
1. VORWORT

Der Ausblick auf 2017 war im letzten Geschäftsbericht von Sorge geprägt. Im Vordergrund standen dabei Probleme bei gebana Afrique, aber auch das generell schwierige Geschäftsumfeld mit Konkurrenz von sehr grossen Firmen, die in den Fair Trade Markt drängen. Diese erhöhen den Preis- und den Standardisierungsdruck, sie schaffen aber gleichzeitig auch neue Nischen für Pioniere wie gebana. Welcher Konsument möchte schon afrikanische Bio-Max Havelaar Cashews kaufen von einem in Nachhaltigkeitskandale verwickelten Milliardenkonzern mit Sitz in Singapur?

In Burkina Faso wurden die Probleme im Laufe des letzten Jahres so gross, dass wir im Oktober die Reissleine ziehen mussten. Wir erklärten die Zahlungsunfähigkeit und verhandelten mit bestehenden und neuen Investoren einen Neustart. In den letzten Tagen des vergangenen Jahres durften wir eine unglaubliche Welle von Solidarität erleben: Investoren, Kunden und eine grosse «Crowd» haben am gleichen Strick gezogen und gebana Afrique einen Neustart ermöglicht – als gebana Burkina Faso und mit neuer Strategie. Die Aktion war beispiellos in der Schweiz und zeigte einmal mehr, dass die gebana Kundinnen und Kunden unschlagbar mutig und engagiert sind!

Trotz grossen Schwierigkeiten in Burkina Faso und auch ungenügenden Resultaten in Benin und Brasilien war das vergangene Jahr in anderen Bereichen und insbesondere für die gebana AG in der Schweiz aber auch erfolgreich. Die Nettoerlöse der gebana AG haben um 19% auf CHF 9.7 Mio. zugenommen. Der Zuwachs im Direktversand betrug 21%, jener bei den Dienstleistungen 10%. Trotz vollständiger Abschreibung der Beteiligung in Burkina Faso (CHF 288'000) und einer Abschreibung von CHF 58'000 in Benin hat auch der Reingewinn erneut zugenommen von CHF 131'000 auf CHF 159'000 (+22%). Zur Verbesserung des Resultats haben insbesondere der Bereich Direktversand, aber auch Währungsgewinne von netto CHF 100'000 beigetragen. Die gebana AG erwirtschaftet einen operativen Geldfluss von CHF 545'000, aus der Finanzierung wurden CHF 1'504'000 zusätzliche Mittel generiert, einerseits in Form einer Kapitalerhöhung (CHF 655'000), andererseits als langfristige Darlehen. Die Liquidität der gebana AG ist mit CHF 2 Mio. sehr gut.

Im Geschäftsjahr 2017 musste die Finanzierung der gebana AG auf Grund des Bankengesetzes neu organisiert werden: viele kleinere, private Darlehen wurden durch wenige grössere Darlehen ersetzt. Unser Ziel ist, die Finanzierung in Zukunft mittels Obligationen wieder breiter abzustützen, dazu ist eine «ordentliche» Revision und ein internes Kontrollsystem nötig. Beides wurde 2017 eingeführt.

Von den verschiedenen Investitionen im Bereich IT war jene in eine professionelle Versandsoftware die wichtigste im letzten Jahr. Diese steigert die Effizienz beim Paketversand bereits jetzt merklich, was angesichts der stetig steigenden Anzahl Pakete besonders wichtig ist.

«Krisen sind Chancen» heisst es – zu Recht. Die gebana hat es schon oft geschafft, sich zu hinterfragen und anzupassen, ohne den Blick aufs Ganze und ihre Werte zu verlieren. So war es auch letztes Jahr. Die Neuausrichtung des Bereiches Produktion und Handel, die Arbeit an unserer Marke und die Neuformulierung unserer Vision und Mission, ebenso wie die Auseinandersetzung mit unserer Wirkung im Süden oder die Weiterentwicklung des Themas «Crowd» – Bestellung wie Finanzierung – zusammen mit Kunden, Partnern und Konkurrenten wären anders herausgekommen ohne die Krise in Burkina Faso. Damit steht der Neustart in Burkina Faso auch am Anfang der nächsten Entwicklungsphase von gebana.

2. GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER GEBANA

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

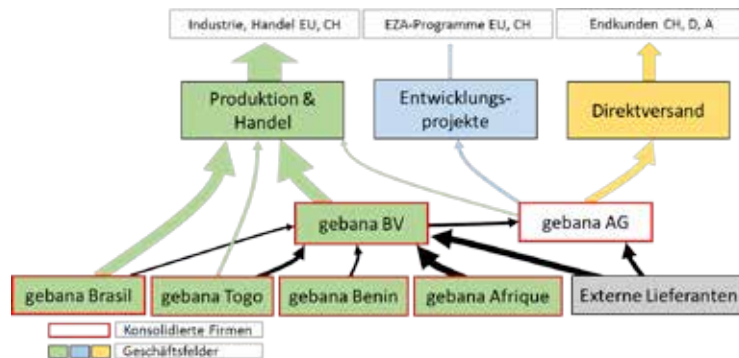
- gebana BV in Holland: importiert die Produkte in den europäischen Binnenmarkt und lagert sie für Kunden, welche nicht direkt ganze Container abnehmen wollen.
- gebana Brasil, gebana Afrique, gebana Benin und gebana Togo: diese Tochterfirmen unterstützen Bauern und Kooperativen im Anbau und der Zertifizierung, 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



Bei der Besprechung des Resultates wird neben der gebana AG auch das gesamte Ergebnis aller gebana-Firmen diskutiert. Diese Konsolidierung ist bisher nicht in der Revision der gebana AG enthalten und deshalb ungeprüft. Eine Revision der konsolidierten Rechnung ist für 2019 geplant.

Geschäftsbereiche der gebana AG



Die Geschäftsbereiche der gebana sind Produktion und Handel, Entwicklungsprojekte und Direktversand. Sie werden in den entsprechenden Kapiteln einzeln besprochen. Die Betrachtung der Geschäftsbereiche geht nicht von Ländergesellschaften aus, sondern von der Art des Geschäftes - bei Produktion und Handel gibt es beispielsweise einen Teil in der Schweiz und einen Teil in Holland. 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 in Schweizer Franken besprochen.

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

Der **Umsatz** der gebana AG ist im Geschäftsjahr 2017 um CHF 1'556'000 (19%) auf CHF 9'729'000 gestiegen. Im Bereich Direktversand konnte die gebana AG um CHF 1'450'000 auf CHF 8.29 Mio. zulegen (21%). Der Dienstleistungsertrag erhöhte sich um 10% auf CHF 1.5 Mio. Er setzt sich aus Kommissionen von den Tochtergesellschaften, Verkaufskommissionen und den Beiträgen von Dritten an unsere Entwicklungsprojekte sowie der Gewinnaufteilung zwischen der gebana BV und der gebana AG zusammen.

Der konsolidierte Umsatz der gebana erreichte im vergangenen Geschäftsjahr EUR 27.4 Mio. (+3%). Als einzige gebana erreichte gebana Togo das Budget, unter dem Vorjahresumsatz war nur gebana Afrique - mit einem Umsatzrückgang von EUR 1.3 Mio.

Die **Bruttomarge** der gebana AG verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 560'000 auf CHF 4'576'000 (+14%). Sie blieb damit hinter den Erwartungen zurück. Der Grund liegt im Rückgang der Marge bezogen auf den Umsatz von 49.1% auf 47% wegen der Zunahme der direkten Lieferungen. Die Versandkosten nehmen in der direkten Logistik zu, weil die Paketgrösse abnimmt.

Die konsolidierte Bruttomarge der gesamten gebana reduzierte sich um 5% auf EUR 6.56 Mio. Bezogen auf den Umsatz reduzierte sie sich um zwei Prozentpunkte auf 24%. Der Rückgang ist im Bereich Produktion und Handel vor allem auf gestiegene Konkurrenz zurückzuführen. 70% der Bruttomarge werden in Brasilien und in der Schweiz erwirtschaftet.

Der **Personalaufwand** erhöhte sich gegenüber Vorjahr um CHF 265'000 (+11%). Die Personalkostenentwicklung in der Schweiz liegt damit erneut unter der Umsatz- und Margenentwicklung und bedeutet, dass sich die Produktivität der Mitarbeitenden und der gebana AG verbessert hat. Der Personalausbau erfolgte in kleinen Schritten ohne speziellen Bereichsfokus. 20% des Gewinnes wurde als Erfolgsbeteiligung hälftig an die Mitarbeiter im Norden und im Süden ausbezahlt. Im Norden erfolgte die Auszahlung proportional zur Jahressumme, im Süden verteilt pro Kopf.

Der konsolidierte Personalaufwand der gebana erhöhte sich um 2% auf EUR 3.1 Mio. Zwei Drittel des Personalaufwandes fällt in der Schweiz an, obwohl die Belegschaft im Süden mehr als zehnmal so gross ist wie jene in der Schweiz. Dieser Umstand zeigt die globale Ungerechtigkeit sehr plastisch auch am Beispiel der gebana.

Der **Betriebsaufwand** der gebana AG erhöhte sich erneut stark auf CHF 1'481'000 (+18%). Diese Zunahme muss differenziert betrachtet werden. Ohne Werbe- und Vertriebsaufwand stiegen die Ausgaben um CHF 38'000 (8%) und damit weniger als Umsatz und Marge. Wie beabsichtigt konnte damit das starke Wachstum im Verwaltungsbereich gestoppt werden, wenn auch in einigen Bereichen - zum Beispiel beim Mandatsaufwand - erst ungenügend. Der Werbe- und Vertriebsaufwand stieg um 23% auf beinahe 1 Mio. Franken. In diesen Kosten sind Mailings, Rabatte und alle Marketingaktionen inbegriffen. Mit gut 10% bezogen auf den Umsatz sind die Marketingkosten bei gebana relativ gering. Auch im vergangenen Geschäftsjahr zählte die gebana AG zu den grössten Stützen von Swiss Fair Trade und WFTO, der schweizerischen respektive internationalen Dachorganisation des Fairen Handels.

Der konsolidierte Betriebsaufwand der gebana konnte im vergangenen Geschäftsjahr trotz des Ausbaus bei der gebana AG stabilisiert werden (EUR 2.8 Mio.). Dies ist nach den enormen Ausbausritten der Vorjahre und der schwierigen Situation im vergangenen Geschäftsjahr ein sehr wichtiges Ergebnis. Auch in Zukunft sollte es möglich sein, dass die Betriebskosten ohne Marketing deutlich weniger steigen als die Umsätze und Margen.

Das **Betriebsergebnis I (EBITDA)** vor Finanzerfolg, Abschreibungen und Zinsen der gebana AG verbesserte sich zwar um 16% auf CHF 597'000, lag aber wegen der erwähnten tieferen Marge und geringeren Dienstleistungserträgen (aufgrund des schlechten Geschäftsganges in Produktion und Handel) dennoch deutlich unter Budget. Dieses hatte ein EBITDA von CHF 847'000 angestrebt. Bezogen auf den Umsatz verschlechterte sich das Ergebnis auf 6.1% (6.3% im Vorjahr).

Das konsolidierte EBITDA verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 404'000 auf EUR 1.22 Mio. (-25%). Bezogen auf den Umsatz liegt das EBITDA nun bei 4.5%. Das ist tiefer als je in den letzten vier Jahren (5.4%-7.3%), aber im Gegensatz zur letzten Krise 2010-2012 immerhin noch deutlich positiv. Dass die Krise hauptsächlich gebana Afrique betraf, sieht man daran, dass das EBITDA ohne gebana Afrique deutlich über Vorjahr und die EBITDA Marge bei 6.4% zu liegen gekommen wäre.

Auf Software und Anlagen wurden im vergangenen Geschäftsjahr CHF 188'000 abgeschrieben – das ist mehr als doppelt so viel wie noch vor zwei Jahren und Folge des Ausbaus der IT Systeme von 2015-2017. Im vergangenen Jahr ist als vorläufig letzter Ausbauschritt ein professionelles Versandsoftwaresystem dazugekommen. Die Abschreibungen sind wegen des verbesserten Investitionsmanagements 8% unter den budgetierten Kosten geblieben.

Das **Betriebsergebnis II (EBIT)** der gebana AG erhöhte sich um 11% auf CHF 409'000. Weniger positiv ist, wie beim EBITDA, die Verschlechterung gegenüber dem Umsatz auf 4.2% (4.5% im Vorjahr). Dieser seit zwei Jahren bestehende Trend der Margenverringering muss in Zukunft wieder umgekehrt werden, damit die gebana AG gesund wachsen kann.

Insgesamt wurden bei der gebana EUR 384'000 abgeschrieben. Die grössten Abschreibungen erfolgten neben der gebana AG in Burkina Faso und Togo. In Brasilien dagegen sind die Produktionsanlagen mittlerweile fast vollständig abgeschrieben. Das konsolidierte EBIT betrug EUR 837'000 (-35%), bezogen auf den Umsatz reduzierte sich die EBIT Marge von 4.9% auf 3.1%.

Das **Finanzergebnis** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 116'000. Der Hauptgrund dafür lag in Währungsgewinnen, die dank dem Erstarren des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro zustande gekommen sind.

Der Zinsaufwand der konsolidierten gebana reduzierte sich trotz leicht gestiegenem Umsatz um EUR 18'000 (-3%) auf EUR 657'000.

Das **Betriebsergebnis III** ist das operative Resultat vor Steuern sowie ausserordentlichen Erträgen und Aufwänden. Für das Geschäftsjahr 2017 liegt dieses mit CHF 454'000 deutlich über dem Vorjahr und erreicht 80% des ambitionierten Budgets. Es ist das beste operative Ergebnis, das die gebana AG je hatte. Auch bezogen auf den Umsatz entspricht es mit 5.8% einer deutlichen Verbesserung gegenüber 3.6% im Vorjahr. Einschränkend ist zu beachten, dass dieses sehr gute Resultat neben dem erfreulichen Wachstum und der guten Kostenkontrolle auch den Währungsgewinnen geschuldet ist, welche die Erosion der Bruttomarge etwas aufgefangen haben. Für kommende Jahre ist nicht mit einem solchen Effekt zu rechnen.

Das konsolidierte operative Resultat vor Steuern sowie ausserordentlichen Erträgen und Aufwänden betrug EUR 296'000. Das ist weniger als die Hälfte vom Vorjahr, aber in Anbetracht des integrierten operativen Verlustes von gebana Afrique von EUR 811'000 auch ein Zeichen der Stabilität der gebana.

An ausserordentlichen Erträgen verzeichnet die gebana AG weiterhin Erträge aus dem Abtretungsgeschäft des Sojakuchens (CHF 51'000). Als ausserordentlicher Aufwand erscheinen Abschreibungen auf die Beteiligung der gebana AG. Die **Bewertung der Beteiligungen** erfolgt zu 50% gemäss deren Eigenkapital, zu 50% gemäss einer Zukunftsprognose und einer Schätzung der zukünftigen Cashflows. Die Beteiligung der gebana AG an gebana Afrique wurde vollständig abgeschrieben (CHF 280'000), jene an gebana Benin um CHF 58'000 reduziert. Dies um dem ebenfalls schwierigen Geschäftsgang in Benin 2017 Rechnung zu tragen.

in EUR	Share	EUR	EUR	CHF	CHF	Bookvalue	Correction
		Company value	Share gebana	Valuation 1.17	Proposed	31.12.2016	31.12.2017
gebana BV	100%	882'926	882'926	1'032'140	400'000	400'000	-
gebana Brasil	50.3%	2'219'395	1'116'356	1'305'020	900'000	900'000	-
gebana Afrique	100%				-	280'000	-280'000
gebana Benin	67%	356'400	238'788	279'143	27'574	77'574	-50'000
gebana Togo	90%	307'551	276'795	323'574	35'100	35'100	-
Total				2'616'303	1'362'674	1'692'674	-330'000
				Reserves	1'253'629	48%	

Der **Jahresgewinn** der gebana AG beträgt nach Wertberichtigungen auf den Beteiligungen und Steuern CHF 159'000. Das ist CHF 29'000 mehr als im Vorjahr.

Höherer Jahresgewinn
CHF 159'000

So viel beträgt der Jahresgewinn der gebana AG nach Wertberichtigung auf den Beteiligungen und Steuern.

Die **Mittelflussrechnung** zeigt einen positiven operativen Geldfluss von CHF 545'000. Aus der Finanzierung wurden zusätzlich CHF 1'504'000 generiert, einerseits in Form einer Kapitalerhöhung (CHF 655'000), andererseits als langfristige Darlehen. Die Mittel wurden in den Ausbau der Softwaresysteme und generell ins Wachstum investiert, von gebana BV wurde zudem die Vorfinanzierung an gebana Afrique im Umfang von EUR 1 Mio. übernommen. Im Zuge der Sanierung von

gebana Afrique soll dieser Kredit 2018 teilweise in Eigenkapital gewandelt werden. Die Liquidität ist mit CHF 2'026'000 sehr gut. Die starke Zunahme ist auch dem Umstand geschuldet, dass eine Umfinanzierung von vielen kleinen Darlehen im vergangenen Jahr angestanden hat. Als Risikopuffer wurde die Liquidität deshalb kurzfristig etwas erhöht.

Nach Steuern und ausserordentlichen Effekten betrug der konsolidierte Verlust der gebana EUR 1.13 Mio. Dieser riesige Verlust ist allerdings vorwiegend technischen Effekten geschuldet:

- EUR 830'000 entstanden wegen der Abschreibung des Goodwills auf gebana Afrique (Unterschied zwischen dem Bilanzverlust bei gebana Afrique und der Bewertung in der gebana AG).
 - EUR 401'000 stammen von Währungsverlusten auf Fremdkapital in Brasilien, welches als langfristige Absicherung des Währungsrisikos funktioniert.
- Im vergangenen Geschäftsjahr hat die gebana trotz Verlust EUR 142'000 Steuern bezahlt. Der Grund ist, dass Steuern je nach Land auch auf den Umsatz anfallen oder dass sie auf monatliche Gewinne ohne Verrechnungsmöglichkeit mit Monaten mit Verlust berechnet werden.

Die **Bilanzsumme** der gebana hat um CHF 2'199'000 auf CHF 8'197'000 zugenommen (+37%). Auf der Aktivseite hat das Umlaufvermögen stark

zugenommen: flüssige Mittel (CHF +769'000), Debitoren (CHF +498'000), Vorräte (CHF +173'000). Ebenfalls wurde ein Kredit von gebana BV an gebana Afrique übernommen (CHF +1.17 Mio.), welcher im Zuge der Sanierung von gebana Afrique in Eigenkapital gewandelt werden soll. Bei den Anlagen wurde in Software investiert (CHF +236'000).

Die **Beteiligungen** der gebana AG im Süden haben sich im vergangenen Geschäftsjahr nicht verändert. Wegen der Abschreibungen auf gebana Afrique und gebana Benin reduzierte sich deren Gesamtwert um 20% auf CHF 1'355'000. Die Beteiligungen im Süden entsprechen heute 44% des Eigenkapitals und nur noch 37%, wenn auch die nachrangigen Darlehen dem Eigenkapital zugerechnet werden. Damit wäre die gebana AG heute zum ersten Mal in ihrer Geschichte selbst bei einem Totalverlust aller Beteiligungen nicht mehr in einer Situation der Kapitalunterdeckung gemäss OR 725.

	Wert 31.12.2017	% Eigenkapital	Wert 31.12.2016	% Eigenkapital
Eigenkapital	3'054'000		2'240'000	
gebana BV	400'000	13%	400'000	18%
gebana Brasil	900'000	29%	900'000	40%
gebana Afrique		0%	280'000	13%
gebana Togo	35'000	1%	35'000	2%
gebana Benin	20'000	1%	78'000	3%
Total Investitionen im Süden	1'355'000	44%	1'693'000	76%

Das **Fremdkapital** der gebana AG hat um CHF 1.4 Mio. zugenommen. Die Darlehen stiegen insgesamt um CHF 849'000 auf CHF 2.9 Mio. Dabei nahmen die langfristigen Darlehen zu (CHF +1'141'000), während die kurzfristigen Darlehen auf CHF 571'000 reduziert werden konnten (CHF -292'000). Das Eigenkapital der gebana AG betrug Ende 2017 CHF 3'054'000 (CHF +814'000). Dazu trug insbesondere die Kapitalerhöhung von Ende Jahr bei (CHF 655'000). Der Deckungsgrad des Eigenkapitals erhöhte sich auf 76%.

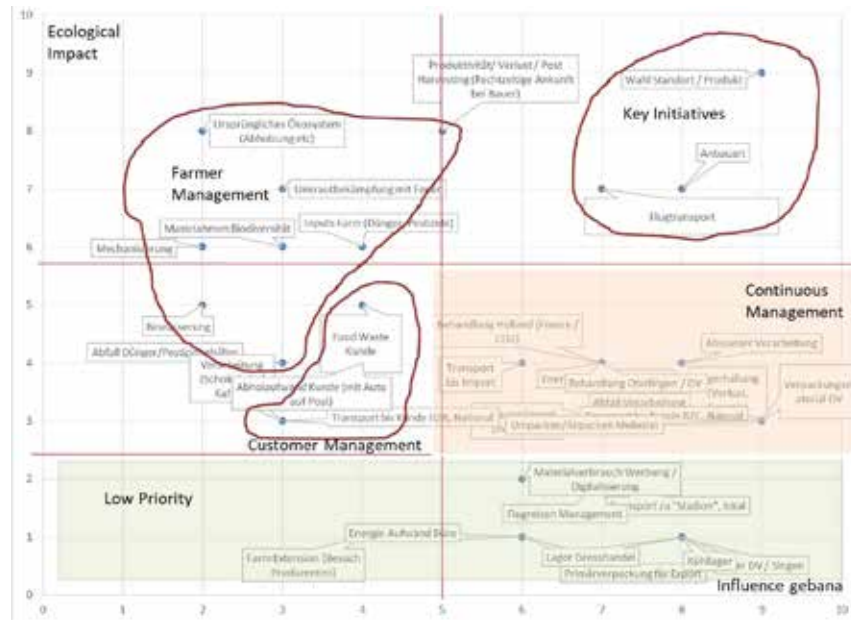
In der konsolidierten Betrachtung hat die Bilanz der gebana um 5% auf EUR 16.3 Mio. zugenommen. Im Umlaufvermögen (EUR 12.5 Mio. +19%) nahmen Cash und Debitoren um je 1.6 Mio. stark zu, während alle anderen Posten und auch das Anlagevermögen zurückgegangen sind. Letzteres insbesondere wegen des Abschreibens des Goodwills auf gebana Afrique. Das Anlagevermögen umfasst EUR 3.8 Mio., davon sind rund 60% Investitionen in Produktionsanlagen im Süden.

Auf der Passivseite haben die kurzfristigen Verbindlichkeiten zugenommen, insbesondere die Ernte- und Exportfinanzierungen in Brasilien (EUR +1.1 Mio.). Die Darlehen stiegen um 15% auf 10.3 Mio. Die Nettoschuld (verzinslichtes Fremdkapital minus flüssige Mittel) reduzierte sich um 3% auf EUR 7.1 Mio., das Eigenkapital betrug Ende 2017 EUR 2.7 Mio.

Nachhaltigkeit «Weltweit ab Hof»

Im vergangenen Geschäftsjahr lag der Nachhaltigkeitsfokus der gebana beim Thema Mindestlohn und Rückverfolgbarkeit. Ein wichtiger Schritt war zudem die Definition des langfristigen Fokus unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Dazu haben wir mit der Beratung von Niels Jungbluth, einem anerkannten Experten mit grosser Erfahrung im Bereich Life Cycle Analysis, unsere gesamten Lieferketten betrachtet und diese eingeteilt, einerseits nach ihrer Wirkung auf die Umwelt, andererseits nach unserem Einfluss, den wir auf die einzelnen

Bereiche und Prozesse haben. Das Resultat dieser groben Analyse ist eine Matrix, die uns erlaubt, den Fokus und unsere Prioritäten richtig zu setzen. Ende des Jahres haben wir schliesslich mit der Arbeit am «gebana Impact Model» begonnen. Das Ziel ist, unsere Wirkung vor Ort deutlich zu verstärken und einfacher verständlich zu machen.



Zum Thema Mindestlohn

Alle Mitarbeitenden bei gebana haben eine formelle Arbeitsstelle und erhalten die üblichen Sozialleistungen. Die tiefsten Löhne bei gebana liegen 6% bis 49% über dem nationalen Mindestlohn. Dabei gibt es allerdings eine Einschränkung: Die Arbeiterinnen in der Cashew-Verarbeitung werden pro kg bezahlt, wobei sie frei sind, wie viele Stunden sie arbeiten wollen. Wir haben Ende 2017 bei der Analyse, ob die Monatslöhne auch in diesem Bereich erreicht werden, festgestellt, dass es enorme Unterschiede gibt zwischen den Mitarbeiterinnen. Wir gehen deshalb seit Anfang der neuen Ernte zwei Fragen nach: Was ist der Grund für die grossen Unterschiede und werden die Mindestlöhne auch pro Stunde erreicht? Bis im Juni des laufenden Jahres werden detaillierte Zahlen vorliegen, die uns dann erlauben allenfalls zu reagieren.

Der Mindestlohn ist allerdings erst der erste Schritt auf dem Weg hin zu einem Lohn, von dem man in Würde leben kann. Deshalb messen wir die Löhne auch

Unser Weg
BESSERE LÖHNE
 Erst muss für das Überleben der lokalen Firmen gesorgt werden, dann wollen wir die niedrigsten Löhne schrittweise erhöhen.

am sogenannten Existenzlohn, der von unabhängigen Organisationen ermittelt wird und für Brasilien und Burkina Faso vorliegt. Während wir bei den Durchschnittslöhnen überall deutlich über dem Existenzlöhnen liegen, ist das bei den tiefsten Löhnen noch nicht so. In Brasilien erreichen wir erst 90%, in Burkina Faso 86% des Existenzlohnes.

Warum ist es eigentlich so schwierig, mindestens die sowieso schon sehr tiefen Existenzlöhne zu bezahlen? Warum werden sie von keinem uns bekannten Verarbeiter und noch weniger von Kooperativen und Bauernvereinigungen bezahlt, auch nicht von Max Havelaar zertifizierten Strukturen oder anderen Labels und auch nicht von gebana? Insbesondere im ländlichen Umfeld werden oft nicht einmal Mindestlöhne erreicht. Dabei wäre der Preisunterschied, zu dem ein Existenzlohn zahlbar wäre, höchstens 1 Franken pro kg Endprodukt!

Der Grund liegt in der Not: Auf noch so schlecht bezahlte Arbeit bewerben

sich enorm viele Menschen. Bei den Kleinfirmen, welche die Mangos trocknen, besteht beispielsweise das Problem, dass trotz tiefster Löhne manchmal Bekannte der Führungsleute statt kompetentere Arbeiterinnen angestellt werden. Dort, wo Handarbeit in Afrika in Konkurrenz zu effizienteren Arbeiterinnen oder Maschinen in Asien stehen, ist es riskant für die Bauernkooperativen oder die Unternehmen, wenn sie die Arbeitsbedingungen verbessern. Am Beispiel Cashew ist das Dilemma gut ersichtlich: der Effizienzunterschied zwischen Asien und Afrika beträgt heute rund 2 Franken pro kg verarbeiteter Cashews. Aus diesem Grund lohnt es sich, die westafrikanischen Nüsse zum Knacken nach Vietnam zu exportieren – heute sind es mehr als 90%. Mit ihnen verlassen auch die Arbeitsplätze die Region. Das heisst, die lokale Verarbeitung und die dadurch grössere lokale Wertschöpfung haben bereits mit den bestehenden, tiefen Löhnen schlechte Karten und nur dem gemeinsamen Einsatz einzelner Verarbeiter und loyaler Kunden ist es zu verdanken, dass überhaupt in Westafrika produziert wird. Von bemerkenswertem Ausmass ist dabei der Einfluss auf die Ökobilanz: für 1 kg konsumfertige Cashewnüsse, das in Vietnam aus westafrikanischen Rohnüssen hergestellt wird, fallen Transportemissionen an, als ob die Nüsse 108'000 km – 2.5x um den Globus! – gereist wären, denn die Rohnuss mit ihrer voluminösen Schale hat rund fünfmal so viel Gewicht wie die geschälte Nuss. Weder Bio noch Fairtrade verbieten das.

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Afrique	gebana Togo	gebana Benin
Rang BIP pro Kopf*	2 (CH), 12 (NL)	69	178	179	166
Rang «Ease of Business»**	33 (CH), 32 (NL)	125	148	156	151
Umsatz Lokalmarkt		EUR 3'935'368	EUR 55'047	EUR 12'138	EUR 13'587
Gewinn / Verlust		EUR 7'041	- EUR 912'094	EUR 4'977	-EUR 174'864
Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende	36 (CH), 1 (NL)	41	434	71	18
Neue Arbeitsplätze	3	6	-23	31	3
Mindestlohn Land		BRL 954 (EUR 240)	EUR 54	EUR 54	EUR 61
Durchschnittslohn	5530 CHF	BRL 2'935 (EUR 739)	EUR 64 (saisonale MA) EUR 202 (permanente MA)	EUR 57 (saisonale MA) EUR 443 (permanente MA)	EUR 392
Tiefster Lohn / Mindestlohn		136%	119%***	106%	149%
Tiefster Lohn / Existenzlohn		90%	86%***		
Zusätzliche Lohnbestandteile	Interne Kinderzulage, 20% Rabatt auf Einkäufe, Erfolgsbeteiligung gebana AG	50% an Krankenkasse, Zahnversicherung, Lebensmittelkorb, Lebensversicherung, Mittagessen, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Gutscheine für Medikamente, Krippe und Krankenstation, Unfallversicherung, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Unfallversicherung, Krankenversicherung, Prämien für Zielerreichung, Erfolgsbeteiligung gebana AG	Erfolgsbeteiligung gebana AG
Verbesserungen Arbeitsbedingungen 2017		Mittagessen oder Gutschein für Sportclub	Krankenstation, Arbeitsplatzsicherheit, verbesserte Überstundenregelung	Neue, bessere Arbeitsverträge, teilweise Lohnerhöhung	Neue, bessere Arbeitsverträge, Lohnerhöhung
Gremien von Mitarbeitenden	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein

*Bruttoinlandprodukt: Rang in der Liste des Internationalen Währungsfonds 2017

**Schwierigkeiten ein Geschäft zu führen: Rang im Weltbank Index «Ease of doing business» 2017

***Noch unklar bei Arbeiterinnen, die pro kg bezahlt werden



gebana Burkina Faso

SCHNELLE LOHN- AUSZAHLUNG

Die wichtigste Sparkasse, bei der die meisten Fabrikarbeitenden ihr Lohnkonto haben, kommt neu für die monatliche Lohnauszahlung zu uns aufs Firmengelände. Die Mitarbeitenden erhalten so innerhalb von fünf Minuten ihren Lohn und müssen nicht mehr stundenlang Schlange stehen vor der Sparkasse - Zeit, während der sie früher nicht arbeiteten und damit keinen Lohn hatten.

	gebana AG/BV	gebana Brasil	gebana Afrique	gebana Togo	gebana Benin
Anzahl Bauern		92	2'266	3'083	1'022
ha Bioproduktion		4'700	15'640	3'800	1'789
Fairtrade-Prämie		EUR 39'060	EUR 48'010	EUR 25'459	EUR 37'817
Verwendung der FLO Prämie		Erosionskontrolle, Biodünger, Renovationen Haus und Hof	Trainings, Baumschule, Kollektive, Feldarbeiten, Mango-Trocknungsanlage	Messer, Baumschule, Waagen, Business-Development	keine Informationen
Verbesserungen 2017		Fortschritte in der Anbautechnik, die Bauer sein attraktiver machen	Bienenprojekt mit Frauen der Bauern, Unterstützung für bessere Qualität und Erträge, Organisationsentwicklung Kooperativen	Schulungen, Organisationsentwicklung Kooperativen	Unterstützung für bessere Qualität und Erträge

Weitere wichtige Schritte im Bereich Nachhaltigkeit des vergangenen Geschäftsjahres war die Festschreibung unserer Vision und Prinzipien, in denen soziale und ökologische Grundsätze im Zentrum stehen (siehe Kapitel Markenentwicklung, Seite 12). Weiter hat die gebana seit letztem Jahr nicht nur einen Verwaltungsrat, sondern auch einen Kundenbeirat. Dieser hat die wichtige Aufgabe, einen externen Blick auf unsere Arbeit zu werfen und uns in Bewertungsfragen und Prioritäten zu unterstützen.

Ein weiteres Thema, das uns in der Schweiz beschäftigt, ist die so genannte Konzernverantwortungsinitiative*. Deren Annahme und Durchsetzung würde mehr zur Erreichung unserer Vision, gemeinsam den Handel zugunsten von Bauern, lokaler Gemeinschaften und der Umwelt zu verändern, beitragen, als unser Umsatz. Deshalb engagieren wir uns als Unternehmen für die Initiative und leisten mit unserer Erfahrung im Süden einen Beitrag an die Diskussion.

Mitarbeitende

Ende des vergangenen Jahres waren 36 Personen bei der gebana AG beschäftigt, 26 davon in einer Festanstellung. Um die Weihnachtsverkäufe zu bewältigen, arbeiteten zusätzlich 10 Personen im Stundenlohn. Im jährlichen Mittel stiegen die Vollzeitstellen von 25.3 FTE auf 27.4 FTE (+8%). Die gebana AG hat im vergangenen Geschäftsjahr fünf Mitarbeitende neu eingestellt, vier Mitarbeitende verliessen die gebana, die Hälfte davon aufgrund der natürlichen Fluktuation der einjährigen Praktika. Die gebana hatte auch im letzten Jahr Mitarbeitende aus Arbeitsintegrationsprogrammen für Schweizer und Flüchtlinge.

Die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden bei der gebana sind überdurchschnittlich hoch, was an den tiefen Fluktuationen und der steigenden Produktivität pro Mitarbeiter zu sehen ist. Das kontinuierliche Wachstum der gebana verlangt insbesondere in den Bereichen Lager und Bestelwesen, aber auch in Verkauf und Marketing nach mehr Personal. Die Zunahme wird dank den getätigten Investitionen und dank Skaleneffekten weiterhin unterproportional sein.

*Die Konzernverantwortungsinitiative will, dass Schweizer Unternehmen auch im Ausland die Menschenrechte einhalten und dafür zur Verantwortung gezogen werden können.

Immer noch spannend



Karin Campbell

ist bereits die fünfte gebana Mitarbeiterin, welche auf zehn Jahre zurückblicken kann. Sie war schon dabei, als noch alle Mitarbeitende von Zeit zu Zeit im Lager aushalfen und Pakete füllten. Heute verantwortet Karin Campbell den Einkauf und die Biozertifizierung im Bereich Direktversand.

«Seit 11 Jahren bin ich im Direktversand für den Einkauf und die Qualität zuständig. Bei mir dreht sich alles darum, die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben – und das in der richtigen Menge und in der Qualität, die wir und unsere Kunden erwarten. Das tönt zwar relativ einfach, aber mein Job ist auch nach so vielen Jahren immer noch spannend und öfter auch richtig herausfordernd, weil selten alles so läuft, wie geplant. Ernten können verspätet sein, administrative Herausforderungen wollen gelöst werden und auch die Logistik birgt die eine oder andere Überraschung.

Wenn die Ware dann bei uns eingetroffen ist, geht es um die Qualität: Während gewisse Produkte wie zum Beispiel Kaffee problemlos sind, gibt es andere, die anfälliger sind. Ich erinnere mich noch sehr gut, als in der ersten Orangensaison ein ganzer LKW voller frischer Orangen innerhalb von ein paar Tagen nach Versand an die Kunden verfaulte. Ein Super-GAU, der mir eine schlaflose Nacht beschert hat! Manchmal dauert es einen Moment, bis wir mit einem Produkt wirklich dort sind, wo wir eigentlich sein möchten. So brauchten wir bei frischen Ananas einige Anläufe bis wir zufrieden waren, aber heute sind unsere Ananas so gut, dass wir mit begeistertem Feedback von Kunden überhäuft werden. Solche Rückmeldungen motivieren mich sehr und tragen dazu bei, dass ich auch nach so vielen Jahren immer noch gerne bei gebana arbeite. Daneben geniesse ich es, mit Menschen in der ganzen Welt zu kommunizieren und etwas dazu beizutragen, dass unsere Welt ein klein wenig gerechter wird durch unsere Arbeit.»

Systeme

Nach der Einführung mehrerer IT Systeme in den Jahren 2015-2016 haben wir uns im letzten Jahr auf die kontinuierliche Verbesserung im Webshop und vor allem auf die Einführung einer professionellen Versandsoftware konzentriert. Bald 100'000 Pakete zu verschicken ist eine Herausforderung, die unser ERP System nicht mehr schafft und deshalb immer häufiger den Dienst verweigert. Die neue Lösung ist nun mindestens für den nächsten Faktor 10 gerüstet und bietet daneben viele neue Auswertungsmöglichkeiten. Das Management der Kosten bei diesen komplexen Projekten ist eine ständige Herausforderung – im vergangenen Jahr hat sich dieses deutlich verbessert. Die Nutzung unserer Systeme zu verbessern, ihre Leistung kontinuierlich zu erhöhen und eine langfristige IT Strategie zu entwickeln, sind die nächsten Schritte im Bereich IT.

Finanzierung

Die Finanzierung der gebana war im vergangenen Geschäftsjahr ein grosses Thema. Ende 2016 wurde uns klar, dass unsere bisherige Finanzierung mittels vieler kleiner Darlehen gemäss Bankengesetz illegal war. Deshalb mussten wir handeln.

Bewährtes System

CROWD-FINANCING

gebana setzt auch in Zukunft auf demokratische Finanzierung durch viele kleine Anleger.

Zuvor waren wir davon ausgegangen, dass es reicht, unsere Darlehensgeber über die grossen bis sehr grossen Risiken bei gebana aufzuklären und transparent zu sein bezüglich unserer Arbeit und unserer Zahlen. Wir dachten, dass unsere Investorinnen und Investoren selber entscheiden können, ob und für welche Ziele sie mit ihrem Geld Risiken eingehen möchten. Nun mussten wir lernen, dass dem nicht so ist – beziehungsweise nur reichen Personen als sogenannten «qualifizierten Anlegern» solche Vernunft zugebilligt wird. Alle anderen Investoren dürfen das nur über Banken tun. Ein Schelm, wer denkt, dass sich die Banken über den Arm der Gesetzgebung und der Firma ihr Ge-

schäft sichern lassen (dann aber Firmen wie der gebana trotzdem keinen Kredit geben). Diesem Thema widmeten wir eine im Rahmen des Investorenabends durchgeführte Podiumsdiskussion mit dem Titel «Was sich die Bank nicht traut, macht die Crowd».

Der Prozess der Umfinanzierung war eine grosse Herausforderung und ein grosses Risiko. Würden uns auch Institute vertrauen? Was würden wir tun, falls nicht? Umso glücklicher waren wir über die verschiedenen guten Lösungen, die wir mit den grösseren Darlehensgebern sowie der Freien Gemeinschaftsbank Basel, der Alternativen Bank Olten, der Stiftung Artava und der ING Bank in Holland finden konnten.

Eine demokratische Finanzierung ist uns allerdings weiterhin ein grosses Anliegen. Deswegen haben wir uns für eine ordentliche Revision entschieden und diese bereits eingeführt. Dadurch können wir in Zukunft Obligationen, also kleine, gestückelte Darlehen mit fixer Laufzeit und fixem Zins, ausgeben und damit wieder eine breitere Investorenbasis aufbauen.

Markenentwicklung

2017 nahmen wir das Projekt der Weiterentwicklung der Marke gebana in Angriff. Ziel ist es, unser Profil zu schärfen und gebana pointierter und klarer zu kommunizieren. Grund für die Überarbeitung sind einerseits Veränderungen auf dem Markt, die eine klare Positionierung verlangen: Bio ebenso wie Fair Trade wurden zu Massenmärkten. Mit den internationalen Konzernen, die inzwischen mit Bio und Fairtrade zertifizierter Ware handeln, können wir preislich nicht mithalten. Bezüglich Vertrauen und Transparenz haben wir ihnen jedoch einiges voraus, wobei bei der Vermittlung dieser Werte eine starke Marke entscheidend ist. Zusätzlich treten Start-Ups mit neuen Konzepten für mehr Gerechtigkeit in den Markt ein.

Auf der anderen Seite mussten wir feststellen, dass es uns oft schwer fällt, in Kürze zu erklären, was wir eigentlich besser machen als andere: investieren in die Produktion, arbeiten in den ärmsten Ländern der Welt, langfristiger Aufbau, Risiko eingehen – das alles sind eher komplexe Konzepte, zu denen Konsumenten, die sich nicht näher mit dem Thema beschäftigen, keinen Bezug haben, da sie gar nicht wissen, wie der Lebensmittelhandel heutzutage funktioniert.

Dabei geht es um viel mehr, als eine Handvoll knackiger Slogans zu formulieren, denn Marke ist nicht ein für die Kunden produzierter Schein des Unternehmens, sondern das Unternehmen selbst: «The brand is the business and the business is the brand.» Es geht bei der Markenentwicklung also darum, sämtliche Arbeiten und Prozesse fokussiert auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.

Deswegen haben wir uns zu Beginn mit den Fragen auseinandergesetzt: Wer sind wir? Was machen wir? Wie arbeiten wir? Die Fragen führten bereits zu

Vision

Gemeinsam verändern wir den globalen Handel zu Gunsten von Bauernfamilien, der lokalen Wirtschaft und der Umwelt.

Mission

**Wir bilden Wertschöpfungsketten vom Kleinbauern bis zum Konsumenten.
Wir produzieren und liefern authentische Lebensmittel
mit maximalem sozialem und ökologischem Nutzen.
Wir investieren langfristig, auch in schwierigen Regionen, und bleiben bis wir Erfolg haben.**

Prinzipien

Wir sind eine Bewegung

Die Globalisierung zu einer Chance für Umwelt und Kleinbauern werden zu lassen, ist eine grosse Aufgabe. Deshalb sehen wir Kunden, Mitarbeiter, Unterstützungsorganisationen oder sogar Wettbewerber, die unsere Vision teilen, als Verbündete. Dieses Netzwerk organisieren wir. Gemeinsam bilden wir eine Bewegung und erreichen mehr Wirkung und mehr Stabilität als gebana alleine je haben könnte.

Mehr als Bio und Fair Trade

Unser Verständnis von ökologischer Nachhaltigkeit und wirtschaftlichem Ausgleich geht über Bio und Fair Trade Zertifizierungen hinaus. Es geht uns darum, den globalen Handel zu Gunsten von Bauernfamilien, der lokalen Wirtschaft und der Umwelt zu verändern.

- Indem wir von Kleinbauern kaufen und Arbeitsplätze schaffen generieren wir Einkommen und unterstützen die Selbstbestimmung der Menschen in den Produktionsländern.
- Wir befähigen Bauern durch Schulung und Beratung im Bioanbau sowie Unterstützung bei Zertifizierungen, am Markt teilzunehmen.
- Wir reduzieren die Umweltwirkung unserer Produkte in der gesamten Wertschöpfungskette - wenn möglich nach wissenschaftlichen Kriterien.

Die Natur bestimmt unser Produkt

Unsere Produkte kommen direkt vom Bauern und frisch von der Ernte. Der Geschmack steht bezüglich Qualität im Vordergrund. Wir richten uns nach der Natur, das bedeutet

- für den Direktversand: Wir liefern originalverpackt und dann, wenn das Produkt am besten ist, und wir erklären den Kunden den Sinn dahinter. Wir nennen dies «authentische Qualität».
- für den Grosshandel: Wir liefern das bestmögliche Produkt von diesem spezifischen Ursprung und diesen spezifischen Bauern und Verarbeitern.

Wir sind transparent

Ehrlichkeit und Transparenz nach innen und nach aussen ist unser Anspruch aus Respekt gegenüber unseren Stakeholdern und unser Motor für Verbesserung.

- Wir informieren basierend auf Fakten und ohne Übertreibung über die Eigenschaften, den Hintergrund und die Entstehung unserer Produkte und die Menschen, die sie produzieren.
- Wir erzählen Geschichten - gute und schlechte - über unsere Arbeit im Bezug zu unseren Werten.

Vertrauen ist wertvoll

Vertrauensvolle Beziehungen, insbesondere mit dem Bauern am Anfang der Wertschöpfungskette und dem Konsumenten an deren Ende, schaffen Wert. Sie entstehen dank Verlässlichkeit, Authentizität und Respekt. Sie sind unser Kapital, entsprechend sorgfältig müssen wir damit umgehen.

Risiko gehört dazu

Unsere Vision bedingt, dass wir wirtschaftliche Risiken eingehen und damit umgehen können. Wir haben Kunden, Finanzierungspartner und weitere Stakeholder, die bereit sind, diese Risiken mit uns zu teilen.

Ausdauer ebenso

Unsere Arbeit braucht viel Ausdauer, denn Langfristigkeit und Hartnäckigkeit bei Investitionen und Handelsbeziehungen sind entscheidend für Entwicklung. Auch können Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit nie vollständig erreicht werden, dadurch geht unsere Aufgabe nie zu Ende.

Wir wollen wachsen

Unser Daseinszweck verpflichtet uns, auch wirtschaftlich ambitioniert zu sein. Je grösser wir sind, desto mehr Wirkung hat unser Handeln im Sinne unserer Vision. Nur durch das Erzielen von Gewinn können wir unsere Existenz langfristig sichern und Wachstum ermöglichen. Unser Gewinn wird vorwiegend in unsere Entwicklung investiert. Bei einer allfälligen Gewinnverteilung werden auch die Mitarbeiter berücksichtigt.

gebana ist eins

gebana ist eine Einheit. Schwesterfirmen, Abteilungen und Funktionen beschreiben die verschiedenen Tätigkeiten und Strukturen dieser Einheit. Indem wir Synergien zwischen den Firmen und Abteilungen suchen und optimal nutzen, erreichen wir mehr. gebana als Unternehmen und gebana als Marke ist dasselbe.

grossen Diskussionen, denn die Sichtweisen auf das Unternehmen waren je nach Funktion, Abteilung und Hintergrund unterschiedlich. Doch die Auseinandersetzung war nötig, um schliesslich die Essenz von gebana herauszuarbeiten und eine gemeinsame Vision und Mission sowie die gebana Prinzipien – unsere «Verfassung» – zu formulieren. Und über die Abteilungen der gebana hinweg eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln, was gebana ist – und was nicht. Doch damit ist das Projekt Markenentwicklung noch nicht abgeschlossen, derzeit arbeiten wir an der Umsetzung unserer Prinzipien und Regeln in allen Bereichen.

Um das Thema Markenentwicklung anzugehen haben wir uns Unterstützung von Simonetta Carbonaro und Christian Votava geholt. Immer das Ziel im

Blick von aussen

ZITIERT

«In einer Welt, die sich tiefgreifend und radikal am Verändern ist, sind wir überzeugt, dass gebana mit ihrer Herangehensweise, ihren Mitarbeitern und ihrem Kundentamm im globalen Handel Zeichen setzen kann. gebana auf diesem Weg unterstützen zu dürfen, bedeutet für uns, Zukunft mitgestalten zu können.»

Simonetta Carbonaro &
Christian Votava

Blick, bringen sie uns in diesem Prozess jeweils wieder auf die Spur zurück, spiegeln uns und vertreten die Aussensicht und fordern uns heraus. Die beiden Profis beraten in Sachen Branding so herausragende Unternehmen wie Ikea und Patagonia. Gleichzeitig sind sie Vordenker im Bereich der Nachhaltigkeit von Marken und mit den Ursprüngen der Slow Food Bewegung in Italien verwurzelt. Da kommt automatisch die Frage auf: Was reizt so renommierte Experten an der Zusammenarbeit mit der kleinen gebana? Simonetta Carbonaro und Christian Votava erklären: «In einer Welt, die sich tiefgreifend und radikal am Verändern ist, sind wir überzeugt, dass gebana mit ihrer Herangehensweise, ihren Mitarbeitern und ihrem Kundentamm im globalen Handel Zeichen setzen kann. gebana auf diesem Weg unterstützen zu dürfen, bedeutet für uns, Zukunft mitgestalten zu können.» Zur Frage, wie sie das

Potential von gebana einschätzen, meinen die beiden: «Mit ihrem Produktions- und Handelskonzept verkörpert gebana Schlüsselkompetenzen, die grössere Unternehmen heute mit viel Aufwand aufzubauen versuchen. Zusammen mit der Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihrer Fähigkeit, die eigenen Grenzen anzuerkennen, die das Potential von gebana ausmachen. Das ermöglicht gebana zur treibenden Kraft einer Bewegung zu werden, die immer mehr Menschen zu Verbündeten dieser einzigartigen Unternehmung macht.»

gebana Netzwerk

Das Ziel der gebana ist nicht nur, mehr Umsatz und Gewinn zu machen, sondern den Handel zu verändern. Auf diesem Weg gibt es viele Verbündete. Immer häufiger lernen wir auch Konkurrenten und Firmen kennen, die uns oder Teilbereiche unserer Arbeit kopieren oder weiterführen. Sie sind willkommen an unseren Veranstaltungen oder auf unserer Plattform, was oft nicht

<p>Die Aprikosen der Kleinbauern im Norden Tadschikistans sind ein Gedicht. Die Preise hingegen sind mies. Als Konsumentin können Sie das ändern.</p>	<p>40% aller Cashewnüsse weltweit kommen aus Westafrika, doch der Grossteil wird für die Verarbeitung nach Asien exportiert. Dadurch geht vor Ort Wertschöpfung verloren und der Weg der Nüsse zu uns ist unnötig lang und nicht nachvollziehbar. Mit lokaler Verarbeitung sowie der Bio Suisse- und Fairtrade-Zertifizierung von Kleinbauern in Benin wollen wir dies ändern.</p>	<p>Der Nahostkonflikt und die Armut belasten den Alltag der Bauern im Westjordanland. Unter diesen schwierigen Umständen geht eine Gruppe von Kleinbauern ganz neue Wege und versucht, einen ersten Export von wildwachsenden Kapern in die Schweiz zu starten!</p>	<p>Was bis anhin als Grundnahrungsmittel der Menschen im Himalaya diente, möchten Kleinbauern aus Ladakh nun ein erstes Mal exportieren. Dadurch erhoffen Sie sich eine Chance für sich und ihre Kinder, um auch in Zukunft im Himalaya-Gebirge leben und wirtschaften zu können. Unterstützen Sie das Projekt und kosten Sie Spezialitäten vom Dach der Welt.</p>
<p>Die zweite Lieferung war erfolgreich, es wurden über 600 Pakete bestellt!</p> <p>Hier bestellen</p>	<p>Nehmen Sie an der Verlosung teil und gewinnen Sie eines von 1000 Cashew Mustern zum Testen.</p> <p>Mitmachen und gewinnen</p>	<p>Grossartig, es wurden bereits 5/7 Pakete bestellt - Sie können hier weiterhin bestellen.</p> <p>Bestellen</p>	<p>Es sind genügend Bestellungen eingegangen, der Export findet statt.</p> <p>Dran bleiben!</p>

einfach ist. Der natürliche Reflex bei Konkurrenz ist eher Angst und Abwehr. Die Auseinandersetzung mit Gleichgesinnten ist aber bereichernd und führt oft zur gegenseitigen Weiterentwicklung und Stärkung. Die neue Fair Trade Bewegung boomt ebenso wie billige Kopien, gegen die wir uns wehren müssen.

Risikobeurteilung

Das interne Kontrollsystem der gebana erfasst die relevanten Risiken der gebana AG, bewertet sie aufgrund des möglichen Schadens und der Eintretenswahrscheinlichkeit und beschreibt die Organisation der Kontrollprozesse entsprechend der Risikoklassierung. Der Risikoausschuss des Verwaltungsrates wird vom Verwaltungsrat Tobias Meier geleitet und rapportiert zweimal jährlich.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat der Risikoausschuss ein besonderes Augenmerk auf Zeichnungsrechte und IT-Prozesse gelegt. Ebenfalls wurden erste Schritte unternommen, um das ICS auf die Tochterfirma in Holland (gebana BV) auszuweiten, über welche der Grosshandel abgewickelt wird.

Im vergangenen Jahr erfolgte die Arbeit an der Marke gebana zur selben Zeit, als sich die grossen Schwierigkeiten in Burkina Faso und Benin zeigten. Als Markenkern wurde dennoch, oder gerade deswegen, der Aufbau von selbstständigen Firmen an schwierigen Orten und das langfristige Engagement bestätigt. Die Situation in Burkina Faso und Benin im vergangenen Geschäftsjahr zeigt, dass die gebana AG erhöhten Risiken ausgesetzt bleibt, weil dies zu ihrem Geschäftsmodell gehört, sie zeigt aber auch, dass sie damit auch umgehen kann.

Für das kommende Jahr liegt der Schwerpunkt einerseits auf gebana BV, andererseits auf den nicht prozessorientierten Risiken wie Investitionen, Struktur oder Nachfolgeplanung.

3. GESCHÄFTSBEREICHE

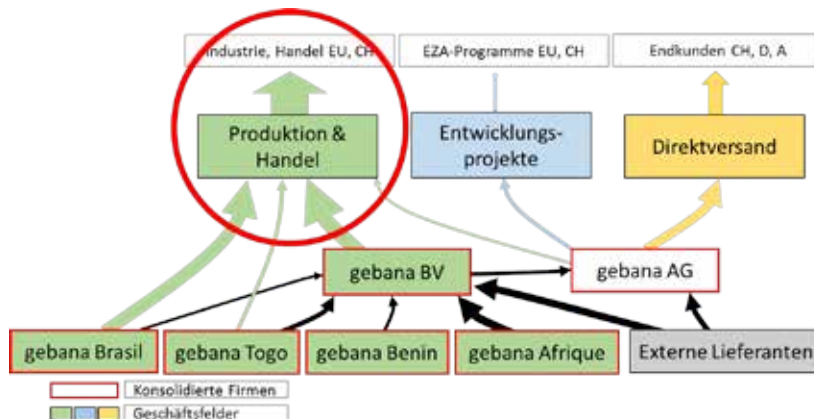
Die Geschäftsbereiche der gebana heissen Produktion und Handel, Direktversand und Entwicklungsprojekte. Der Bereich Produktion und Handel umfasst die gebanas im Süden, das heisst die Produktion und die Verarbeitung, sowie den Grosshandel, an den der grösste Teil dieser Produkte verkauft wird. Der Bereich 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. Dort wo von einzelnen Firmen die Rede ist – gebana Brasilien, gebana Afrique, gebana Benin, gebana Togo oder gebana BV – sind die Zahlen den lokalen Revisionsberichten entnommen.

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. Die Produktionspartner von Produktion und Handel sind gebana Brasil (Soja, verarbeitete Soja und Getreide), gebana Afrique (getrocknete Mango und Cashew), gebana Togo (Kakao, Soja und getrocknete 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) sowie Anyfion (Frisch-Früchte) in Griechenland.



Der Umsatz des Geschäftsbereiches Produktion und Handel betrug im vergangenen Geschäftsjahr EUR 20.7 Mio. (+1%). Trotz der grossen Schwierigkeiten und dem Umsatzeinbruch bei gebana Afrique konnten wir dank Wachstum in Benin und Togo die Umsätze halten. In den wichtigsten Produktklassen verschoben sich die Anteile nicht sehr stark, dennoch hatte die unterschiedliche Entwicklung in den Produktionsgebanas auch Folgen: Die Cashew aus Benin gefolgt von Kakao aus Togo und Lebensmittelsoja aus Brasilien legten am meisten zu, während Mango und Cashew aus Burkina Faso sowie Datteln und Futtersoja rückläufig waren. Ebenfalls positiv entwickelte sich Lezithin, Zucker und Ananas. Der Einbruch bei den Mandeln ist auf den nicht mehr zertifizierten bisherigen Partner in Tunesien zurückzuführen – im vergangenen Geschäftsjahr konnten wir jedoch eine neue Partnerschaft aufbauen, welche bereits 2018 erste Früchte tragen wird.

Der Trend in Richtung direkte Verkäufe von den Produktionsgebanas zu den Kunden geht weiter. Neben gebana Brasilien läuft nun auch von gebana Togo der grösste Teil des Umsatzes nicht mehr über gebana BV. Der Grund, warum der Anteil dennoch bei 43% verblieben ist, hat damit zu tun, dass die Umsätze von Brasilien 2017 bewertet zum Jahresendkurs in Euro tiefer waren als im Vorjahr.

	2016	2017	Anteil %	Wachstum %
Soy/Cocoa direct	8'811'095	8'838'299	43%	0%
Dates	4'603'519	4'319'539	21%	-6%
Mango	2'646'151	2'397'881	12%	-9%
Cashew	2'286'139	2'831'837	14%	24%
Soy Food	357'136	499'697	2%	40%
Soy Feed	627'942	377'706	2%	-46%
Cocoa	367'420	653'625	3%	78%
Sugar	254'784	312'280	2%	23%
Soy Lecithin	169'682	180'930	1%	7%
Pineapple	227'287	293'720	1%	29%
Almonds	143'944		0%	-100%
Total	20'496'969	20'675'124	100%	25%

Die Bruttomarge in Produktion und Handel war im vergangenen Geschäftsjahr stark unter Druck. Insbesondere bei Cashews aber auch Mangos und anderen Produkten konnte weniger gelöst werden als im Vorjahr und bei den Datteln führten etliche Chargen mit Pestizid-Rückständen zu einer Reduktion. Insgesamt reduzierte sie sich auf EUR 1.08 Mio. (-9%). Bezogen auf den Umsatz reduzierte sie sich von 6% auf 5.2%.

Die Kosten in Produktion und Handel stiegen nach dem Ausbauschnitt im Vorjahr nun nur noch moderat - im Bereich Personal um 7% und im Bereich Administration um 10%.

Aufgrund der geringeren Marge und den gestiegenen Kosten halbierte sich die Profitabilität des Bereiches. Auf EBIT Level betrug sie noch EUR 190'000. Dank eines besseren Finanzergebnisses und Währungsgewinnen kommt das Endergebnis von Produktion und Handel auf EUR 109'000 zu stehen, was gegenüber dem Vorjahr einer Verschlechterung von EUR 84'000 entspricht. Auch wenn dies deutlich weniger ist als im Vorjahr, ist das Resultat angesichts der enorm schwierigen Umstände dennoch ein Erfolg.

Die Bilanzsumme der gebana BV, über die der grösste Teil des Grosshandels abgewickelt wird, vergrösserte sich um 19% auf EUR 5.8 Mio. Die Nettoschulden (Darlehen minus flüssige Mittel) erhöhten sich um 6% auf EUR 3.2 Mio. und stehen einem Eigenkapital von EUR 601'000 gegenüber (inklusive Darlehen mit Rangrücktritt EUR 962'000).

Der Preisdruck und die immer höheren Erwartungen der Handelskunden ebenso wie der Markteintritt riesiger Konzerne in den Bereich des fairen Handels haben nicht nur unser Handelsgeschäft erschwert, sondern auch unsere Strategie auf die Probe gestellt. Folgende Pfeiler sind die Stütze der angepassten Strategie, die im August beschlossen wurde:

- ➔ Wir bauen Firmen auf im Süden. Diese sollen aber rascher selbstständig werden und ihre Verkäufe und Finanzierung selber organisieren. Der Bereich Produktion und Handel unterstützt sie dabei, direkt an die Kunden zu verkaufen.
- ➔ Wir investieren in den Verkauf. Einerseits um mehr Kunden zu finden, die sich wie Partner verhalten, andererseits um die Handelsaktivität zu vergrössern und unsere stärksten Produkte mit alternativen Lieferquellen abzusichern.
- ➔ Wir trennen den Bereich Firmenentwicklung im Süden vom Handel und finden eine andere Finanzierung für ihn.

Insgesamt führen die Veränderungen zu mehr Effizienz und besseren Preisen für die gebanas im Süden.

Traveling changed my view



Herman Bijlholt
Managing director of gebana BV, Netherlands since December 2017

«I am pleased to introduce myself as a new member of the gebana family. My name is Herman Bijlholt and I live with my wife Chantal, son Jordi (9) and daughter Elin (7) in Amersfoort, the Netherlands. As a kid, my father used to tell me that I won a jackpot at birth, with the location of my cradle in one of the wealthiest places on earth. And I remember that I did not quite understand him. Looking at my friends everybody seemed to have a similar starting position.

Only until I got a job being responsible for the EMEA (Europe, Middle East and Afrika) region and I got the opportunity to travel a lot, my view changed. When traveling to the oil-rich Middle East, the position of workers from Africa and Asia stunned me. And yet, they seemed pleased with the opportunity to work hard for 11 months in the heat of the desert because this was an improvement to their chances back home. And my eyes really opened during a tour through Soweto, Johannesburg. Now I see that being privileged also brings the responsibility to help others, my father was right.

In gebana we believe that people in less privileged regions should be enabled to do value added activities: organic harvesting and production. And that our role is to provide the leanest possible value stream to European customers. This way, local economies can grow resulting in a better future for the communities.

One of my objectives is to build strong relationships with our customers and sign integrated contracts with them where risks are shared. This provides long term stability to farmer families but also transparency and security in supply to the customers. In the end, our role should be to make sure that the producers can sell directly to the customers – doing this we might even become redundant ourselves. Together with the team, I'm very motivated to make it happen.»

gebana Brasilien

Das Geschäftsjahr 2017 war für gebana Brasilien leider weniger erfolgreich als jenes 2016. Am Klima lag es nicht: Soja, Weizen, Hafer, Mais und Raps wurden in ansprechenden Mengen geerntet und konnten auch verkauft werden. Die Probleme lagen vielmehr beim stärkeren Preisdruck und unzuverlässigen Partnern.

Der stärkere Preisdruck entsteht aufgrund der Konkurrenz aus Indien, China aber auch Afrika. Wir sehen selbst, dass in Togo die lokalen Preise für Soja tiefer sind und so die Prämien von 35% und mehr, die die Bauern in Brasilien erhalten, unter Druck geraten. Die Lösung liegt im Wachstum des nationalen brasilianischen Marktes und in der Nische von Spezialzertifizierungen und Kundenprogrammen wie beispielsweise jenem mit Natura/Body Shop oder dem einzigen Fairtrade Tofu in Skandinavien, für den unsere Hochproteinsorten eingesetzt werden.

Leider konnten auch nicht alle geplanten Verkäufe getätigt werden. Einerseits entschied ein grösserer Produzent in Paraguay, trotz Abmachung und agronomischer Unterstützung, nicht an uns zu verkaufen. Andererseits trat ein Kunde in Italien vom Einkaufsvertrag für Reis zurück. Schliesslich machten erneut einige Bauern Probleme, weil ihre Produkte mit Pestizidrückständen verunreinigt waren. Für die Ernte 2018 wurden sie ausgeschlossen.

gebana Brasilien erntete 2017 9050 Tonnen Soja, 4070 Tonnen Mais, 900 Tonnen Weizen, 360 Tonnen Hafer, 540 Tonnen Raps und weitere Produkte. Diese Mengen liegen 10% über dem Vorjahr. Sämtliche Getreide sowie rund ein Drittel der Sojaprodukte werden auf dem wachsenden, lokalen Biomarkt verkauft. Der Raps und der Reis sowie die Soja gelangten direkt unverarbeitet oder als Sojakuchen, Sojaöl und -lezithin nach Europa und in die USA.

Erfreulicherweise stellen wir eine Entwicklung hin zu wieder kleineren Betrieben fest. Offenbar hat die Euphorie bezüglich Gentechnik abgenommen. Ausserdem führen die neuen technischen Möglichkeiten im Bioanbau dazu, dass sich wieder vermehrt Bauern in der Region Capanema und rund um den Stausee Itaipu für den Bioanbau interessieren. Dass das Elektrizitätswerk Itaipu den Bioanbau massiv fördert und mit gebana eine langfristige Zusammenarbeit sucht, hilft dieser Entwicklung.

Ebenfalls sehr grosse Fortschritte konnten im Bereich Lezithin gemacht werden. gebana Brasil hat ein Labor installiert, um die Bestandteile des Lezithins selbstständig analysieren zu können und so eine stabile Produktqualität zu erreichen. Seit Ende des vergangenen Jahres sind alle Lots problemlos konform mit den Ansprüchen unserer Kunden.

Der Umsatz von gebana Brasilien stieg im vergangenen Geschäftsjahr um 4% auf BRL 34.1 Mio. In Euro entsprach dies Ende Jahr EUR 8.6 Mio. (-11%). Der Grund für diesen Unterschied liegt darin, dass der Real gegenüber dem Euro erneut an Wert verloren hat. Hintergrund sind die politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten im Land. Die Bruttomarge blieb stabil bei BRL 8.5 Mio., das operative Ergebnis (EBITDA) verbesserte sich auf BRL 3.6 Mio. (+14%), was EUR 890'000 entspricht (EUR -45'000 gegenüber Vorjahr). Bezogen auf den Umsatz entspricht dies 10.7% gegenüber 9.7% im Vorjahr. Das Unternehmensergebnis war dennoch mit BRL 27'000 nur leicht positiv, ein deutlicher Unterschied zu den BRL 1.3 Mio. vom Vorjahr. Der Grund liegt in den bereits bekannten hohen Finanzierungskosten und den Währungsverlusten, welche jeweils dann besonders hoch sind, wenn der Real schwächer wird. Dieser Effekt ist ein Ausfluss der Strategie zur Absicherung von Währungsrisiken und würde auch umgekehrt spielen. Ein schwächerer Real hilft der zukünftigen Rentabilität von gebana Brasil.

Für die Ernte 2018 wurde erneut auf 4600 ha ausgesät. Im Moment erfolgt kein weiteres Wachstum, weil die Kapazitätsgrenze der bestehenden Anlage praktisch ausgereizt ist und die Menge an Fruchtfolgeprodukten steigt. Das gestiegene Interesse am Bioanbau ermöglicht es gebana Brasil auswählen zu können, mit welchen Bauern und Kunden zusammengearbeitet wird.

gebana Afrique

Das dritte Jahr in Folge stand gebana Afrique im Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Die Krise bei gebana Afrique hat uns das ganze Jahr über beschäftigt und unsere grundsätzlich positive Entwicklung als gebana Gruppe ins Negative kippen lassen. Sie hat uns aber auch im Positiven angetrieben und inspiriert. So wäre der Prozess zur Markenentwicklung ohne die Krise bei gebana Afrique anders verlaufen. Insbesondere wurde uns bewusst, dass wir nicht

aufgeben wollen. Unser interner, selbstkritischer Scherz dazu lautet, «Riding Dead Horses» sei unsere Schlüsselkompetenz. Ein Scherz deshalb, weil es mit dem Management-Seminar-Satz «If you ride a dead horse get off» (gib Firmen/Produkte, die nicht gut laufen, auf) spielt. Wir bleiben dran und deshalb wird gebana Afrique wohl auch die nächsten drei Jahre viel von unserer Aufmerksamkeit benötigen!

Der Umsatz von gebana Afrique war mit EUR 2.7 Mio. 33% tiefer als im Vorjahr. Die Bruttomarge fiel auf EUR 200'000 zusammen (Vorjahr EUR 888'000). Die Kosten erhöhten sich um 28% auf EUR 1 Mio., wobei keine speziellen Ausgaben im Vordergrund standen. Der operative Verlust (EBITDA) betrug in der Folge EUR 532'000, was eine dramatischen Verschlechterung von EUR 806'000 gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Auch die Finanzierungskosten nahmen auf EUR 163'000 (+25%) als Folge der Finanzierung des aufgelaufenen Verlustes deutlicher zu. Als weiteren negativen Punkt verloren wir einen seit Jahren schwelenden Rechtsstreit mit einem früheren Lieferanten, was mit ausserordentlichen Kosten von EUR 101'000 zu Buche schlug. Insgesamt machte gebana Afrique einen Verlust von EUR 912'000 gegenüber einer schwarzen Null im Vorjahr. Dieser Unterschied kann grob folgenden Effekten zugeteilt werden:

- geringerer Umsatz: EUR 100'000
- geringere Marge: EUR 500'000
- höhere Kosten: EUR 250'000
- ausserordentliche Effekte: EUR 100'000

Wir starteten in das vergangene Geschäftsjahr ohne unseren langjährigen Partner David Heubi, dessen Erfahrung und Beziehungen vorher im Guten wie im Schlechten das Fundament von gebana Afrique gewesen waren. Diese nun neu aufzubauen und gleichzeitig professionelle Prozesse und Kontrollen einzuführen, die Abhängigkeiten zu intransparenten Strukturen zu reduzieren und direkt von den Bauern einzukaufen, waren die wichtigsten Herausforderungen. Linda Dörig hat diese sehr schwierige Aufgabe als CEO zusammen mit Nicolas Clerc, Auguste Thiombiano, Gilles Chappuis und Eduard Bloch angenommen und mit viel Mut und Einsatz vorangetrieben. Die Firma ist heute nicht wiederzuerkennen, was sich bereits an der äusseren Erscheinung zeigt, aber auch an den Arbeitsprozessen und am Vertrauen, das im Management und gegenüber Partnern herrscht.

Warum aber entstand dennoch ein so grosses Loch in der Erfolgsrechnung, dass es beinahe die gesamte gebana gefährdet hätte? Erstens fiel die Mangoernte 2017 sehr schlecht aus. Starke Winde hatten die Blüten der frühreifen Sorten verweht, in der Folge wurde weniger geerntet und überdies gleichzeitig. Insgesamt konnten so nur rund die Hälfte Mangos eingekauft und verarbeitet werden wie 2016. Striktere Kontrollen und Prozesse haben zudem den Handlungsspielraum im Einkauf eingeschränkt, was bei der generellen Knappheit zu weiterer Mengenreduktion geführt hat. Zweitens ging bei den Cashews der Wahnsinn in eine nächste Phase: Seit drei Jahren kennen die Preise der Rohnüsse nur eine Richtung – nach oben. Heute stehen sie beim dreifachen des Mindestpreises der Max Havelaar-Richtlinien. Viele unserer Kunden waren nicht bereit, die Preisaufschläge zu akzeptieren und verschoben ihre Käufe nach Ostasien. Wir haben aus Angst vor noch grösseren Verlusten dann unsere Produktion gedrosselt, was sich im Nachhinein als Fehler entpuppte, da sich die Kosten dadurch praktisch nicht reduzieren liessen. Beim Einkauf der Cashewnüsse rächte sich auch, dass gebana Afrique die Kontaktpflege zu den Bauern jahrelang vernachlässigt hatte. Schliesslich schlug der Aufbau professionellerer Strukturen zu Buche – ein Schritt, der angesichts der Grösse der Firma allerdings längst überfällig war.

Im Sommer und Herbst des vergangenen Jahres haben wir uns angesichts der Situation intensiv mit der Zukunft und einer Strategie für gebana Afrique auseinandergesetzt. Wie ist es möglich, in Burkina Faso erfolgreich zu sein? Der Businessplan für die Zukunft stellt folgende Elemente in den Vordergrund:

1. So rasch wie möglich die volle Kapazität der bestehenden Struktur auslasten
2. Grosskunden direkt bedienen statt über gebana BV (Marge von Europa nach Burkina Faso zu verschieben)
3. Grosskunden finden, die bereit sind, Risiko zu teilen. Und die, neben dem Kauf von Bio und Fairtrade zertifizierten Produkten zu einem guten Preis, auch die wirtschaftliche Entwicklung in Afrika unterstützen möchten
4. In den Einkauf zu investieren, um die Rückverfolgbarkeit, die Qualität und den Preis der Rohwaren besser zu kontrollieren

Bis 2019 soll gebana Afrique wieder schwarze Zahlen, ab 2020 dann auch die notwendigen Gewinne schreiben. Der Businessplan kann per E-mail an info@gebana.com eingefordert werden. Mit dem neuen Plan und der Gewissheit, weiterhin investieren zu wollen, gelang es uns, gegen Ende Jahr die bestehenden Investoren ebenso wie neue zu einem gemeinsamen Vorgehen zur Sanierung der Firma zu überzeugen.

Dank Investoren

HERZLICHEN DANK!

Wir danken allen bisherigen Investoren von gebana Afrique, die sich bereit erklärt haben, an der Sanierung von gebana Afrique mitzumachen.

Den bestehenden Investoren, welche zusammen mit der gebana AG entweder einen Teil ihrer Investition abschreiben mussten oder diese in Eigenkapital wandelten, möchten wir an dieser Stelle ganz herzlich danken. Ohne sie wäre die Sanierung nicht möglich gewesen. Unter den neuen Partnern ist das Zürcher Unternehmen Pakka, das auf nachhaltige Wertschöpfungsketten für Nüsse spezialisiert ist, speziell zu erwähnen. Sowohl finanziell als auch fachlich wird Pakka die Entwicklung in Burkina Faso zusammen mit gebana vorantreiben. Als weiterer entscheidender Baustein der Sanierung haben wir eine ziemlich verrückte Aktion durchgeführt,

Die Crowd-Aktion «Neustart in Burkina Faso»

Mit einem Verkauf von Cashews und Mangos, die erst in fünf Jahren geliefert werden sollen, wollten wir eine halbe Million (!!) zusätzliches Kapital für gebana Afrique sammeln (siehe Kasten). Dieses Projekt war für uns ganz eng verknüpft mit der Arbeit an unserer Marke. Wofür steht gebana? Was sind wir? Die Art, wie wir die Sanierung von gebana in Burkina Faso finanzieren wollten, wurde zu einem Realitätscheck für unsere neue Markenstrategie: Funktionieren Transparenz, unsere Bewegung, ausdauernd sein, Risiko eingehen und teilen auch in Wirklichkeit?

Der Vorverkauf funktionierte – und wie! Nachdem das Projekt im Rahmen unseres Investorenabends am 24. November 2017 lanciert wurde, hatten wir bereits kurz nach Neujahr die gesuchten CHF 500'000 beisammen. Und dabei blieb es nicht. Bis zum Projektende Anfang April verkauften wir Mangos und Cashews im Wert von CHF 766'564, wobei sich 2841 Personen am Projekt beteiligten. Unsere Markenstrategie hat den Realitätstest bestanden.

«Neustart in Burkina Faso» - So funktionierte der Vorverkauf

Um Kapital für unser Tochterunternehmen zusammen zu bekommen, haben wir einen Vorverkauf von deren Produkten lanciert. Wir boten zwischen 1 bis 1000kg Mangos und Cashews auf unserer «Plattform Marktzugang» zum Kauf an, werden diese aber erst in fünf Jahren ausliefern. Damit erhält gebana in Burkina Faso Zeit, mit diesem Geld zu arbeiten und sich nachhaltig zu entwickeln. Die Käuferinnen und Käufer teilen mit uns Risiko und Gewinn: Wenn unsere Tochterfirma in fünf Jahren nicht lieferfähig ist, wird es keine Produkte geben. Wenn sie jedoch Gewinn macht, werden die Unterstützerinnen und Unterstützer daran beteiligt.

gebana Burkina Faso

UNGLAUBLICH

Durch den Vorverkauf zur Finanzierung des Neustarts von gebana in Burkina Faso kam die unglaubliche Summe von CHF 766'564 bzw. EUR 649'743 zusammen. Insgesamt beteiligten sich 2841 Personen. «Herzlichen Dank allen Unterstützerinnen und Unterstützern im Namen der gesamten Belegschaft!» schreibt Linda Dörig, Geschäftsführerin von gebana in Burkina Faso.



Unterstützer und Öffentlichkeit wurden dabei nicht nur während der Verkaufsphase über die Entwicklung informiert, sondern werden auch über die nächsten fünf Jahre hinweg auf dem Laufenden gehalten – sowohl über Erfolge als auch über Rückschläge. Projekt und aktuelle Entwicklung nachlesen auf www.gebana.com/neustart-burkina-faso.

20'000.– mit Smiley



Sandra Dütschler
Leiterin Marketing, Verantwortlich für
die Vorverkaufs-Kampagne «Neustart in
Burkina Faso»

«Um ehrlich zu sein: Ich glaubte zeitweise selbst nicht, dass dieses Projekt gelingen kann. Eine halbe Million via Crowd zusammenbekommen, das ist ein Wort zum Sonntag! Die Vorbereitungszeit vor dem Projektlaunch war unglaublich intensiv, wir arbeiteten bis zum Umfallen, um alles rechtzeitig und gut auf die Beine zu stellen. Dann kam der Launch: Der Investorenabend, das Projekt auf der grossen Bühne präsentieren, der Startschuss. Doch – wie so oft in diesen Momenten, von denen man erwartet, der ganze Druck würde von einem abfallen – die Erleichterung kam nicht. Im Gegenteil: ich fühlte mich mies und ging frustriert nach Hause.

Gerade mal drei Personen hatten sich an diesem Abend am Vorverkauf für den «Neustart in Burkina Faso» beteiligt. Ich hatte das Gefühl, keiner hätte verstanden worum's geht, das Projekt sei viel zu komplex geworden, wir hätten in der Kommunikation völlig versagt – kurzum, das Ganze würde im Fiasko enden.

Daran, dass unsere Investorinnen und besten Kunden möglicherweise ein paar Tage Zeit brauchten, um über eine Beteiligung nachzudenken, habe ich in diesem Moment nicht gedacht. Und schliesslich gab es sie auch, die Kurzenschlossenen. Ein Bestellformular, das einfach kommentarlos hingelegt worden war, wies nämlich bei der Tonne Cashew im Wert von CHF 20'000.- einen Smiley auf. Ich war so in meinem Film drin, dass ich überzeugt war, hier hätte sich jemand einen Scherz erlaubt. Als ich mich am nächsten Tag immer noch schlecht fühlte, musste ich es einfach wissen und rief die Person an. Und nein, es war kein Scherz. Die Frau fand einfach, man müsse ja nicht immer normale Kreuze machen... Diesen Moment vergesse ich wohl nie. Von den drei Unterstützenden hatte eine gleich den höchstmöglichen Einsatz gegeben. All in! Tja, und der Rest der Geschichte ist bekannt...»

«Keinen Moment daran gezweifelt»

Interview mit Linda Dörig, CEO von gebana Afrique bzw. gebana Burkina Faso



Linda Dörig
CEO von gebana Burkina Faso

Hand aufs Herz, hast du im Herbst 2017 geglaubt, dass wir Cashews und Mangos im Wert von CHF 500'000 fünf Jahre vor Lieferung verkaufen können?

Ehrlich gesagt, ja! Ich habe keinen Moment daran gezweifelt. Meine Zeit bei gebana hat mich gelehrt, dass vieles möglich ist, was unmöglich scheint. Um die Arbeit zu machen, die wir tun, musst du optimistisch sein. Ansonsten ist man verloren. Ich dachte allerdings, dass die Suche nach dem Geld «zäher» werden wird, dass wir bis Ende Jahr ungefähr die Hälfte des gesuchten Geldes erreichen würden und danach sehr viel Kommunikationsarbeit geleistet werden muss, um jeden einzelnen Kunden zum Mitmachen zu motivieren.

Was bedeutet es dir persönlich, dass die bisherigen Investoren sowie 2841 weitere Leute mit CHF 766'564 den Neustart in Burkina Faso unterstützt haben?

Es ist fantastisch zu wissen, dass so viele Menschen bereit sind ein Risiko einzugehen, um den Neustart zu ermöglichen. Wir sind dankbar für das Vertrauen der Menschen und wollen alles daran setzen, gebana Burkina Faso zum Erfolg zu führen.

Was war für dich der schwierigste Moment in den letzten 12 Monaten als CEO von gebana in Burkina Faso, was war dein persönliches Highlight?

Es gibt schwierige Momente und Highlights im Alltag sowie im Grossen. Prägend waren ein gravierender Autounfall zweier Feldmitarbeiter und seine Folgen, aber auch die vielen Beziehungen und Prozesse, die neu aufgebaut und oft auch gegen alte «Seilschaften» durchgesetzt werden mussten. Das kostete viel Energie. Auf technischer Ebene war die Ausarbeitung des Budgets für 2018 eine sehr schwierige Sache. Linie für Linie versuchten wir Möglichkeiten für Einsparungen zu finden, manchmal erfolgreich, manchmal nicht. Der Druck, ein ausgeglichenes Resultat zu erreichen, ist enorm und legitim. Gleichzeitig ist es eine Gratwanderung zwischen Struktur verbessern, investieren, Kompetenzen reinholen und sparen.

Auch schöne Momente gab es viele. Eines Tages hat mich die Produktionsleiterin der Cashewfabrik angerufen. Im Hintergrund war Lärm und Durcheinander. Zuerst verstand ich gar nichts, doch dann wurde mir klar, dass sich die Arbeiterinnen bei der Direktion bedankten, dass sie durch verbesserte Abläufe nun ihren Lohn schon vor Monatsende ausbezahlt erhalten. Das grösste Highlight war aber wohl, dass wir es schafften den Bereich Mango innerhalb von 4 Wochen HACCP zu zertifizieren. Jeder und jede, von den Direktoren bis zum Putzpersonal, hat sich persönlich mit einer riesigen Motivation dafür eingesetzt. Als die Inspektorin ins Auto stieg und wegfuhr, drehte ich mich um und schaute in die fragenden Gesichter einiger Arbeiterinnen. Als ich sagte, dass es geklappt hat, fingen sie an zu tanzen. Die frohe Botschaft verbreitete sich wie im Lauffeuer und aus allen Ecken kamen Freudenschreie!

Wie sieht es aktuell aus – Ernte, Verarbeitung, Kunden –, wird das Jahr wie erhofft ein besseres für gebana Burkina Faso?

Die Cashewernte ist im normalen Rahmen ausgefallen. Die Preise waren jedoch vor allem die ersten Monate der Ernte wiederum sehr hoch. Die Konkurrenz auf dem Feld ist stark. Durch unsere permanente Präsenz in den Dörfern konnten wir jedoch gute Beziehungen aufbauen mit alten sowie neuen

Bauerngruppen und hoffen, so auch in die Zukunft zu investieren. Die Verarbeitung hat gut gestartet. Wir konnten die Kapazität erhöhen und sind soweit auf Kurs.

Die Mangoernte hat eben erst richtig begonnen (April). Aus verschiedenen Regionen erhalten wir unterschiedliche Informationen. In einigen Regionen scheint es wiederum weniger Mangos zu geben als «normal», auf Grund des fehlenden Regens und starkem Wind im März. In anderen Regionen fällt die Produktion normal aus. Die Erfahrung von letztem Jahr hat uns gelehrt, schnell zu reagieren. Wir haben aus diesem Grund unsere Einkaufsstrategie angepasst. Somit hoffen wir, die geplanten 400 Tonnen Trockenmangos zu erreichen.

Worin siehst du die grösste Herausforderung damit gebana Burkina Faso langfristig rentabel und nachhaltig wirtschaften kann?

Wir müssen weiterhin in die Beschaffung investieren. Das heisst, mehr Bauern bio-zertifizieren, weitere geografische Regionen hinzufügen und nähere Beziehungen knüpfen. Wir müssen einen für den Bauern fühlbaren Unterschied schaffen. Das hilft uns, grössere Volumen zu erreichen sowie besser ausweichen zu können, wenn in einer Region ein Problem besteht.

Ebenfalls ist es wichtig, dass wir Kunden haben, die die Bewegungen auf dem Rohwarenmarkt mitmachen und bereit sind, die Kosten für die Verarbeitung in Westafrika zu bezahlen.

Als weitere Herausforderung kommt der Platz. Unsere Fabrik sowie Bürogebäude und Lagerraum sind stark ausgelastet. Mit einer optimierten und technologisch moderneren Fabrik könnte die Produktion, aber auch die Logistik und Administration effizienter gestaltet und Synergien genutzt werden. Es ist ein grosser Traum, eines Tages eine solche Vorzeigefabrik zu haben. Dies wird vieles einfacher machen.

gebana Togo

gebana Togo ist heute das Zugpferd im Wachstum der gebana Gruppe. Der dynamische Geschäftsführer und Partner Patrick Eboe und seine Equipe eilen von Rekord zu Rekord. Fast die Hälfte aller Bauern, mit denen gebana heute arbeitet, leben beispielsweise in Togo.

Beim Kakao drehte sich im Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres der Markt und die Preise fielen in sich zusammen. Die gebana bezahlte mindestens FLO Mindestpreise, welche bis zu 30% über dem lokalen Marktpreis lagen und für die Bauern das Schlimmste abwendeten. Die gehandelten Mengen verdoppelten sich beinahe auf 220 Tonnen. Leider erwies sich nach Jahresende, dass wenn eine Prämie lockt, auch die Probleme nicht weit sind: Einige der exportierten Container wiesen Pestizidrückstände auf und stammten wohl nicht von unseren biozertifizierten Bauern. Die eingeleitete Untersuchung machte das Problem bei einzelnen Kollekteuren der Kooperative und bei zwei unserer Lagermitarbeitern aus. Dieser Dämpfer verhinderte ein besseres Resultat von gebana Togo, weil wir für die Zusatzkosten Rückstellungen bilden mussten.

Im Bereich Soja ging es im vergangenen Geschäftsjahr darum, mehr Bauern in die Biozertifizierung einzubeziehen. Heute sind es 2158 Bauernfamilien, hauptsächlich in der zentralen Provinz von Sokodé. Die Menge Biosoja aus Togo verdoppelte sich beinahe auf 2800 Tonnen. Weiter exportierte gebana Togo 58 Tonnen Kaffee und 25 Tonnen Ananas.

Vorreiter ist gebana Togo auch in anderen Bereichen. Vielen Bauern konnten wir ihre Prämien zum ersten Mal auf ihr Handy bezahlen. Dies ist ein sehr wichtiges Ziel in allen westafrikanischen Partnerschaften, denn es ermöglicht die Kontrolle darüber, dass die Bauern auch wirklich korrekt bezahlt werden.

Die sonst üblichen Systeme mit Bargeld sind sehr anfällig auf jede Art von Korruption und Sicherheitsprobleme – wie wir gerade wieder beim Kakao erfahren mussten. Ebenfalls hat Patrick Eboe einen internen Newsletter eingeführt und ist damit auch uns in der Schweiz voraus.

Der Umsatz von gebana Togo stieg um 49% auf EUR 2.2 Mio. Die Bruttomarge verbesserte sich bezogen auf den Umsatz von 22.6% auf 23.9% und war mit EUR 523'000 auch deutlich über dem Budget. Auch die Kosten stiegen in Folge der grossen Ausbauschritte an: der Personalaufwand erhöhte sich um 25%, der Verwaltungsaufwand um 38%. Das operative Resultat (EBITDA) erreichte EUR 138'000, was 6.3% des Umsatzes gegenüber 2.5% im Vorjahr beträgt. Ein etwas höherer Finanzaufwand und die erwähnte Rückstellung ergaben ein Endresultat von EUR 5'000 gegenüber einem Verlust von EUR 24'000 im Vorjahr. Gebana Togo lag damit im Geschäftsjahr 2017 trotz Rückstellung als einzige gebana über dem Budget.

gebana Benin

Am 16.6.2016 wurde gebana Benin gegründet. Das vergangene Geschäftsjahr war geprägt von starkem Wachstum und dem Erreichen der BioSuisse-Zertifizierung. Wie auch in Burkina Faso beschäftigten uns ausserdem die stark steigenden Preise bei den Cashew Rohnüssen.

Die BioSuisse Zertifizierung ist für Coop, den Partner von gebana Benin, sehr wichtig. Entsprechend gross war die Belastung, als die Zertifizierung im ersten Anlauf nicht glückte. Als Hauptgrund für das Scheitern stellte sich allerdings alsbald ein Missverständnis heraus: BioSuisse hat für Kleinbauern in Entwicklungsländern eine erleichterte Gruppenanerkennung eingeführt. Eine der Erleichterungen liegt darin, dass nur die als BioSuisse verkaufte Kultur plus alle weiteren «Cash-Crops» zertifiziert werden müssen, nicht aber diejenigen für den Eigenbedarf oder den Regionalmarkt angebaut werden. In der Übersetzung von Cash-Crops in die französische Anleitung von BioSuisse schlich sich aber leider ein Fehler ein, denn daraus wurde «Marchandise Commercialisable». Der wiederum englischsprachige ostafrikanische Inspektor eines deutschen Kontrollinstitutes interpretierte dies auf seine Weise: Statt darauf zu achten, ob ein Bauer weitere industrielle oder zumindest nur für den Verkauf angebaute Kulturen (=Cash-Crop) hat, fragte er die Bauern oder deren Nachbarn, ob je ein Produkt verkauft worden sei. In der Folge wurde aus jedem Kleinbauern, der von seiner halben Hektar Mais den Nachbarn ein paar Stängel verkaufte ein industrieller Landwirt, der dadurch nicht anerkannt werden konnte. Glücklicherweise konnten wir dieses Missverständnis aufklären. Ein paar Monate und einige zehntausend Euro an Beratungen, Kontrollbesuchen

und Experten später konnte tatsächlich eine erste Gruppe zertifiziert werden. Coop bewies viel Geduld und Solidarität auf diesem Weg.

Zur Strategie von gebana Benin gehört es, in den ersten Jahren nicht in eine Fabrik zu investieren, sondern zunächst die ganze Beschaffungskette vom Bauern bis zum Kunden in den Griff zu kriegen. Die Verarbeitung findet in ausgewählten externen Unternehmen statt. Im vergangenen Geschäftsjahr mussten wir den Verarbeitungsbetrieb wechseln, da die Ausbeute und die Qualität der Verarbeitung nicht ausreichend war. Der Ausstieg aus dem Vertrag war leider mit grossen Kosten verbunden. Positiv war, dass der Wechsel rasch erfolgen konnte und mit dem neuen Partner nun gute Chancen bestehen, ein viel besseres nächstes Geschäftsjahr zu bestreiten. Neben der deutlich grösseren Ausbeute passt der neue Partner auch von seiner Einstellung her besser zu gebana.

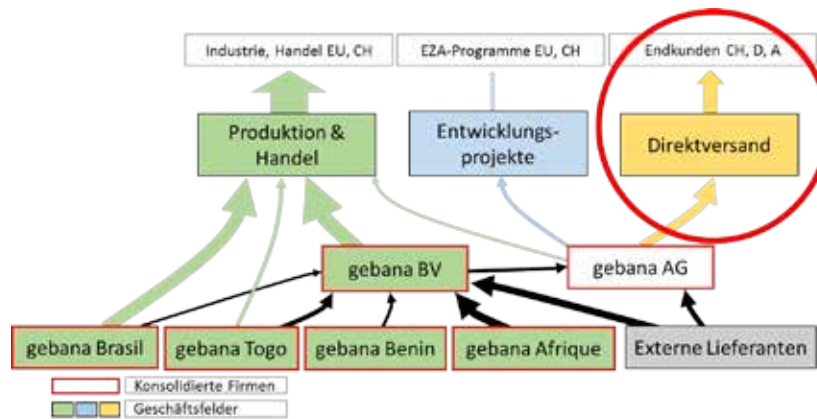
Wichtige Zusammenarbeit

JOINT VENTURE

Die Zusammenarbeit mit Coop in Benin ist online nachzulesen auf www.gebana.com/coop-cashews.

Das Resultat von gebana Benin war im vergangenen Geschäftsjahr nicht gut. Die Gründe liegen in den erwähnten Zusatzkosten, aber auch darin, dass wir in Benin trotz einer Verdreifachung des Umsatzes noch nicht die notwendige Grösse erreicht haben, um effizient arbeiten zu können. Der Umsatz betrug 2017 EUR 1.31 Mio. Die Bruttomarge von EUR 83'000 gegenüber EUR 45'000 im Vorjahr ist mit 6.3% bezogen auf den Umsatz sehr tief. Ohne die Probleme bei der Ausbeute wäre sie bei rund 18% oder EUR 230'000 zu liegen gekommen. Weiteres Potential für eine bessere Marge liegt im Einkauf: Noch sind wir gezwungen, das spekulative Verhalten der Kooperativen hinzunehmen, neue Partnerschaften werden die Abhängigkeiten jedoch schrittweise reduzieren. Die gebana Benin erwirtschaftete insgesamt einen Verlust von EUR 175'000. Trotz dieses Verlustes sehen wir gebana Benin auf gutem Weg, im dritten Geschäftsjahr die Anfangsschwierigkeiten hinter sich zu lassen und wie gebana Togo in die Gewinnzone zu kommen.

Direktversand



Der Umsatz der gebana AG besteht zu 85% aus Verkäufen des Direktversandes und zu 15% aus Dienstleistungserträgen. Letztere bestehen hauptsächlich aus der Abgabe von 1% der Tochterfirmen für zentrale Dienste sowie Einnahmen für Entwicklungsprojekte. Im Folgenden geht es um den Teil Direktversand an der gebana AG.

Der Geschäftsbereich Direktversand kann erneut auf ein erfolgreiches Resultat zurückblicken. Der Umsatz stieg um 20% auf CHF 7.6 Mio. dabei nahmen die Bestellungen auf fast 50'000 zu, die verschickten Päcklein nahmen um 27% zu auf 89'000. Auch im Geschäftsjahr 2017 entwickelte sich der Umsatz in der EU besonders gut. Mit einem Wachstum von 48% überschritt er erstmals die Millionengrenze und macht heute 15% des Umsatzes aus. Auch die Läden und Restaurants entwickelten sich mit 37% überproportional. Der Umsatz in der französischsprachigen Schweiz hat dagegen leider kaum zugenommen. Wir gehen davon aus, dass dort das Potenzial ebenso gross sein dürfte wie in der Deutschschweiz, dennoch kommen erst weniger als 5% der Bestellungen aus der Romandie, aus dem Tessin sind es praktisch gar keine. Wichtige Kennzahlen wie durchschnittlicher Bestellwert oder Anteil der Online-Bestellungen haben sich im vergangenen Jahr ebenfalls positiv entwickelt.

Die Bruttomarge im Direktversand verbesserte sich um 13% auf CHF 2.91 Mio. und ist bezogen auf den Umsatz um 2 Prozentpunkte auf 38% zurückgegangen. Dieser Rückgang ist dem Umstand geschuldet, dass bei einem steigenden Anteil an direkten Lieferungen die Logistikkosten überproportional zunehmen. Ein weiterer Grund für die gesunkene Marge liegt darin, dass der Euro gegenüber dem Franken zugelegt hat. Damit haben sich unsere Einkaufskosten für viele Produkte erhöht, ohne dass wir diese Erhöhung an unsere Kunden weitergegeben hätten.

Gute Zahlen

**28% MEHR ALS IM
VORJAHR**

Das Resultat im Direktversand liegt nach Zinsen, Abschreibungen und Steuern bei CHF 558'000.

Wir hatten Anfang 2017, als sich die grossen Schwierigkeiten in Burkina Faso abzeichneten, für alle gebanas ein Sparprogramm zur Stabilisierung beschlossen. Der Direktversand lieferte dazu einen wichtigen Beitrag: Fürs Marketing wurde nur 10% mehr ausgegeben als im Vorjahr, auch die Personalkosten (+9%) und die Verwaltungskosten (+1%) erhöhten sich nur wenig und trugen so dazu bei, dass die Profitabilität trotz Margenrückgang das hoch gesteckte Budget fast erreichte. Dem Direktversand-Team, das dies mit clever eingesetzten Marketingausgaben und harter Kostenkontrolle ermöglichte, gebührt grosser Dank. Sie haben damit stark zur Entwicklung der gebana beigetragen und Zuversicht für Burkina Faso ermöglicht. Das operative Resultat (EBITDA) des Geschäftsbereiches Direktversand betrug CHF 748'000 (+26% gegenüber Vorjahr). Das Resultat nach Zinsen, Abschreibungen und Steuern lag bei CHF 558'000 (+28% gegenüber Vorjahr).

Das vergangene Geschäftsjahr war wiederum reich an Aktivitäten! Wir entwickelten beispielsweise aus der Pop-Up-Store Erfahrung in Bern ein Shop-in-Shop Konzept mit einem Pallettenstapel. Der Pop-Up-Store selber musste leider nach zwei Jahren wie geplant die Tore schliessen. Zusätzlich haben wir für Läden einen Mechanismus entwickelt, wie sie einfach und ohne Kühlkapazitäten ihren Kunden unsere Frischprodukte anbieten können. Des Weiteren haben wir in Zusammenarbeit mit Partnerbauern im Grossraum Luzern das «Weltweit ab Hof»-Abo, eine Kombination aus regionaler Gemüsebox und internationalen gebana Spezialitäten, auf die Beine gestellt.

Ein wichtiger Moment im Austausch mit den Kunden war die Gründung des gebana Kundenbeirates im letzten Jahr. Der Kundenbeirat trifft sich zwei bis drei Mal pro Jahr und bespricht Fragen des Auftritts, der Prioritäten und der Werte der gebana.

Ein weiterer wichtiger Moment war der Investorenabend, zu dem wir neben Investoren auch Partner und die wichtigsten Kunden einladen. An diesem Event setzt gebana Themen und bringt sich in aktuelle Diskussionen ein, im Berichtsjahr lautete das Thema Crowd-Financing. Im letzten Geschäftsjahr wurde gebana ausserdem von unterschiedlichen Institutionen eingeladen, zu den Themen «Impact und Fairtrade», der Geschichte des Fairen Handels, der Konzernverantwortungsinitiative oder Landwirtschaftspolitik und Import zu referieren und zu diskutieren.

Die Partnerschaften mit der Kampagne Olivenöl sowie dem Verein Café RebelDía entwickelten sich auch 2017 weiter. gebana führt den Import und Vertrieb des Olivenöls und des Kaffee aus. Die Solidaritätsbeiträge, die mit dem Produktverkauf generiert wurden, betrugen CHF 82'503 für den Partner in Mexiko und CHF 20'324.50 gingen nach Palästina.

Entwicklungsprojekte

Der Geschäftsbereich Entwicklungsprojekte unterstützt die Arbeit der gebana im Süden. In der Schweiz gibt es eine staatliche Bauernberatung und vielfältige weitere Institutionen, die die Rahmenbedingungen für Bauern verbessern. In den Ländern, in denen wir arbeiten, gibt es nichts dergleichen. Die gebana übernimmt teilweise solche Aufgaben bis hin zu angewandter Forschung im Bioanbau. Das ist sehr aufwändig und wäre ohne die Unterstützung von externen Partnern nicht möglich. Der Geschäftsbereich Entwicklungsprojekte soll sinnvolle Unterstützung bieten, das Resultat soll ausgeglichen sein.

Die wichtigsten Projekte 2017 waren:

- Die Stärkung von nachhaltigen Lieferketten in Westafrika ausgehend von der regionalen Erfahrung gebanas. Dabei geht es um neue Arbeitsplätze und das Schaffen von Mehrwert bei Kleinbauern, Mitarbeitern von Verarbeitungsbetrieben und Bauernkooperativen. Praktisch bedeutet dies Prozesse zu verbessern, Bauern zu schulen, Zertifizierungen voranzutreiben, voneinander zu lernen und die richtigen Technologien richtig einzusetzen.
- Die Weiterentwicklung und Bekanntmachung unserer Direktsaat-Technologie in Brasilien: Dieses nun abgeschlossene Projekt war sehr erfolgreich, in Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten konnte das «System gebana» weiter verbessert und verbreitet werden. Die Resultate haben viel Interesse geweckt: Ein Buch zum Bioanbau von Soja wurde publiziert, zudem ist auch ein Konsortium mit dem Stausee Itaipu entstanden, mit dem Ziel, die Forschung weiterzutreiben und rund um den Stausee einen Gürtel von Bioanbauflächen zu erreichen.
- Die Unterstützung des Aufbaus einer nachhaltigen Wertschöpfungskette in Benin: Im Vordergrund stand dabei der Kontakt zu den Bauern und die Schulung im landwirtschaftlichen als auch im Bereich Qualität der Verarbeitung. Ein wichtiges Resultat war die Erreichung der BioSuisse Zertifizierung sowie der Einbezug und die Zertifizierung von neuen Bauerngruppen.

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde die Projektstrukturierung in Westafrika stark verbessert. Mit Chiaratou Océni wurde eine engagierte regionale Projektleiterin gefunden. Ihre Arbeit besteht in der Koordination der Projektarbeit, welche hauptsächlich von den Mitarbeitenden der verschiedenen gebanas ausgeführt wird. Im vergangenen Geschäftsjahr konnte ein Betrag von EUR 389'000 für Entwicklungsprojekte im Süden überwiesen werden. Dies ist 67% mehr als im Vorjahr und stellt einen Rekord dar.

Neben dem Direktversand war damit auch der Bereich Entwicklungsprojekte ein sehr wichtiger Stabilisator für die gebana. Das Resultat der Aktivitäten im Norden war mit CHF 14'000 wie angestrebt ausgeglichen und etwas besser als budgetiert.

4. AUSBLICK

Das vergangene Geschäftsjahr war das schwierigste seit sieben Jahren. Trotz grossen gemeinsamen Anstrengungen war es nicht möglich, die Krise in Burkina Faso aufzufangen und ein positives konsolidiertes Ergebnis zu erwirtschaften. Dennoch haben gut laufende Geschäftsbereiche die Probleme bei gebana Afrique und Schwierigkeiten in Produktion und Handel zu einem guten Teil kompensieren können. Dies bedeutet einen enormen Schritt für gebana. Langfristige Aktionäre erinnern sich, wie früher jede Krise automatisch eine existenzielle war.

Aber auch heute lassen wir uns noch existenziell treffen und versuchen Lehren zu ziehen und uns anzupassen. gebana Burkina Faso wird für gebana noch lange Zeit ein Symbol für Veränderung bleiben. Was wir im vergangenen Geschäftsjahr dank Burkina Faso verändert haben in unserem Markenverständnis ebenso wie in der Strukturierung von Produktion und Handel ist enorm wichtig und wird in den nächsten Jahren Früchte tragen.

Das Geschäftsumfeld der gebana AG präsentiert sich heute deutlich besser als noch im vergangenen Jahr. Der konjunkturelle Aufschwung und die Abschwächung des Frankens erleichtern das Grosshandelsgeschäft. Der Bio, Fairtrade und Online Markt wachsen weiterhin und Trends wie vertikale Integration, Crowdfunding oder «Fairtrade ohne Label» unterstützen die gebana. Wir sind positioniert, um auch im kommenden Geschäftsjahr stärker als der Markt und als die Konkurrenz zu wachsen. Die Profitabilität soll dabei weiter gestärkt werden, insbesondere im Hinblick auf die Risiken in den Engagements im Süden. Budgetiert ist ein Wachstum von gut 20% und eine Steigerung des Jahresgewinns auf CHF 877'000. Dieses ambitionierte Ziel beruht auf der Annahme kontinuierlicher Verbesserung im Online-Handel und weniger Schwierigkeiten im Bereich Produktion und Handel.

Im letzten Jahr schrieben wir, dass wir trotz gutem Ergebnis 2016 die Korken nicht knallen lassen wollen. Für Ende dieses Jahres aber stellen wir die Champagner kalt. Falls wir sie dann wider unsere Hoffnung aufgrund des Resultats doch nicht öffnen dürfen, dann doch wegen unseres 20-jährigen Jubiläums! Dazu sind Sie selbstverständlich ganz herzlich eingeladen.

Ich danke Ihnen im Namen der Mitarbeiterinnen, der Bauern und der Kundinnen ganz herzlich für Ihre ausdauernde und Hoffnung stiftende Unterstützung. Ohne Menschen wie Sie gäbe es gebana nie!

Zürich, im Mai 2018



Adrian Wiedmer
Präsident des Verwaltungsrats