteiligt an der Firma. Im Jahr 2015 haben wir dann unsere Beteiligung an Taieb Foudhaili zurückverkauft. Wir entsprachen damit seinem Wunsch, unabhängiger von gebana zu werden. Es bleibt auch ohne Beteiligung unser Ziel, gemeinsam mit Taieb Foudhaili eine starke, lokale Firma aufzubauen.

Der Umsatz des Geschäftsbereiches Produktion und Handel betrug im vergangenen Geschäftsjahr EUR 20.5 Mio. (+25%). Die Entwicklung in den Produktklassen war dabei sehr unterschiedlich. Einerseits sehen wir einen deutlichen Trend hin zu direkten Verkäufen von den Produktions-gebanas an die Grosskunden. Solche Verkäufe machen heute 43% des gesamten Umsatzes von Produktion und Handel aus. Diese Entwicklung hat vor allem mit dem Wachstum in Brasilien zu tun. Die stark gestiegenen Umsätze von Futtersoja über gebana BV wiederum betreffen das neu entwickelte Geschäftsfeld Soja in Togo. Eine positive Entwicklung zeigten ausserdem Cashew, Lebensmittelsoja und Mandeln. Alle anderen Produkte sind im vergangenen Jahr zurückgegangen und zeigen das erwähnte, schwierigere Marktumfeld.

	2015	2016	Anteil %	Wachstum %
Soy/Grains	5'442'122	8'811'095	43%	62%
Dates	4'903'334	4'603'519	22%	-6%
Mango	2'974'652	2'646'151	13%	-11%
Cashew	1'393'614	2'286'139	11%	64%
Soy Food	264'506	357'136	2%	35%
Soy Feed	46'688	627'942	3%	1245%
Cocoa	430'853	367'420	2%	-15%
Sugar	275'741	254'784	1%	-8%
Soy Lecithin	254'632	169'682	1%	-33%
Pineapple	273'676	227'287	1%	-17%
Almonds	47'252	143'944	1%	205%
Others	71'604	1'870	0%	-97%
Total	16'378'674	20'496'969	100%	25%

Die Bruttomarge in Produktion und Handel erhöhte sich auf EUR 1.23 Mio. (+9%). Bezogen auf den Umsatz reduzierte sie sich von 6.9% auf 6%. Der Grund liegt im höheren Anteil von direkten Verkäufen sowie im generellen Margendruck.

Die Kosten in Produktion und Handel stiegen im Bereich Personal um 23% und im Bereich Administration um 57%. Diese deutliche Erhöhung ist im Ausbau begründet, den wir im Vorjahr beschlossen hatten, um den Herausforderungen des Wachstums und der Probleme in der Produktion in den afrikanischen gebanas zu begegnen. In schwierigen Diskussionen während des Geschäftsjahres hielten wir an dieser Entscheidung fest, aus Überzeugung, dass unsere Stabilität langfristig mit diesem Schritt steigt, auch wenn es kurzfristig schlechtere Resultate bedeutet. Entsprechend ist das operative Resultat um 17% auf EUR 395'000 gesunken, bezogen auf den Umsatz von 2.9% auf 1.9%.

Die Finanzierungskosten stiegen um 23% auf EUR 138'000, bezogen auf den Umsatz reduzierten sie sich leicht. Aufgrund geringerer Währungsverluste konnte der Bereich Produktion und Handel in einem anspruchsvollen Umfeld und trotz einem Ausbauschritt mit EUR 193'000 das gleiche Resultat ausweisen wie im Vorjahr.

Die Bilanzsumme der gebana BV, über die weiterhin der grösste Teil des Grosshandels abgewickelt wird, vergrösserte sich nur wenig (6%) aufgrund einer Ausweitung des Umlaufvermögens (Debitoren und Lager), während die Vorfinanzierungen stabil blieben (EUR 748'000) und die langfristigen Darlehen an South Organic in Tunesien und an gebana Brasilien deutlich zurückgingen (EUR -332'000). Das Eigenkapital verbesserte sich um 54% auf EUR 451'000. Mit den zusätzlichen Darlehen mit Rangrücktritt liegt es bei EUR 835'000.

Every day a surprise



Michael Stamm
Junior Operations Manager und
Assistent des COO

I'm Michael Stamm, 32 years old and soon father of a small child.

After I graduated with a master in international management I worked in a shipping company for more than 4 years. After this experience I really wanted to keep working in commercial trade but in a more durable, ecological and human oriented way. In gebana, I'm now in charge of purchasing, transformation, export of gebana Benin and gebana Togo and I have additional organizational and financial tasks. It's a really wide and diverse job. Every day is different and full of surprises. That's what I like!

Managing the gap between the well-organized «northern countries» and a well organized chaos in some southern countries is a real challenge. In West Africa you organize every detail but there are always last minute surprises! This can be frustrating. I remember one day with Luc Loco from gebana Benin: We organized everything to load the truck in Parakou in time so it can arrive and take the ship in Cotonou on a specific date. While loading the container, the truck got stuck because of the overload, the wheels couldn't move anymore. The only solution was to remove some boxes for the truck to leave and reach the ship in time. The difficult part was then to explain this to the client who, of course, wants everything not only on time but also in the right quantity and in every detail like it was planned!

The first time I visited a transformation factory of Cashew, I realized the amount of work involved for each nut. It's amazing! The full process of steaming, shelling, drying, peeling, grading is done manually. There were more than 300 workers in the factory doing this meticulous job. I find this impressive and since then, I never eat cashew the same way as I used to do.

The beauty of my job is to take practical action and to shorten as much as possible the supply chain. We are truly as close as possible to the farmers and as close as possible to the end client. That is our mission and for this I am working on a daily basis.

gebana Brasilien

gebana Brasilien kann auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurückblicken. Wir erzielten eine gute Ernte und konnten diese zu sehr guten Preisen verkaufen. Zusätzlich konnten wir neben Mais, Weizen und Hafer mit Raps ein weiteres Produkt aus der Fruchtfolge verkaufen. Als Zusatzgeschäft wurde Reis einer Kooperative in Rio Grande do Sul vermittelt. Neben Ernte und Prei-

sen hat auch der aufgrund wirtschaftlicher und politischer Unsicherheiten schwache Real zum guten Resultat beigetragen. Es gab aber auch Rückschläge, unter anderem waren erneut Teile der Soja- und der Rapsernte verunreinigt mit Pestiziden. Auch die anhaltenden Schwierigkeiten in der Lezithinproduktion die geforderte Qualität zu erreichen, sind auf der negativen Seite zu verbuchen.

Erfolgreiches Geschäftsjahr

NACHGEDOPPELT

gebana Brasil konnte das bereits im Vorjahr beste operative Resultat aller gebanas nochmals steigern. Das Unternehmensergebnis wuchs 2016 um den Faktor 10.

gebana Brasilien erntete 2016 6800 Tonnen Soja, 2500 Tonnen Mais sowie 3000 Tonnen Weizen, Hafer und

weitere Produkte. Diese Mengen liegen 12% über dem Vorjahr. Sämtliche Getreide sowie rund ein Drittel der Sojaprodukte werden auf dem wachsenden, lokalen Biomarkt verkauft. Die restliche Soja gelangte als Bohnen oder verarbeitet zu Sojakuchen, Sojaöl und Lezithin nach Europa und in die USA.

Nachdem wir jahrelang mit dem Verschwinden vieler kleiner Bauernbetriebe infolge Strukturwandels gekämpft hatten und uns in der Folge grösseren Betrieben zuwenden mussten, sahen wir im vergangenen Jahr eine Trendwende. Die Anbaufläche hatte bereits in den letzten beiden Jahren zugenommen und wird für die Ernte 2016/17 noch einmal deutlich steigen, aber auch die Anzahl Bauern wird wieder zunehmen. Dies ist für gebana Brasilien überlebenswichtig, denn die Konkurrenz aus Indien, China aber auch Afrika nimmt zu. Und sogar in Europa zielen grosse Anbauprojekte darauf ab, einen grösseren Teil des innereuropäischen Sojabedarfs zu decken.

Der Grund für die Zunahme der Fläche liegt in den Fortschritten, die wir in der biologischen Anbautechnik erzielt haben und die wir nun Schritt für Schritt zu den Bauern bringen. Der diesbezügliche Austausch zwischen brasilianischen, paraguayischen und europäischen Biosoja-Bauern wurde auch im vergangenen Geschäftsjahr weitergeführt.

Die Geschäftszahlen von gebana Brasilien waren im vergangenen Jahr ausgezeichnet und sowohl absolut wie auch relativ das Beste der gebana. Der Umsatz stieg um 39% auf BRL 33 Mio., was EUR 9.6 Mio. entspricht. Das Wachstum ist den zusätzlichen Mengen Soja und Fruchtfolgeprodukten, dem Handel mit Reis sowie dem schwächeren Real geschuldet. Die Bruttomarge hat sich um 55% auf EUR 2.43 Mio. erhöht und das operative Ergebnis (EBITDA) erreichte EUR 935'000 (+47%), oder 9.7% bezogen auf den Umsatz. Das Unternehmensergebnis war mit EUR 532'000 zehnmal so hoch wie im Vorjahr.

Das Team in Brasilien mit Jonathas Baerle (CEO), Marcio Challiol (Landwirtschaft), Roselene Nennig (Administration) und Robson Escher (Produktion) ist nun seit Jahren stabil und hilft der gebana nicht nur mit dem guten Resultat, sondern auch mit seiner Erfahrung und mit seinem positiven Spirit.

gebana Brasil

POSITIVE ENTWICKLUNG

gebana Brasil hat in den letzten Jahren viel in die Mechanisierung des biologischen Sojaanbaus investiert, um dessen Fortbestehen inmitten von riesigen Flächen konventioneller und genveränderter Soja zu sichern. Die neuen Techniken werden nun zu den Bauern gebracht, auf dem Bild eine Vorführung am jährlichen „Dia do Campo“ („Feldtag“) von gebana Brasil. Der Erfolg gibt unseren Kollegen recht: Erstmals seit Jahren nimmt die Anzahl Bauern, die biologische Soja an gebana Brasil liefern, wieder zu.



Für die Ernte 2017 wurde auf 4628 ha Soja ausgesät. Damit erreichen wir nun beinahe die angestrebten 5000 ha Produktionsfläche, welche unter Berücksichtigung der Ernteschwankungen unsere Kapazität voll auslastet. Für ein weiteres Wachstum wären dann wieder Investitionen nötig.

gebana Afrique

gebana Afrique war auch im vergangenen Jahr unsere grösste Herausforderung. Nachdem wir im Vorjahr eine ausserordentliche Abschreibung von EUR 756'000 sowie weitere operative Abschreibungen auf Lieferantenkredite zur Kenntnis nehmen mussten, entschieden wir, dieses Problem insbesondere in den Bereichen Einkauf sowie Buchhaltung und Administration energisch anzugehen.

Was die Produkte angeht, hatten wir eine ähnliche Situation wie im Vorjahr mit etwas geringeren Mengen Mango (330 Tonnen, -15%), dafür leicht gestiegenen Mengen bei Cashew (200 Tonnen, + 10%). Auch die Preise zeigten ein ähnliches Bild: Stabilität mit einer leichten Tendenz nach unten bei Mango, deutliche Zunahmen bei Cashew. Die Herausforderung, überhaupt Rohnüsse für die Cashewverarbeitung zu finden, wurde nicht kleiner und auch der enorme Druck durch Händler, die Rohnüsse aufkaufen und nach Vietnam oder Indien exportieren, blieb gleich oder verschärfte sich gar. Die Verarbeitungsindustrie in ganz Westafrika leidet darunter, aber sämtliche Anstrengungen der Regierungen von Benin und Burkina Faso, dagegen anzugehen, haben bisher nichts gefruchtet. Wir werten den Umstand, dass gebana Afrique dennoch das ganze Jahr Cashew verarbeiten konnte, als Erfolg.

Der Umsatz von gebana Afrique war mit EUR 4 Mio. gleich hoch wie im Vorjahr. Die Bruttomarge erreichte EUR 888'000, inklusive Projekteinnahmen sogar EUR 1.06 Mio. Das ist eine massive Verbesserung gegenüber dem Vorjahr (+73%). Die prozentuale Marge verbesserte sich auf 22.4%. Bei insgesamt leicht gestiegenen Kosten blieb ein EBITDA von EUR 274'000, das mit 6.9% auch bezogen auf den Umsatz deutlich besser ist als im Vorjahr (3%). Nach Abschreibungen und Zinsen konnte gebana Afrique ein positives Ergebnis von EUR 12'000 verbuchen. Dieses Resultat bestätigt die Erkenntnis vom Vorjahr, dass gebana Afrique in der heutigen Grösse ein ausgeglichenes Resultat erwirtschaften kann, wenn keine ausserordentlichen Effekte auftreten.

Neues Team

WIR BLEIBEN

Trotz allen Schwierigkeiten geben wir unser Tochterunternehmen in Burkina Faso nicht auf. Denn wir sind überzeugt, dass mit der nötigen Ausdauer ein rentables Geschäft möglich ist.

Das neue Team mit Gilles Chappuis, Eduard Bloch und Linda Dörig unterstützte den Geschäftsführer David Heubi um Transparenz und ein besseres Management zu gewährleisten. Leider erhöhten sich im Laufe des Jahres die Spannungen zwischen Geschäftsführung und Management und dringend nötige Veränderungen wurden blockiert. Wir standen vor der Wahl, die gebana Afrique mit David Heubi als «Einmannbetrieb» wie bisher weiterzuführen, oder mit einem neuen Team ohne ihn. Wir ent-

schieden uns dann nach langen Verhandlungen, die Firma ganz zu übernehmen und David Heubi seine Beteiligung auszuzahlen. Das vergangene Geschäftsjahr schloss in der Folge in der heiklen Situation, plötzlich ohne den langjährigen Partner und Pionier David Heubi auskommen zu müssen.

Die Abenteuer von gebana in Burkina Faso treten damit nun in eine neue Phase mit mehr Transparenz und weniger Abhängigkeit, aber auch mit weniger Erfahrung und weniger Beziehungen. Das Team um Linda Dörig hat diese sehr schwierige Aufgabe beherzt angegangen, ihm gehört unser Dank und unsere Bewunderung für ihre Geduld und ihren Mut.

Im laufenden Geschäftsjahr werden wir nun die Sanierung von gebana Afrique an die Hand nehmen. Gemäss burkinabeischem Gesetz haben wir dazu Zeit bis Ende Jahr. Die Ziele der Sanierung sind:

- Ein zukunftsfähiges Modell zu finden mit fokussierter und verschlankter Struktur sowie viel direkteren und besseren Beziehungen zu Bauern und Trocknern
- Schrittweise ein lokales Management einzusetzen damit Eduard Bloch, Gilles Chappuis und Linda Dörig ihre Arbeit wie geplant für ganz Westafrika machen können
- Partner zu finden, die gemeinsam mit uns investieren
- Das negative Kapital beheben

Die Sanierung kann nur gelingen, wenn die bisherigen Investoren bereit sind, in diesem Prozess einen Teil ihrer Darlehen zu verlieren oder diese in Eigenkapital zu wandeln. Wir sind noch ein Stück entfernt vom Ausgang des Tunnels in Burkina Faso, aber der Entscheid ist gefällt: Wir werden nicht aufgeben und wir wollen zeigen, dass auch im äusserst schwierigen Umfeld von Burkina Faso ein transparentes und rentables Geschäft möglich ist.

gebana Togo

Nach gut zwei Jahren ist gebana Togo vom Startup zu einer Firma in der Wachstumsphase gereift. Im vergangenen Geschäftsjahr lag der Fokus einerseits auf dem Kakao, wo viel Arbeit in die Verbesserung der Wertschöpfungskette, vor allem im Bereich der liefernden Bauern, gesteckt wurde. So wurde eine neue Basis in der Region Litimé aufgebaut und vormals geplante Lieferantenlisten, die sich als unrealistisch erweisen haben, bereinigt. Ebenso wie in Burkina Faso und in Benin liegt die erste und grösste Herausforderung darin, die Bauern wirklich zu kennen, da sich in deren Umfeld eine ganz Anzahl Händler, Kooperativen und Dorfchefs tummeln. Eine der frustrierenden Konsequenzen ist die wiederkehrende Situation, dass am Ende der Ernte ein Teil der vorfinanzierten Ware nicht geliefert wird. 2016 haben wir auch hart an der Qualität des Kakaos gearbeitet. Es gelang, die Trocknung zu verbessern und auch die Verluste deutlich zu reduzieren.

Der zweite Schwerpunkt lag im Aufbau der Sojalieferkette. Diese konnten wir sehr erfolgreich ausbauen, einerseits in der Produktion mit Bauern, die von gebana zertifiziert werden, andererseits mit zugekauften Mengen. Zur Sortierung der Soja vor der Verschiffung wurde von gebana Brasilien ein ausgemustertes Gerät nach Togo verschifft, das dort in Zukunft gute Dienste leisten wird (siehe Bild). Eine weitere interessante Nische haben wir im Export von Qualitätskaffee aus der Region der Hochplateaus von Togo gefunden.



Die Soja-Sortiermaschine aus Brasilien ist in Togo angekommen und wartet darauf, installiert zu werden.

Eine Herausforderung in Togo ist die Logistik. Geeignete Lagermöglichkeiten und die Kosten sowie die Verfügbarkeit von Inlandlogistik und Seefracht bereiteten immer wieder Kopfschmerzen. Dennoch wurden insgesamt 180 Tonnen Kakao, 1421 Tonnen Soja, 19 Tonnen Kaffee und 23 Tonnen Ananas exportiert. Der Umsatz vervierfachte sich beinahe auf EUR 964'000, wobei die Soja mit EUR 598'000 mit Abstand der grösste Teil davon ausmachte. Die Bruttomarge entwickelte sich sogar noch stärker auf EUR 236'000 oder 24.5% vom Umsatz gegenüber 13% im Vorjahr. Das operative Resultat (EBITDA) mit EUR 24'000 und das Endresultat mit einem Verlust von EUR 19'000 lagen leicht über Vorjahr und über Budget.

Das insgesamt positive Resultat und das enorme Wachstum stimmen uns zuversichtlich. Allerdings ist es auch mit sehr viel Arbeit und gestiegenen Risiken verbunden. Die Equipe von Patrick Eboe und Sebastien Bakouma meistert dies bisher gut und mit viel Engagement.

gebana Benin

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde mit gebana Benin unser jüngstes Kind aus der Taufe gehoben. Am 16.6.2016 wurde die neue Tochterfirma gegründet. Das Gründungskapital von EUR 300'000 wurde zu zwei Dritteln von gebana geleistet und zu einem Drittel von Luc Loco mittels Sachwerten zur Cashewverarbeitung.

Kontakte zu Luc Loco, unserem Partner in Parakou/Benin, bestanden bereits seit 2014 und eine erste Testlieferung erfolgte 2015. Die sehr gute Zusammenarbeit mit Luc Loco und seine Erfahrung auf der einen, sowie die grosse Nachfrage nach Cashewnüssen auf der anderen Seite, waren der Grundstein für den Entscheid, in Benin aktiv zu werden.

Zudem stand bei der Gründung ein weiterer glücklicher Umstand Pate : Ende 2015 erfuhren wir, dass sich Coop im Bereich Cashew eine Partnerschaft mit mehr Transparenz über die Herkunft wünschte. Der Zeitpunkt war also ideal und wir konnten gemeinsam eine Vereinbarung zur langfristigen Zusammenarbeit abschliessen. Die wichtigsten Elemente dieser Vereinbarung sind, dass die gebana zusammen mit Luc Loco die Arbeit in Benin leistet und Coop sich mit einer langfristigen Vorfinanzierung sowie garantierten Abnahmemengen basierend auf dem lokalen Preis engagiert. Dies ist insbesondere im extrem volatilen Markt, in dem wir uns seit zwei Jahren befinden, enorm wichtig. Die gegenseitige Transparenz ist gewährleistet durch die Teilnahme von Coop im Verwaltungsrat von gebana Benin. Zusätzlich sprach der Coop Nachhaltigkeitsfonds ein Projekt zur Unterstützung der Bauern, was den Aufbau erleichtert.

Ein neuer Standort entsteht
**WILLKOMMEN,
GEBANA BENIN!**

Am 16.6.16 wurde mit gebana Benin eine neue Tochterfirma gegründet. Sie soll unsere Wertschöpfungskette für Cashewnüsse erweitern.

Zum Start von gebana Benin wählten wir eine neue Strategie indem wir entschieden, zunächst vollständig auf die Bauern zu setzen und sicherzustellen, dass wir mehrere gute Partnerschaften mit Bauernkooperativen haben und diese auch richtig zertifizieren. Für die Verarbeitung setzten wir im ersten Schritt auf externe Firmen, welche dies für uns in einem Lohnauftrag aber unter unserer Überwachung erledigen. In einem zweiten Schritt soll dann evaluiert werden, ob und welche Art und Grösse von Verarbeitungsanlage wir allenfalls bauen sollen.

Auch in Benin war die Konkurrenz im Einkauf enorm und die aggressiven, kurzfristig orientierten Agenten aus Indien bedrohen die lokale

Weiterverarbeitung. Dennoch konnten wir im ersten Geschäftsjahr von gebana Benin 328 Tonnen Rohnüsse verarbeiten und 63 Tonnen fertige Cashewnüsse exportieren. Im laufenden Geschäftsjahr geht es darum, die Mengen substantiell zu erhöhen, die für Coop sehr wichtige BioSuisse Zertifizierung zu erhalten, eine weitere Kooperative aufzubauen, das Managementteam zu stärken und die Prozesse zu optimieren.

Die gebana Benin erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von EUR 412'000 und eine Bruttomarge von EUR 135'000. Der operative Verlust (EBITDA) nach Personal, Verarbeitungs- und Verwaltungsaufwand betrug EUR 72'000 und das Schlussergebnis war ein Verlust von EUR 82'000. Das Resultat ist schwierig zu beurteilen, da sich gebana Benin im «Startup-Modus» befindet. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich die Firma weiterentwickelt.

Portrait Luc Loco



Luc Loco
Geschäftsführer gebana Benin

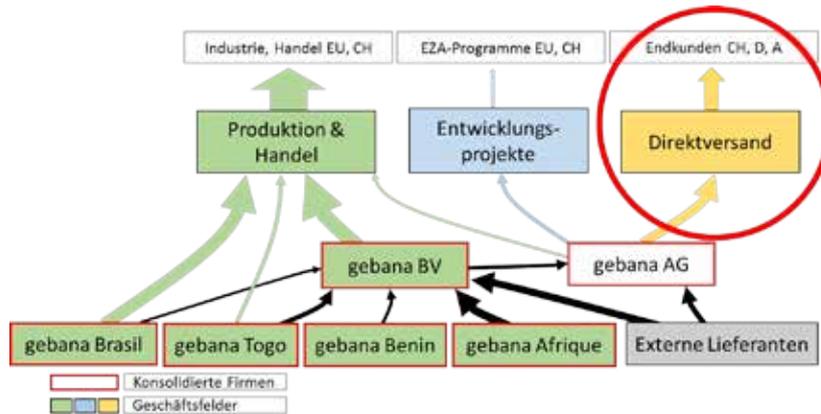
Mein Name ist Luc Loco. Ich bin am 18. Oktober 1975 in Cotonou/ Benin geboren, bin verheiratet und habe vier Kinder. Ich habe Betriebswirtschaft und Marketing studiert und war seither mehrheitlich im Cashew Sektor tätig, zunächst als Organisator und Verkäufer einer Bauerngruppe ganz im Norden von Benin, später als selbständiger Unternehmer und Exporteur von Rohnüssen. Ich bin gerne Unternehmer und mit meiner Familie führen wir auch noch ein kleines Hotel. Meine Cashewfirma V2M war die erste, die bio-zertifiziert war im Cashewsektor von Benin. Da diese nun in gebana Benin übergegangen ist, gilt das nun auch für gebana Benin. Wir sind zudem die erste Fairtrade zertifizierte Firma in diesem Bereich in Benin.

Ich habe gebana dank David Heubi kennengelernt. Motiviert zur Zusammenarbeit hat mich das klare Bekenntnis zu Fairtrade und zu Werten, die mir persönlich wichtig sind. Ich hätte mir sonst nicht vorstellen können, ein gemeinsames Geschäft aufzubauen und meine bisherigen Aktivitäten da einzubringen. Was die Arbeit angeht, schätze ich die professionelle Ausrichtung und intensive Begleitung von gebana sehr. Ebenso wie den Respekt gegenüber den Regeln des fairen Handels: Preise und Prämien sowie Unterstützung der Bauern, damit sie eine bessere Qualität und Erträge erzielen und ihren Lebensstandard verbessern können. Mein Traum ist, dass wir eine professionelle Firma aufbauen und Leader werden und bleiben im Bereich Bio-Cashew in Benin. Persönlich möchte ich meinen Kindern ein Studium ermöglichen. Meine jüngere Tochter Corinna möchte zum Beispiel Kinderärztin werden. Ich möchte ihr gerne die Möglichkeit geben, diesen Traum zu realisieren.

Direktversand

Beinahe der gesamte Umsatz der gebana AG besteht aus Verkäufen des Direktversandes. Die Dienstleistungserträge entstammen Kommissionen von Produktion und Handel sowie Einnahmen für Entwicklungsprojekte. Im Folgenden geht es um den Teil Direktversand an der gebana AG.

Der Geschäftsbereich Direktversand kann auf ein sehr erfolgreiches Resultat zurückblicken. Der Umsatz stieg um 23% auf CHF 6.4 Mio. Besonders erfreulich an diesem Resultat ist die Tatsache, dass wir nach Jahren der Stagnation in



Deutschland nun über 50% Wachstum erzielt haben. Interessanterweise wurde dieses Resultat trotz – oder wegen? – einer Reduktion des Sortiments erreicht. Das Potenzial in Deutschland ist gross und ein Wachstumskurs in Europa deshalb sehr wichtig für den Direktversand. Auch in der Romandie legten wir überproportional zu. Das Wachstum liegt einerseits an den vielen neuen Kunden, die wir gewonnen haben, aber auch darin, dass die bestehenden Kunden häufiger bestellt haben. Bei den Wiederverkäufern (Läden, Hofläden, Gastronomie) konnten wir um 9% zulegen.

Direkt von der Ernte
NOCH FRISCHER
 2016 verkaufte der gebana Direktversand 16143 Kisten Orangen, 6618 Kisten Clementinen und 3586 Kisten frische Mango.

Die Wachstumstreiber waren weiterhin die Frischprodukte, wo wir unsere Kompetenz «Weltweit ab Hof» speziell gut ausspielen können. Die Orangen haben die Datteln als umsatzstärkstes Produkt abgelöst und auch frische Mango und Clementinen gehören bereits zu den Top Ten. Bei den Clementinen im Dezember wurde leider der optimale Erntezeitpunkt verpasst, was zusammen mit einigen Regentagen dazu führte, dass die Früchte teilweise an Qualität einbüssten – die Konsequenz waren viele Reklamationen und Gutschriften. Der Online-Anteil des Umsatzes erhöhte sich leicht auf 55%, der durchschnittliche Bestellwert, ebenfalls eine wichtige Kennzahl, hat sich aufgrund des grösseren Anteils an Bestellungen von Frischprodukten etwas reduziert.

Die Bruttomarge verbesserte sich um 24% auf CHF 2.58 Mio. und war bezogen auf den Umsatz stabil. Diese Entwicklung ist sehr positiv zu werten, da mit einem grösseren Anteil von Frischprodukten mit kleinerem Bestellwert die Logistikkosten überproportional zunehmen. Ebenfalls sehr erfreulich ist, dass die Bruttomarge sich zwischen Verkäufen in der EU und der Schweiz nicht so stark unterscheidet wie zu erwarten wäre. Einer der Gründe liegt darin, dass wir im vergangenen Jahr ein Lager in der EU eingerichtet haben von wo aus wir direkt liefern können, ohne den Umweg über die Schweiz zu machen. Generell wurde viel an der Verbesserung der Prozesse im Kleinen gearbeitet, zum Beispiel gibt es jetzt zu allen Frischprodukten Lagerungshinweise sowie eine Vorankündigung der Lieferung via Email.

Bei den Kosten wuchsen insbesondere die Marketingkosten (+42%) und die Verwaltungskosten (+30%), während der Anstieg bei den Personalkosten moderat blieb (+10%). Im Bereich Marketing waren sogar noch höhere Ausgaben budgetiert, so dass die Einsparungen von gut 10% bei gleichzeitiger Zielerreichung in Umsatz und Marge erlaubten, die höheren Kosten im Verwaltungsaufwand zu kompensieren. Daher übertraf auch das operative Resultat (EBITDA) des Geschäftsbereiches Direktversand das Budget leicht, es betrug CHF 592'000 (+35% gegenüber Vorjahr). Das Resultat nach Zinsen, Abschreibungen und Steuern lag bei CHF 437'000 (+52% gegenüber Vorjahr).

Wir haben im vergangenen Jahr unsere Aktivitäten im Bereich Crowd-Plattformen ausgeweitet. Einerseits mit dem Start der eigenen «Plattform Marktzugang», andererseits mit einer Partnerschaft mit 100days und Ronorp, über die wir je eine Palette Datteln und Orangen verkauften. Die Aktion «Kisten für Ouagadougou», bei der unsere Kunden Plastikkisten zum Fruchtetransport gegen Trockenmangos eintauschen, lief auch im vierten Jahr erfolgreich: 1320 zusätzliche Kisten erleichtern in Zukunft die Logistik der Frischmangos und verringern die Verluste. In Zusammenarbeit mit dem Haus der Religionen in Bern wurde die Aktion «Datteln zu Ramadan» lanciert. Das Ziel der Aktion war muslimischen Flüchtlingen Datteln zu Ramadan zu schenken. Leider fanden wir dafür nicht so viel Unterstützung, wie wir uns erhofft hatten.

Der Pop-Up-Store in Bern lieferte das gesamte vergangene Jahr kostendeckende Einnahmen. Wichtig war er für uns aber vor allem als Möglichkeit, diverse Ideen zu testen. Einerseits was den Auftritt angeht: Wie sieht gebana in einem Laden aus? Wie ein Offenverkauf? Wie stellen wir das Konzept «Weltweit ab Hof» dar? Zudem führten wir und befreundete Organisationen diverse Veranstaltungen im Laden durch. Überhaupt Veranstaltungen: zwei Kundenreisen nach Griechenland, der Launch der «Plattform Marktzugang» im Rahmen des eco-Kongresses in Basel, der Investorentag mit 250 Besuchern, Weihnachtsmarkt in Zürich und Heldenmarkt in Stuttgart sowie diverse Vorträge – der Austausch mit unseren Kunden und Partnern wird immer wichtiger.

Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern RebelDía, für die wir Kaffee von zapatistischen Kooperativen aus Mexiko importieren, sowie mit der Kampagne Olivenöl, für die wir dieselbe Arbeit für das Olivenöl aus Palästina übernehmen, verlief auch 2016 sehr erfreulich. Neben den Produktpreisen an die Produzenten konnten wir dank der Solidaritätsbeiträge, die mit dem Produktverkauf generiert wurden, wiederum substanzielle Beträge für die Arbeit vor Ort überweisen: 19'923 CHF gingen nach Palästina und 78'214.50 CHF an den Partner in Mexiko.

Entwicklungsprojekte

Der Geschäftsbereich Entwicklungsprojekte leistet wertvolle Unterstützung, die in erster Linie im Süden sichtbar ist und dort unsere mühsame Aufbauarbeit etwas erleichtert. Nutzniesser sind unsere Bauern und Mitarbeitende ebenso wie Dritte im Umfeld der Firmen. Das Ziel des Bereiches ist, die Projekte effizient zu führen und nicht das Erzielen von Gewinn.

Die wichtigsten Projekte im vergangenen Geschäftsjahr waren:

- Die Weiterentwicklung und Bekanntmachung unserer Direktsaat-Technologie in Brasilien. Dabei etablierten sich eine sehr gute Zusammenarbeit mit der lokalen Universität UTFPR-Universidade Tecnológica Federal do Paraná und ein intensiver technischer Austausch mit Bauern und Herstellern von Maschinen in Europa.

-
- Die Unterstützung des Aufbaus einer nachhaltigen Wertschöpfungskette in Benin. Im Vordergrund stand dabei der Kontakt zu den Bauern, ihre Schulung sowie die Verbesserung und Schulung im Bereich Qualität der Verarbeitung.
 - Gemeinsam mit der Firma Fullwellmill aus England verbesserten und implementierten wir alternative Technologien in Burkina Faso, zum Beispiel die Pyrolyse, mit der aus Cashewschalen Wärme für die Mangotrocknung gewonnen wird.

Ein Projekt mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO zur Unterstützung des Aufbaus der Kakao-Wertschöpfungskette wurde erfolgreich abgeschlossen. Die projektierten Mengen konnten leider noch nicht erreicht werden, dies sollte aber in den kommenden Jahren möglich sein. Das zeigt, wie wichtig ein langfristiges Engagement ist. Ebenfalls abgeschlossen wurde ein Projekt zur Unterstützung einer effizienteren Bewässerung in den Oasen von Tunesien.

Ende Jahr konnten wir mit der Deutschen Entwicklungsgesellschaft ein sehr wichtiges und grosses Projekt für Westafrika unterzeichnen. Ziel ist es, in vier Ländern Westafrikas nachhaltigen Mehrwert bei Kleinbauern, Mitarbeitern von Verarbeitungsbetrieben und Bauernkooperativen zu schaffen. Dies wird erreicht durch die Skalierung des Modells, wie gebana mit diesen Gruppen zusammenarbeitet mit dem Ziel der Etablierung und dem Ausbau von Lieferketten für nachhaltige Produkte und der entsprechenden Schaffung von Einkommen und Arbeitsplätzen.

Bei der Akquise von neuen Projekten sehen wir immer wieder, dass der Ansatz von gebana bei Stiftungen, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen auf grosses Interesse stösst. Die Balance zu finden zwischen den Entwicklungszielen der Geldgeber und der für den Aufbau der Beschaffungsketten notwendigen Arbeit ist jedoch nicht immer einfach. Es geht darum, die Energie in den effektiven Aufbau der Wertschöpfungskette zu stecken und nicht in firmenfremde Ziele. Die Entwicklungsprojekte sollen aber auch keine Subventionen darstellen. Die Antwort liegt in der Langfristigkeit: Die Entwicklungsprojekte erlauben Aktivitäten, die zwar langfristig notwendig sind für den Aufbau der Wertschöpfungskette, die wir aber mangels Ressourcen sonst nicht leisten könnten. Das sind eigentlich immer Dinge, die den Bauern, den Mitarbeitern und dem ganzen Sektor zu Gute kommen.

Im vergangenen Geschäftsjahr konnte ein Betrag von EUR 233'000 für Entwicklungsprojekte im Süden überwiesen werden. Das Resultat der Aktivitäten im Norden war mit CHF 3'000 wie angestrebt ausgeglichen und etwas besser als budgetiert (CHF -7'000).

5. AUSBLICK

Das vergangene Geschäftsjahr war für die gebana ein weiteres erfolgreiches Jahr, in dem sie sich stark entwickelt hat. Es war in Zahlen das erfolgreichste Jahr ihrer 18-jährigen Geschichte – trotz den bereits im letzten Geschäftsbericht erwähnten Schwierigkeiten für 2016.

Dass wir die Champagnerkorken trotzdem nicht knallen lassen hat mit der Zukunft zu tun. Wir fragten uns vor einem Jahr, ob wir nicht wie 2009 am Anfang einer Krise stehen, und heute wissen wir: Wir sind mittendrin. Das Geschäftsumfeld der gebana hat sich seit 2016 weiter verschlechtert und wir leiden bei stagnierenden Verkäufen an den hohen Kosten und den Sanierungsaufwänden bei gebana Afrique. Zudem sehen wir uns mit zunehmender und sehr professioneller Konkurrenz im Bereich Grosshandel konfrontiert. Um dieser zu begegnen sind einerseits Investitionen in den Produktionsländern nötig. Diese wollen wir schrittweise angehen. Andererseits stellt sich bei den sinkenden Margen die Frage, ob nicht mehr Verkäufe direkt vom Ursprung zum Kunden laufen sollten. Wir halten das wider Erwarten sehr gute Resultat von 2016 darum für etwas trügerisch und fürchten, es nicht wiederholen zu können.

Allerdings erwarten wir auch, dass sich der Markt für Bio und Fairtrade Lebensmittel ebenso der Online-Handel weiter stark entwickeln werden. Davon werden wir mit dem Direktversand profitieren. Der Zuwachs an aktiven Kunden, die per Ende Jahr bereits bestellten, aber noch nicht ausgelieferten Produkte (CHF 450'179 gegenüber CHF 287'357 im Vorjahr) und das Umsatzwachstum der ersten Monate von fast 30% zeigen, dass uns das auch im laufenden Jahr gelingt.

Dass wir 2016 trotz Schwierigkeiten so erfolgreich abschliessen haben sowie die Erfahrung, auch frühere Krisen gemeistert zu haben, gibt uns Zuversicht. Dennoch sind die mit einer Krise verbundenen Frustrationen und Unsicherheiten schwierig auszuhalten. Neu für die gebana wäre es, eine Krise ohne Verlust für die konsolidierte gebana zu bewältigen. Das hiesse, dass gut laufende Geschäftsbereiche wie Direktversand oder gebana Brasilien die Probleme bei gebana Afrique und generell in Produktion und Handel kompensieren könnten. Dies wäre ein enormer Schritt für die gebana und im Moment sieht es danach aus, als könnte dies im laufenden Jahr gelingen.

Mit dem Aufbau der Plattform Marktzugang hat sich gebana als innovative Kraft im fairen Handel gezeigt. Sie wurde damit ihrer Rolle als führendes Fairtrade-Unternehmen in der Schweiz gerecht. Nicht zuletzt dank der Partnerschaften auf der Plattform sollte in den kommenden Jahren die Bekanntheit von gebana steigen und neue interessante Geschäftsbeziehungen entstehen.

Das Geschäftsjahr 2017 wird also noch herausfordernder als 2016. Wir danken Ihnen sehr herzlich, dass Sie dieses mit uns angehen und wir sichern Ihnen unseren ganzen Einsatz für die gebana zu. Gemeinsam werden wir es schaffen!

Zürich, im Mai 2017



Adrian Wiedmer, Präsident des Verwaltungsrates