



Gebana Wegen Missernten und Preisspekulation stand die Fairtrade-Pionierin in Burkina Faso am Abgrund. Nun wagt sie den Neubeginn.

Eine harte Nuss

DAVID VONPLON

Vor einem Jahr war Gebana Burkina Faso praktisch pleite. Starke Winde hatten die Blüten von den Mangobäumen geweht – wegen der Ernteaussfälle stand die Mangofabrik zeitweise zwangsweise still.

Und bei den Cashew-Nüssen vervielfachten sich die Einkaufspreise in kurzer Zeit – die Kunden waren nicht bereit, die Aufschläge zu schlucken. Das Management drosselte die Produktion und machte damit alles noch schlimmer. Es resultierte ein Millionenverlust, die ohnehin schon überschuldete afrikanische Tochterfirma des Fairtrade-Unternehmens stand vor dem Konkurs und drohte auch das Mutterhaus in den Abgrund zu reissen. «Wir mussten den schweren Gang tun und unseren Investoren die Hiobsbotschaft überbringen: Wir können eure Darlehen nicht zurückzahlen», erinnert sich Gebana-CEO Adrian Wiedmer.

Im Sommer 2018 ist von den zurückliegenden Verwerfungen nichts zu spüren in Bobo-Dioulasso, der zweitgrössten Stadt im westafrikanischen Burkina Faso. Es herrscht Hochbetrieb auf dem Gelände der firmeneigenen Fabrik. Soeben ist ein Wolkenbruch niedergegangen. Er macht die unasphaltierten Strassen durch die Aussenquartiere der Stadt fast unpassierbar. Auf dem Betriebsgelände von Gebana wird trotzdem an der Kapazitätsgrenze gearbeitet. In den Lagerhäusern türmen sich Berge von Cashew-Rohnüssen und getrockneten Mangos. Hundertschaften von Frauen sitzen an langen

Tischen. Man wähnt sich in einem Industriebetrieb des 19. Jahrhunderts. Die Frauen tragen braune oder weisse Schürze, Haarnetz und Mundschutz. Ihre Hände bewegen sich schnell, während sie die Nüsse knacken und mit einer Gabel die Kerne aus der harten Schale picken und sie anschliessend häuten, säubern und sortieren.

Es ist eine Knochenarbeit, die die meisten der rund 500 Mitarbeiterinnen im Verarbeitungsbetrieb leisten, bezahlt wird im Akkord: 90 Kilogramm Cashew-Rohnüsse schafft eine Frau pro Tag – das ergibt an guten Tagen 8 Kilogramm der wertvollen Kerne, die bei uns im Studentenfutter, im Müsli oder in veganem Käse landen. Bis zu 2000 CFA-Francs – umgerechnet 3.50 Franken – springen als Verdienst für fleissige Mitarbeiterinnen pro Tag raus. In Burkina Faso, einem der ärmsten Länder Afrikas, ist das ein stattliches Einkommen. Wo sonst Armut herrscht, reicht das Salär der Frauen knapp, um eine Grossfamilie durchzubringen. Rund 500 Mitarbeiter, 3300 Bauern und weitere 2000 Angestellte bei Mangotrocknereien, die an Gebana liefern, erhalten so ein sicheres Einkommen dank der Präsenz von Gebana Burkina Faso.

Dabei grenzt es an ein Wunder, dass in dieser Fabrik noch gearbeitet wird. Den Konkurs der afrikanischen Tochter vor Augen, hatte Gebana Investoren und Grosskunden um finanzielle Zugeständnisse gebeten – vorerst mit durchzogenem Erfolg. «Derzeit erlauben es die Geschäftsgegebenheiten nicht, einen mehrjährigen Abnahmevertrag abzuschliessen oder eine Vorfinanzierung in einem Hochrisikoland wie Burkina Faso zu tätigen», schrieb ein grosser Abnehmer im Herbst an den



Schweizer Produzenten und Händler. Auch andere potenzielle Investoren hielten sich zurück.»

Frisches Kapital dank Crowdfunding

«If you ride a dead horse, get off», lautet ein Leitsatz in der Managementlehre. Doch Gebana dachte nicht daran, aufzugeben. Und erkor das Reiten toter Pferde intern trotzig zur Schlüsselkompetenz. Um an frisches Kapital für das Tochterunternehmen zu kommen, rief der Fairtrade-Pionier letzten Herbst die Öffentlichkeit auf, Cashew-Nüsse und getrocknete Mangos zu kaufen, die aber erst in fünf Jahren ausgeliefert würden, falls der Neustart von Gebana Burkina Faso denn gelänge.

Es funktionierte: Bereits zur Jahreswende hatte Gebana eine halbe Million Franken Startkapital beisammen. Am Schluss beteiligten sich fast 3000 Personen an der Aktion: Sie investierten insgesamt 770 000 Franken – meist in Kleinbeträgen. Bestehende Investoren zeigten sich im Zuge der Solidaritätswelle bereit, ihre offenen Darlehen in Eigenkapital umzuwandeln oder ihre Investitionen teilweise abzuschreiben. So beschloss etwa das Zürcher Unternehmen Pakka, Geld einzuschliessen. Die Kapitalspritze verschafft Gebana in Burkina Faso Zeit und Mittel für einen Neustart.

Das Unternehmen steht mitten in einer Sanierung: Die Geschäftsführung wurde ausgewechselt, ein neues mittleres Management installiert und strikte Kontroll- und Qualitätsmechanismen eingeführt. Damit sollen Auswüchse wie in der Vergangenheit verhindert werden. Denn die Schiefelage des Unternehmens war auch Folge von Abhängigkeit von alten Seilschaften, welche Diebstähle seitens der Mitarbeitenden sowie Vetternwirtschaft möglich machten. Doch auch nach der Restrukturierung bleiben viele Risiken bestehen. Wer in Ländern wie Burkina Faso arbeite, dort Arbeitsplätze schaffe und versuche, stabil und zuverlässig zu sein, sei immer gefährdet, sagt Wiedmer.

Er weiss, wovon er spricht. Gebana begann um die Jahrtausendwende, in Burkina Faso Mangos zu trocknen und etablierte sich in vielen Supermärkten Europas als Hauptlieferant für die Trockenfrucht – darunter auch bei Coop. Doch bald kamen die Probleme. Im Zuge der Finanzkrise 2008 brach der Markt zusammen – die Supermärkte wurden vorsichtiger, Importeure bauten ihre Überbestände ab. Die Nachfrage sank auf einen Bruchteil. Als sich der Markt langsam erholte, folgte der nächste Rückschlag: Die Mangofruchtfliege wurde nach

Burkina Faso eingeschleppt und breitete sich rasend schnell aus. Aufgrund der Ernteverluste konnten die Trockner die vorfinanzierte Mango nicht liefern, einige mussten schliessen. Die von Gebana getätigten Vorfinanzierungen waren verloren. Um das Klumpenrisiko mit den Mangos zu verringern, stieg Gebana in die Verarbeitung von Cashew-Nüssen ein – vorerst mit Erfolg.

Doch die Probleme kehrten schnell zurück: Händler aus Ostasien kamen auf den Markt und kauften in Westafrika grosse Mengen an Rohnüssen für die Verarbeitung in Fernost auf. Im letzten Jahr vervielfachten sich die Preise für Rohnüsse in nur kurzer Zeit, ohne dass sich die Verkaufspreise bewegten. Gebana Burkina Faso rutschte wieder in die roten Zahlen. Preistreiber in Westafrika waren asiatische Händler wie etwa der 20-Milliarden-Konzern Olam mit Sitz in Singapur. Deren Vertreter bevölkern in der Vorerntezeit die Grossstädte Burkina Fasos und lassen ihre «collecteurs» in die Dörfer ausschwärmen, um den Bauern die Ernte vorzufinanzieren. Woher die Nüsse stammen und wie sie angebaut werden, spielt dabei keine Rolle. Ebenso wenig, welche Winkelzüge die Händler anwenden, um an die Nüsse zu kommen. Später dann werden die Rohnüsse nach Asien zur Verarbeitung verschifft, bevor sie geschält den Kunden in Europa zum Verkauf angeboten werden.

Übermächtige Konkurrenz durch asiatische Händler

Die asiatischen Lebensmittelgrosshändler sind nicht nur die grössten Exporteure von Rohnüssen aus Westafrika. Einige von ihnen sind mittlerweile in den Bio- und Fairtrade-Markt eingestiegen und bieten zertifizierte Nüsse aus der Region an. «Da der Transport der Nüsse nach Asien nur wenige Cent pro Kilogramm kostet und die Verarbeitung der Rohnüsse in Vietnam maschinell geschieht, können wir preislich nicht mithalten», sagt Wiedmer. Gebana baut im Gegensatz zu den Mitbewerbern langfristige Beziehungen mit den lokalen Bauern auf, zahlt Mindestpreise und schult die Landwirte im Pflanzenbau und der Erntetechnik. Zugleich findet die Verarbeitung der Nüsse ausschliesslich lokal in Burkina Faso statt.

Ein Konzept, das schwierig zu vermitteln ist: Ob Cashew-Nüsse zur Verarbeitung um den halben Globus verfrachtet werden und damit Arbeitsplätze und Know-how das Ursprungsland in Westafrika verlassen, interessiert den Markt kaum. Supermarktketten und Konzerne kaufen ihre nachhaltigen Produkte dort ein, wo der Preis gerade am



günstigsten ist. Hauptsache, das Label klebt auf der Verpackung. Aufgehen kann die Rechnung für Gebana Burkina Faso nur, wenn es dem Unternehmen gelingt, Abnehmer davon zu überzeugen, die höheren Kosten für die Verarbeitung in Westafrika zu bezahlen. «Wir brauchen Grosskunden, die unsere Vision teilen und auch finanziell die Risiken mittragen», sagt Wiedmer.

Auch Fairtrade-Firmen müssen wachsen

Im benachbarten Benin gelang es Gebana, ein Joint Venture für nachhaltige Cashew-Nüsse mit Coop abzuschliessen. Dabei verpflichtete sich der Grossverteiler, Gebana in den nächsten Jahren einen Grossteil der Nüsse zu einem Preis zu übernehmen, der dem Markt entspricht, aber eventuell höher ist als in Asien verarbeitete Nüsse. Zugleich finanziert Coop die Hälfte der vereinbarten Bestellmengen vor. Nun hofft Wiedmer auf ähnliche Deals für die Produktion in Burkina Faso.

Auch ist Gebana Burkina Faso zu rasantem Wachstum gezwungen, wenn es überleben will. Das will zwar so gar nicht passen zum Unternehmen, das aus einer Frauenbewegung entstanden ist und gegen die Übermacht grosser westlicher Handelskonzerne ankämpfte. Doch die ökonomische Logik sinkender Skalenerträge gilt auch für Fairtrade-Unternehmen. «Wir haben nun ein mittleres Management eingeführt und eine Direktion. Diese zusätzlichen Kosten müssen wir verdünnen», sagt Wiedmer. Der Businessplan sieht denn auch eine Verdoppelung des Umsatzes bis 2022 vor. Die Feldagenten von Gebana sind darum ständig auf Achse, um neue Gebiete zu erschließen.

Pionierin seit vierzig Jahren

› **Gebana** Der Firmenname ist das Kürzel für «gerechter Bananenhandel». Die Banane war das erste fair gehandelte Produkt in der Schweiz.

› **Bananenfrauen** Die Anfänge gehen ins Jahr 1973 zurück. Eine Gruppe von Frauen protestierte gegen die ausbeuterischen Strukturen im Bananenhandel. Daraus entstand eine Bewegung.

› **Gründung 1998** wird das Handelsunternehmen Gebana gegründet. Ziel ist es, Handelsketten für Lebensmittel aufzubauen, die nachhaltig sind und den globalen Handel gerechter machen.

› **Direktversand** Weltweit beschäftigt Gebana heute 600 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 32 Millionen Franken. Etwa ein Viertel stammt aus dem Direktversand über den Online-Shop.

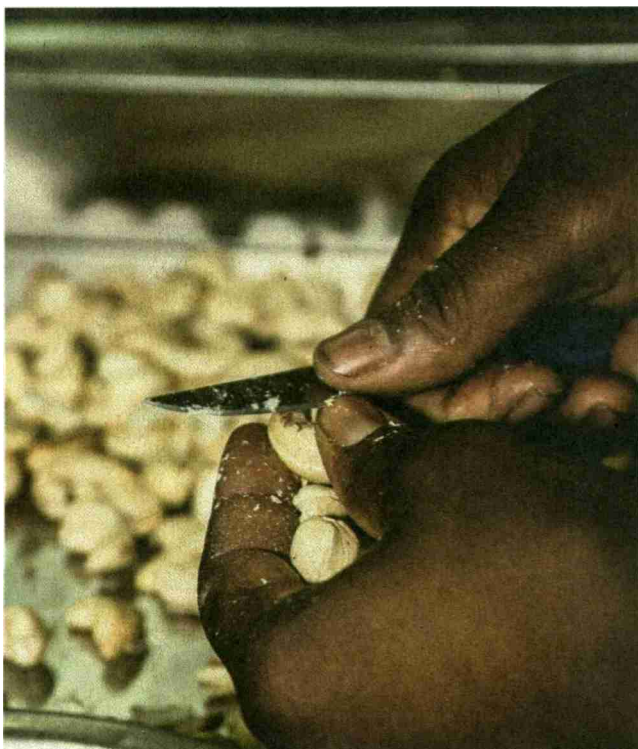
› **Standorte** Gebana ist heute mit Tochterfirmen in Togo, Benin, Burkina Faso und Brasilien vor Ort präsent. Gemeinsam mit Bauern und lokalen Verarbeitern entwickelt sie nachhaltige Produkte und verkauft sie.

› **Rohwarenhandel** Den grössten Teil der Produktion von Gebana geht in den Grosshandel. Gebana verkauft u. a. Soja, Kakao, Datteln, Cashews, Mango und Zucker.

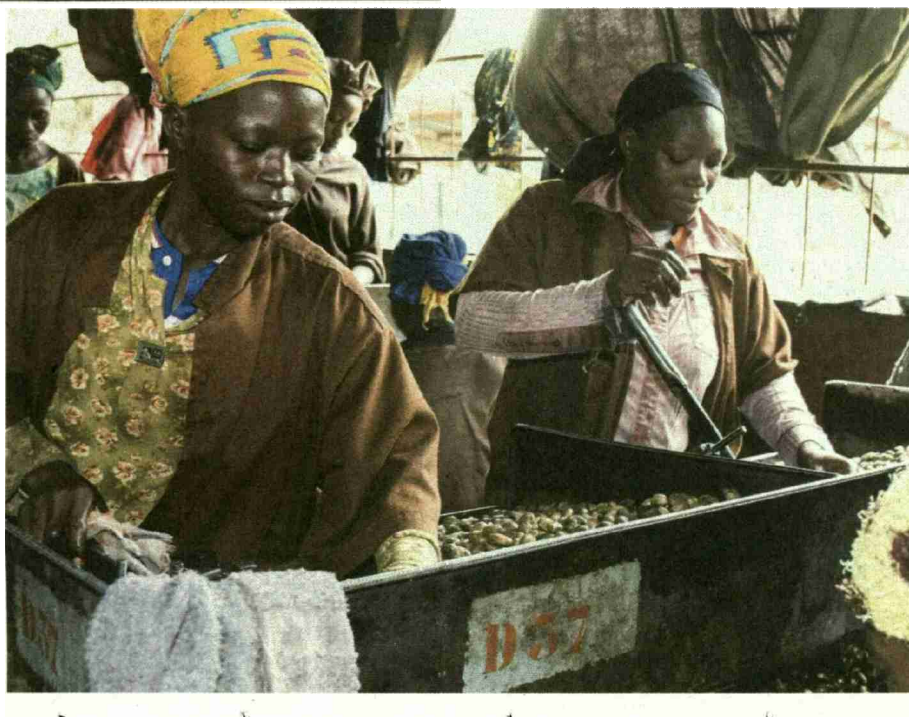
› **Zusammenarbeit** Gebana versucht, weitere Dörfer von einer Zusammenarbeit zu überzeugen. Vor Ort soll die Zahl der Arbeitsplätze in den nächsten Jahren auf 600 steigen und 4500 Bauern eine regelmässige Abnahme garantiert werden.

Ein Jahr nach dem Neustart ist Gebana Burkina Faso auf Kurs: Die Mango- und Cashewnuss-Ernten fielen deutlich besser aus als im vergangenen Jahr: In der Verarbeitung konnte die Kapazität erhöht werden. Geht es so weiter, soll das Unternehmen laut Wiedmer bereits im kommenden Jahr wieder schwarze Zahlen schreiben. Auch auf toten Pferden lässt sich reiten.

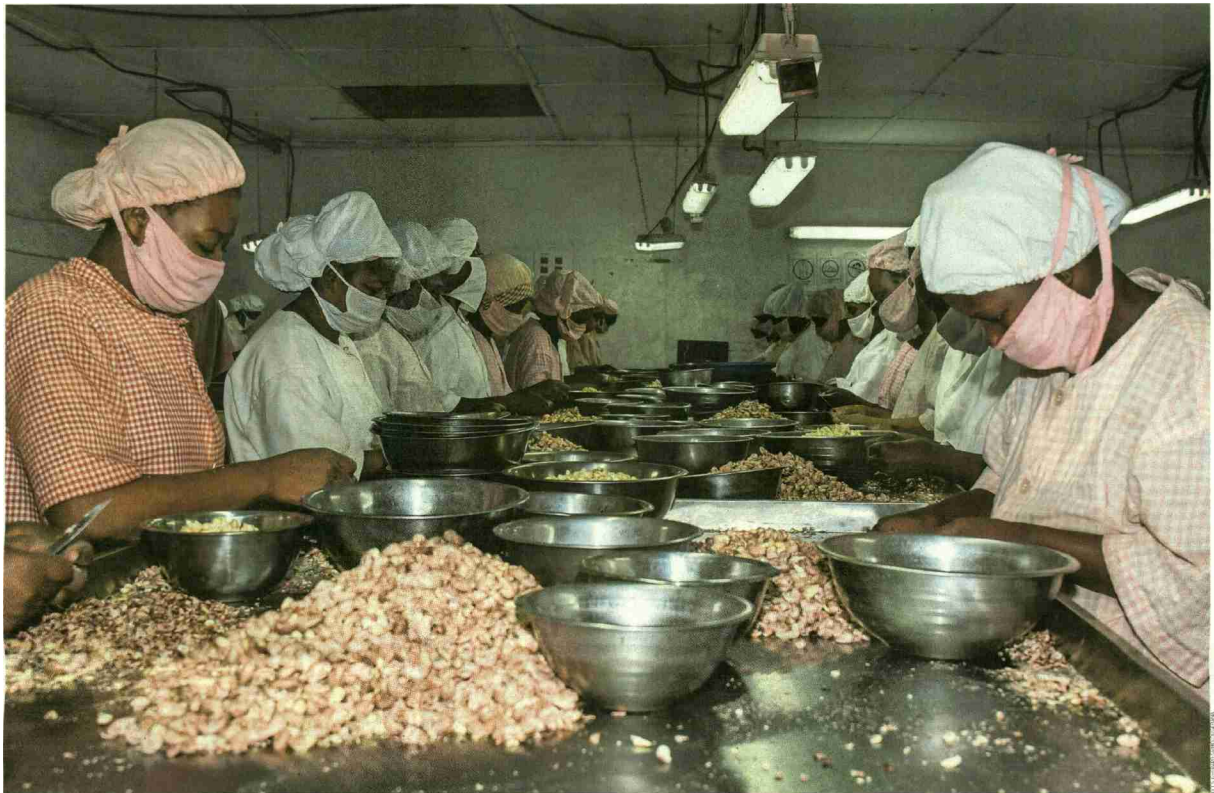
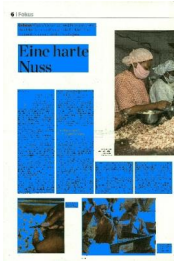
Dieser Artikel entstand nach einer Medienreise, die Gebana ermöglichte.



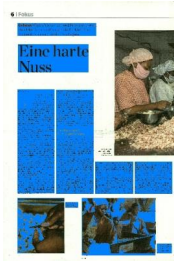
Feinarbeit: Die Cashew-Nüsse werden gehäutet.



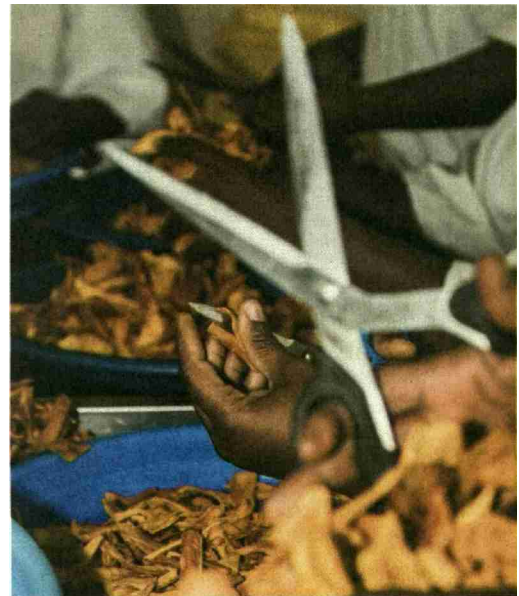
Arbeiten im Akkord: Bis zu 90 Kilogramm Nüsse knackt eine Mitarbeiterin am Tag.



Alles von Hand:
Gebana-Mitarbeiterinnen säubern
Cashew-Nüsse.



Ab in den Ofen:
Mangoschnitze
werden 24 Stunden
getrocknet.



Der letzte Schliff:
Mitarbeiterinnen
schnipseln die
Mangos auf
Normgrösse.