



# Das GEPA- Geschäftsmodell



Gesellschaft zur Wirtschafts- und  
Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH  
Reiner Walter  
Lindenstraße 45  
58762 Altena

02352 - 927214  
walter@gws-mk.de  
www.gws-mk.de  
www.startup-mk.de

© 2023 GWS im MK & Dipl.-Oec. Reiner Walter – Alle Rechte vorbehalten  
Eine ganz oder teilweise Reproduktion der schriftlichen und /  
oder grafischen Inhalte in jedweder Form ist untersagt.

Fotos:  
Tom Kortmann - Mausclick Mediendesign - [www.mausclick-mediendesign.de](http://www.mausclick-mediendesign.de)  
Ishaq Ironight - Pixabay - [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)  
Bettina Görlitzer  
Grafiken:  
Dipl.-Oec. Reiner Walter (mit Dank an Holger Nils Pohl)

# VIELE GESCHÄFTSMODELLE IN EINEM

Die „GEPA – The Fair Trade Company“ ist mit einem Jahresumsatz von 84,91 Mio. Euro (2021), 170 Beschäftigten und 131 Partnern in 46 Ländern eines der größten Fair-Trade-Unternehmen. Seit Mai 1975 hat sich die GEPA dem fairen Handel verschrieben und ist dabei sehr erfolgreich. Dies liegt auch am vielschichtigen Geschäftsmodell der GEPA, das viele seiner Partner gleichzeitig als Kunden begreift und zusätzliche Werte für diese schafft!

1

Endverbraucher von Fair-Trade-Produkten bilden die Hauptzielgruppe des Unternehmens.

Das klare Wertversprechen für diese Zielgruppe:

Faire, überwiegend Bio-Produkte, für die Produzenten fair bezahlt worden sind!

2

Produzenten von Kaffee, Tee, Schokolade, Wein, usw. sind nicht nur Partner, sondern auch Kunden.

Das klare Wertversprechen:

Faire Preise, aber auch Unterstützung beim Aufbau einer nachhaltigen Bio-Produktion!

3

Ohne den (Lebensmittel-) Einzelhandel, kann keine große Verbreitung im Markt erzielt werden.

Das Wertversprechen:

Attraktive (Bio-) Produkte, die Kunden gerne kaufen, gute Margen und POS-Unterstützung.

# Der Endverbraucher als Kunde

Für viele Menschen erscheint es selbstverständlich, den Endverbraucher als Endkunden eines Handelsunternehmens zu sehen. Daher widmen wir uns in der Betrachtung zunächst dieser Zielgruppe.

## Kundensegment A

*Endverbraucher*, d. h. *Einzelpersonen* oder *Familien* bilden die Hauptzielgruppe des Unternehmens. Gekauft werden Lebensmittel (Kaffee, Tee, Schokolade, Wein, usw.) und Alltagsgegenstände (Körbe, Taschen, Geschirr, usw.) aus fairem Handel.



Privatpersonen

## Wertversprechen A

Die Waren stammen zu 100 % aus *fairem Handel*, haben eine *hohe Qualität*, sind überwiegend *Bio-Produkte* (rund 80%), Produzenten werden *fair bezahlt* und die *Entwicklung der Regionen vor Ort* unterstützt. Zudem wird transparent über das Produkt, seine Herkunft und Zusammensetzung informiert.



Fair-Siegel



Bio-Siegel



Faire  
Bezahlung



Klare  
Information

## Kundensegment B

Eine weitere Teilzielgruppe bilden *Unternehmen, Kantinen, Hotels und Restaurants*, die z. B. Kaffee, Tee und Schokolade für ihre Gastronomie von der Gega beziehen.



Unternehmen &  
Kantinen

## Wertversprechen B

Die Wertversprechen sind mit den genannten vergleichbar. Hinzu kommt das *positive Image*, das man sich durch die Verwendung fairer Produkte bei, Mitarbeitern und Kunden gibt. Außerdem werden die Unternehmen direkt vom *Firmenservice der GEGA* betreut und *direkt beliefert*.



Firmen-  
service



direkte  
Lieferung

## Vertriebskanäle

Um die Fair-Trade-Produkte auf möglichst breiter Basis an den Kunden zu bringen, bedarf es eines möglichst **breiten Vertriebsnetzes**. Dies bietet mit rund 46 % Umsatzanteil der **Lebensmitteleinzelhandel und Naturkostfachhandel**. Weitere 21 % der Umsätze werden über **Weltläden und Aktionsgruppen** erzielt. Der Direktvertrieb

über den **Außer-Haus-Service** macht 6 % des Umsatzes aus. Über den **Online-Shop** werden bislang rund 4 % des Umsatzes erzielt. Die restlichen 23 % entfallen auf **sonstige Vertriebswege** (Verkauf von Rohware, Verkauf an andere Fair-Trade-Organisationen, usw.).



Einzelhandel



Weltläden



Firmenvertrieb



Online

## Kundenbeziehungen

Ein Vertrieb der über Handelskanäle läuft, erzeugt ein rein **transaktions-orientiertes Geschäft**. Der Kunde kauft im Laden, ist dem Unternehmen nicht bekannt und die Häufigkeit des Kaufs kann kaum beeinflusst werden.

Eine Kundenbindung erfolgt bei der GEPA

durch die **starke Marke** und **transparente Informationen**, die über die Verpackungen und Internetseiten des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden.

Eine eher persönliche Ansprache und Kundenbindung erfolgt über die **Weltläden** und die (oft kirchlichen) **Aktionsgruppen**.



Transaktion



Marke



Weltläden



Aktionsgruppen

## Kern-Ressourcen

Die wichtigste Kern-Ressource stellen die **Lieferanten-Beziehungen** und die **Sicherung der gehandelten Rohstoffe / Produkte** (Kaffee, Schokolade, Tee, Wein, andere Lebensmittel, handwerkliche Produkte, usw.) dar. Werden diese nicht gesichert, gibt es kein Geschäft!

Genauso wichtig ist natürlich engagiertes und **qualifiziertes Personal**, das 1. in

der Lage ist mit den Partnern ggf. auch in Landessprache zu kommunizieren und 2. flexible Arbeitszeiten zu nutzen, um die Partner rund um die Welt auch zu deren Geschäftszeiten zu erreichen. Hinzu kommen **Büro, Lager und andere Infrastruktur**, um die Kommunikation und Warenströme abwickeln zu können.

Die **Pflege und Teilnahme an (internatio-**

**nen) Netzwerken** sowohl im Bereich des „Fairen Handels“ als auch im Bereich der Zertifizierung (Bio-Standards) ist ebenfalls eine Kern-Ressource, die Nutzen für das Unternehmen und seine Partner generiert (siehe „Der Lieferant als Kunde“).



Rohstoffe



Personal



Fair-Trade-Netzwerke

## Kern-Aktivitäten

Die **Suche und Pflege der Lieferanten** in aller Welt gehört zu den wichtigsten Kern-Aufgaben des Unternehmens. Dies wird verbunden mit der **Beratung der Partner** in Bezug auf die Produktentwicklung und Zertifizierung (z. B. als Bio-Produkt). Denn auch bei fair gehandelten Pro-

dukten muss zuerst die Qualität stimmen. Hinzu kommt die **Koordination der Wertschöpfungs- und Logistik-Ketten** vom Produzenten, über die Weiterverarbeitung (z. B. Schokolade) bis ins Ladenregal.



Lieferanten-Suche



Qualitätssicherung



Wertschöpfungs- & Logistikketten

## Wichtige Partner

Die **Gesellschafter** der GEPA sind zugleich wichtige Partner des Unternehmens. Ohne die Arbeitsgemeinschaft der evangelischen Jugend (aej), das Bischöfliche Hilfswerk MISEREOR, Brot für die Welt, Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) und dem Kindermissionswerk „Die Sternsinger“ e.V., wäre die GEPA nicht denkbar. Die Gesellschafter geben nicht nur eine

gewisse Richtung vor, sondern ermöglichen auch, dass die erzielten Gewinne stets in die Rücklage des Unternehmens fließen.

Die **Lieferanten** stellen die zweite Gruppe wichtiger Partner, denn ohne die Sicherung der Rohstoffe (Kaffee, Schokolade, Tee, usw.) wäre das Geschäfts-

modell der GEPA nicht vorstellbar. 2021 arbeitete die GEPA mit 131 Partnern in 46 Ländern zusammen, davon 61 Partner in Amerika, 38 Partner in Asien, 27 Partner in Afrika und 5 Partner in Europa.



Partner in aller Welt



Gesellschafter

## Kostenstruktur

Rund 71 % der Kosten entfallen bei der GEPA auf den **Wareneinkauf**. Vom erzielten Umsatz fließt entsprechend viel an die Lieferanten ab. Die Handelsspanne von rund 30 % wird genutzt, um das **Personal**, den **Vertrieb und die Logistik**, die **Verwaltung und die Miete** zu bezahlen.



Rohstoffe

Personal

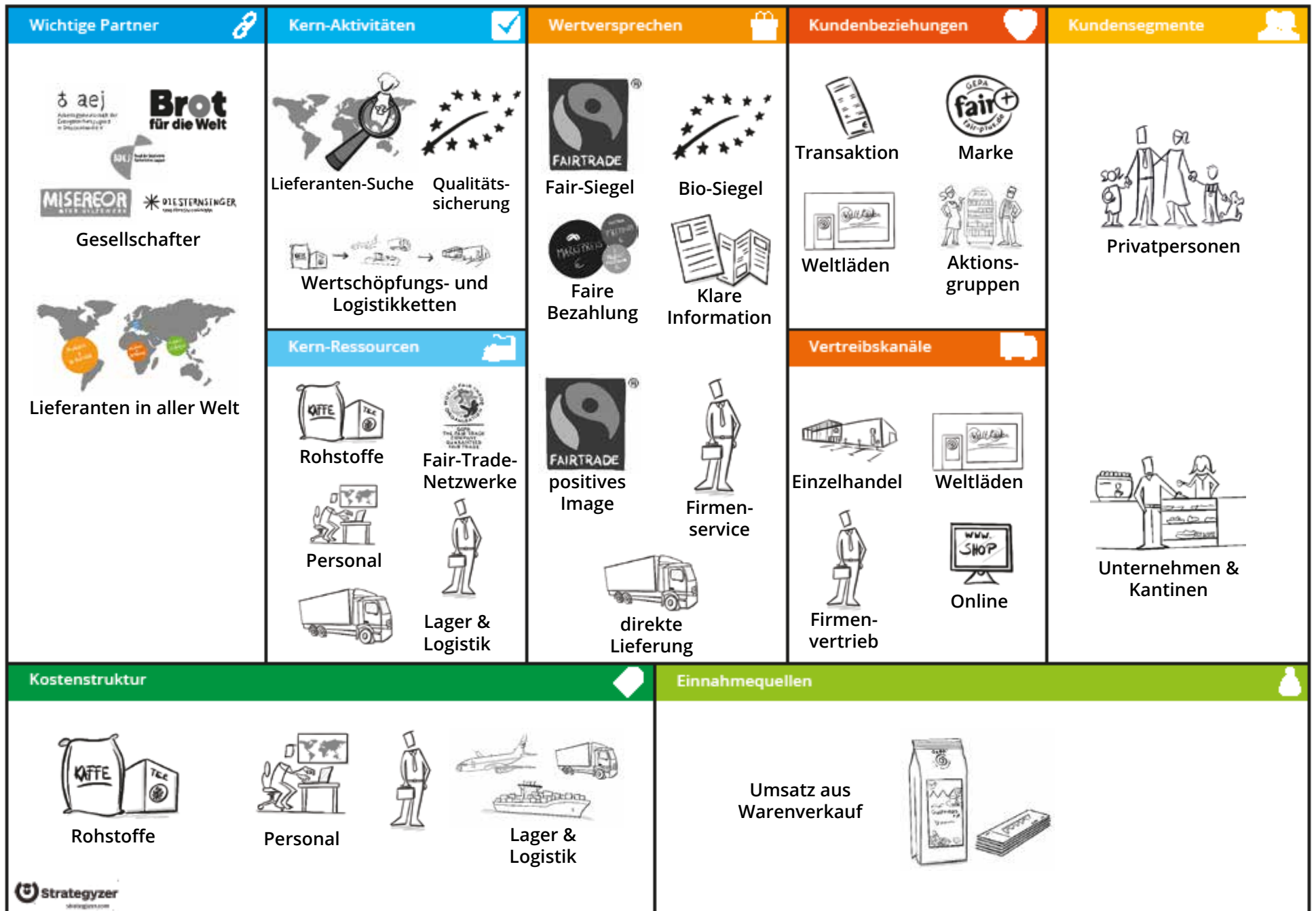
Lager & Logistik

## Einnahmequellen

Einnahmequellen des Unternehmens sind die reinen **Umsatzerlöse aus dem Verkauf der Produkte**, von denen alle Aktivitäten und Kosten des Unternehmens gedeckt werden müssen.



Umsatz aus Warenverkauf





# Der Lieferant als Kunde

Von den Lieferanten als Wichtigen Partnern ist bereits berichtet worden. Aber was passiert, wenn Lieferanten die Seiten wechseln? Wenn Sie nicht nur Partner, sondern auch Kunden des Unternehmens sind? Dies ist bei der GEPA der Fall!

## Kundensegmente

Handelspartner der GEPA werden zum Kunden, wenn es darum geht, die Lebensverhältnisse der **Lieferanten in Amerika, Asien und Afrika** nachhaltig zu verbessern. Faire Bezahlung, existenzsichernde Löhne, Produktentwicklung und Qualitätssiche-

rung, Umstellung auf ökologischen Anbau und Anpassung an den Klimawandel sind Themen, die kleine Produzenten in aller Welt beschäftigen. Wie kann man diese Herausforderungen bewältigen?



Lieferanten

## Wertversprechen

Die GEPA bietet ihren Partnern nicht nur **faire Preise** (im Vergleich zu anderen Einkäufern Premium-Preise), sondern unterstützt die Partner auch durch **Beratung und Kontaktabbauung** zu wichtigen Organisationen. So können Projekte zur Einführung nachhaltiger Produktion, zum Erreichen von Bio-Standards und zur

Stärkung der örtlichen Wirtschaft angestoßen und umgesetzt werden. Gerade zur Förderung kleiner regionaler Projekte wurde ein **jährlicher Fonds** in Höhe von 50.000 € eingerichtet. Und wenn es vor Ort mal sehr knapp wird, werden Lieferungen von der GEPA auch mal vorab bezahlt.



Faire Bezahlung



Projekt-Förderung

## Vertriebskanäle

Die Vertriebskanäle bilden zunächst die engen **persönlichen Kontakte** zwischen den GEPA-Mitarbeitern und den Partnern in aller Welt. Aber natürlich sind es auch die **internationalen Netzwerke** in denen die GEPA tätig ist, die Kontakte zwischen

den Partnern (Fair-Handels-Kongress) und zwischen Partnern und anderen Organisationen (z. B. WFTO) ermöglichen.



persönliche Kontakte



internationale Netzwerke / Partner



## Einnahmequellen

Die Partner erhalten nicht nur **faire Preise** für die von ihnen bereitgestellte Ware. Sie erhalten auch **Projekt-Zuschüsse**, die die wirtschaftliche Entwicklung vor Ort fördern. Hinzu kommen immaterielle Werte z. B. in Form von **Know-how-Gewinn**. Zu nennen sind die Beratung und Qualifizierung, die es den Partnern durch

Qualitätssicherung und die Erlangung von Bio-Zertifizierungen ermöglicht, ihre Ware nachhaltig und zu guten Konditionen auf dem Weltmarkt anzubieten.



Faire Bezahlung

Know-how Qualität



## Kundenbeziehungen

Die Kundenbeziehungen sind daher überwiegend **persönlich**, aber vor allen Dingen **langfristig** angelegt.

langfristige Betreuung



## Kern-Ressourcen

Kern-Ressourcen der GEPA sind in diesem Geschäftsmodell die **internationalen Netzwerkkontakte**, aber auch die **langjährigen persönlichen Beziehungen zu den Partnern**. Es ist das notwendige Vertrauen in die GEPA vorhanden, dass sie die Produzenten vor Ort darin unterstützen kann besser zu werden.



## Wichtige Partner

Ohne die **kirchlichen Organisationen als Gesellschafter**, den dort vorhandenen Rückhalt und die gelebten Werte wäre dieses Geschäftsmodell nicht denkbar. Denn obwohl die GEPA Gewinne erwirtschaftet, werden diese nicht ausgeschüttet, sondern für zukünftige Projekte in die Rücklage eingestellt.



## Kern-Aktivitäten

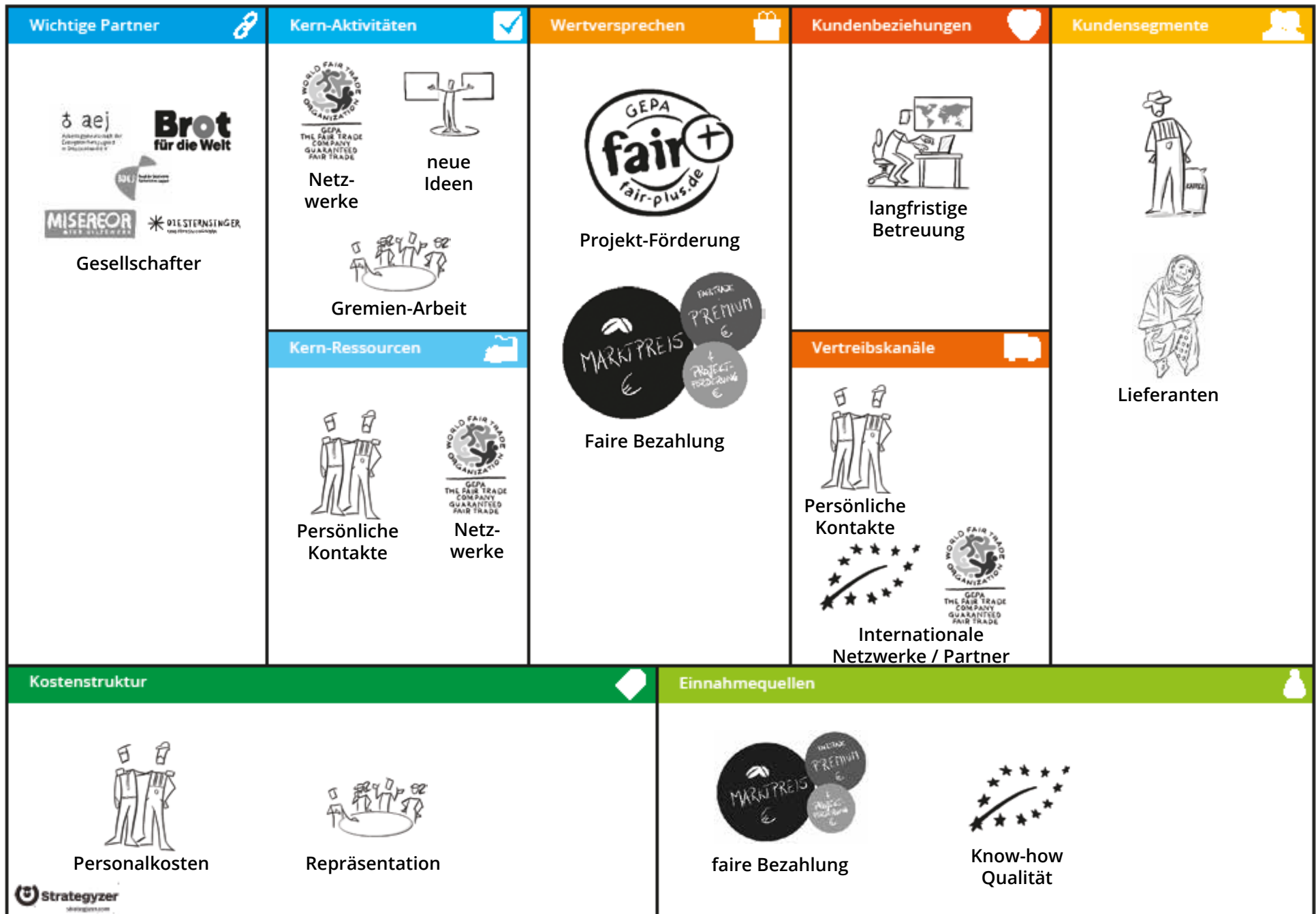
Um die Produzenten vor Ort zu unterstützen, ist in diesem Geschäftsmodell das **politische Engagement der GEPA** besonders wichtig. In Netzwerken an neuen Ideen und Konzepten zu arbeiten ist ebenso wichtig, wie den Produzenten bei Politik und Verbrauchern eine Stimme zu geben und ihre Interessen zu vertreten.



## Kostenstruktur

Die Kosten dieses Geschäftsmodells sind in erster Linie **Personalkosten** für die Beratung der Lieferanten, die **Mitgliedschaft in Fair-Trade-Organisationen** und die **Repräsentation des Unternehmens und seiner Partner** in gesellschaftlich, sozial und politisch orientierten Gremien. Hinzu kommt die Bereitstellung des **Förder-Fonds**.





# Der Handel als Kunde

Alle Geschäftsmodelle, die auf Handelsunternehmen (gleich welcher Art) als Vertriebskanal setzen, müssen den Handelspartner als Kunden ansehen. Denn ohne Wertversprechen wird der Handel die Produkte nicht kaufen bzw. als Produkt listen und Bestellungen aufgeben.

## Kundensegmente

Der klassische *Lebensmitteleinzelhandel* ist eines der Kundensegmente. Aufgrund ihrer Größe und Reichweite sind Ketten wie Rewe, Edeka oder Bio-Supermärkte von besonderer Bedeutung. Aufgrund ihrer Größe können sie aber auch ihre Marktmacht ausspielen.

Eine kleinere Gruppe stellen die *Welt-Läden* und (kirchlichen) *Aktionsgruppen* dar, die kleinere Standorte bzw. Verkaufsräume in Kirchen betreiben. Sie sind die ursprüngliche Keimzelle des Vertriebs fair gehandelter Produkte und tragen auch heute zum Vertrieb der Produkte bei.



Einzelhandel



Welt-Läden



Aktionsgruppen

## Wertversprechen

Handelspartner wissen, dass Verbraucher zunehmend nach Bio-Produkten fragen. Auch wenn das überwiegende Sortiment in den großen Ketten konventionelle Produkte umfasst, so kommen auch Handelsketten nicht mehr an Bio- und Fair-Produkten vorbei. Die Kunden erwarten diese Produkte zu finden. Die GEPA verspricht den Handelspartner also Kunden und eine

*Aufwertung des Image* durch den *Verkauf fairer Produkte*. Handelsorganisationen beweisen durch die Leistung soziales Engagement. Außerdem steigen die Verkaufszahlen dieser Produkte.

Den Weltläden und Aktionsgruppen wird außerdem eine *zusätzliche Vertriebsunterstützung* durch Schulungen, Prospekte und *Shop-Gestaltung* angeboten.



attraktive Marge



attraktive faire Produkte



Beratung Shop-Betreiber



Infomaterial

## Vertriebskanäle

Die großen Handelsorganisationen werden im **Direktvertrieb** gezielt angesprochen, denn um gelistet zu werden sind gezielte Verhandlungen notwendig. Die Weltläden und Aktionsgruppen werden u. a. auch über **Schulungen, Messen und Newsletter** erreicht und unterstützt.



Direkt-  
vertrieb

Schulung &  
Messen

## Einnahmequellen

Der Handel bezieht **Einnahmen aus dem Verkauf der fair gehandelten Produkte** in Form seiner **Marge**. Diese kann schwanken, wenn z. B. die Preise für Kaffee, Schokolade oder Tee aufgrund des Weltmarktes unter Druck geraten und sich das Preisgefüge ändert.



Handelsmarge

## Kundenbeziehungen

Die Kundenbeziehungen sind in diesem Segment **persönlich und langfristig** angelegt, da das Unternehmen nicht (mehr) auf diese Vertriebspartner verzichten kann. Daher muss dieses Kundensegment besonders gepflegt und betreut werden.



persönliche  
Betreuung

## Kern-Ressourcen

Die **Lagerhaltung und Logistik** bilden die Ressourcen, die für eine **reibungslose Belieferung des Handels** unbedingt notwendig sind, da in der Regel über Zentrallager angeliefert werden muss.



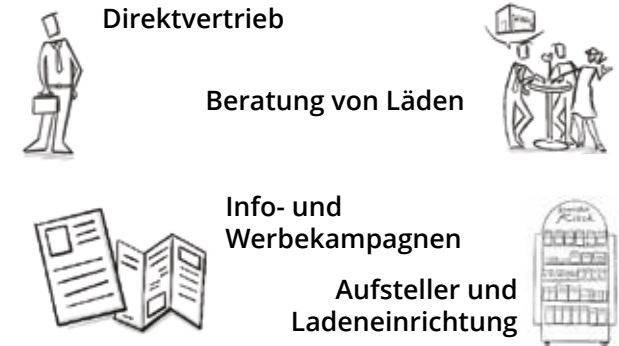
Lager

Logistik

## Kern-Aktivitäten

Das *Aushandeln der Konditionen für Leistungen*, inkl. Verkaufsmargen und Lieferkonditionen (Lieferung, Zahlungsziele, usw.), bilden die Kern-Aufgaben in diesem Geschäftsmodell. Hinzu kommt die Entwicklung von *unterstützenden Maßnahmen*

am Point of Sale (POS) für die Vertriebspartner, wie z. B. *Werbemaßnahmen, Kundeninformationen und Schulungen*.



## Wichtige Partner

Zu den wichtigen Partnern gehören in diesem Geschäftsmodell in erster Linie *Logistikunternehmen*, die den Transport, die Lagerung und die Verteilung der Produkte aus den Ursprungsländern sicherstellen. Speziell wenn die Ware zur Veredelung noch an Zwischenstationen geliefert werden muss.

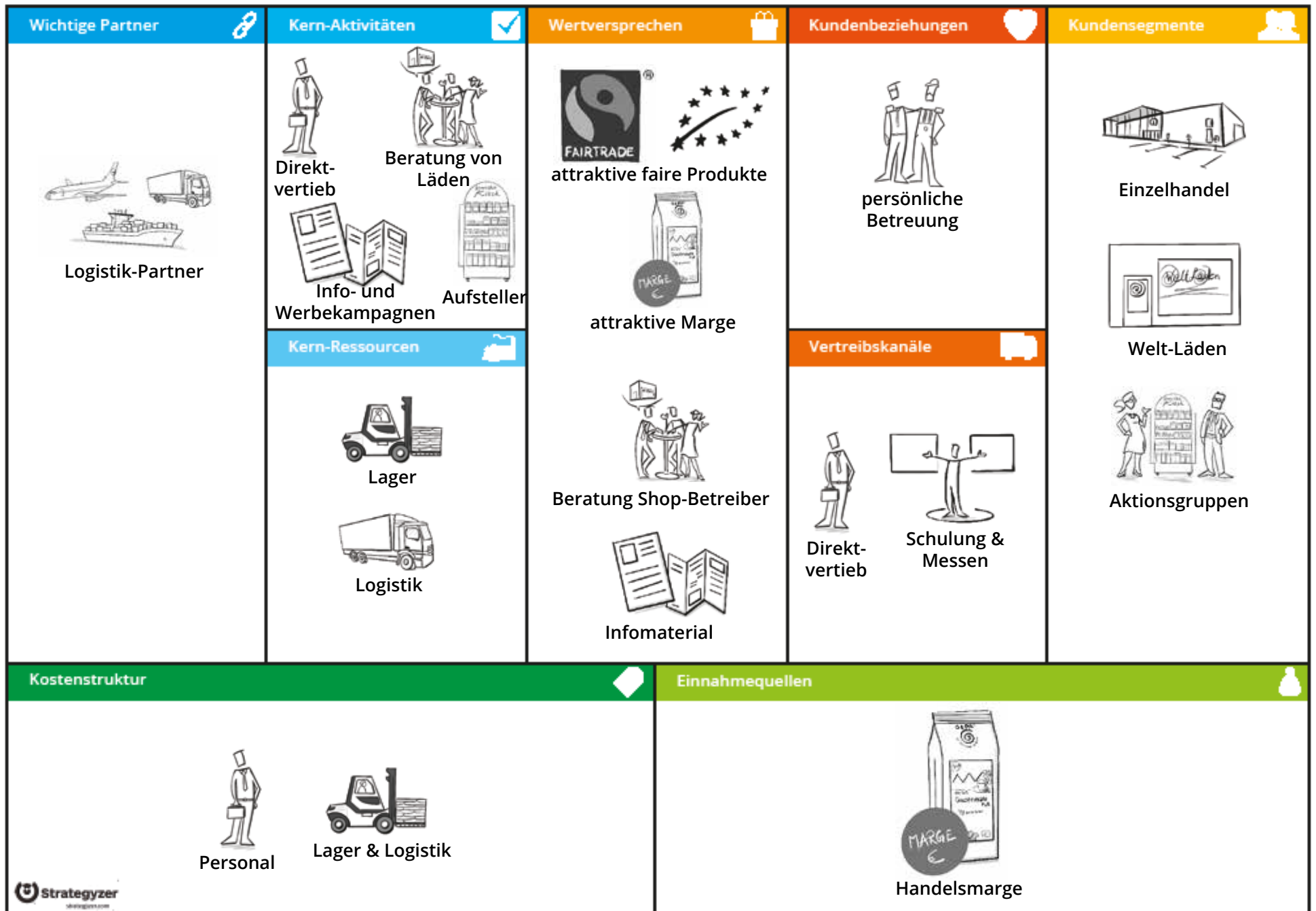


Logistik-Partner

## Kostenstruktur

Die *Lager- und Logistikkosten* und die *Personalkosten* für den Direktvertrieb an Handelspartner bilden in diesem Geschäftsmodell die wichtigsten Kostenpositionen.







# Bewertung der Geschäftsmodelle

Will man Geschäftsmodelle bewerten, so haben sich folgende drei Fragen als Messlatte durchgesetzt:

Ist es „Wünschenswert“? Ist es „Machbar“? Ist es „Finanzierbar“?

Erst wenn alle drei Fragen mit JA beantwortet werden können, ist eine Umsetzung des Geschäftsmodells sinnvoll.

## Wünschenswert

*Privatkunden und Kantinen* erhalten qualitativ hochwertige Produkte, die überwiegend Bio-Qualität haben und deren Produzenten eine faire Entlohnung erhalten. Die Produkte können im Laden, bei Aktionsgruppen, in Gemeinden gekauft bzw. direkt beim Firmenservice (Gastronomie) oder online bestellt werden.

*Produzenten* erhalten nicht nur eine faire Bezahlung, sondern auch Unterstützung bei der Sicherung und Steigerung der Qualität ihrer Waren. Dies begünstigt die Umsetzung lokaler Projekte vor Ort, wodurch sich die Lebensumstände der Produzenten verbessern.

Der *Lebensmitteleinzelhandel, Bio-Läden, Aktionsgruppen und Kirchengemeinden* erhalten attraktive Produkte, die bei Kunden gefragt und nicht nur wegen ihrer Qualität positiv besetzt sind. Zudem sorgt die GEPA für transparente Information und Unterstützung am Point of Sale (POS).

## Machbar

Die Grundlage dieses Geschäftsmodells liegt in einer engen **Vernetzung**. Einer engen Vernetzung des Unternehmens mit seinen Lieferanten in aller Welt, um den Warenbezug zu sichern. Aber auch in einer Vernetzung mit Fair-Trade- und Zertifizierungs-Organisationen, um die Qualität der Produkte zu steigern und dadurch

die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Produzenten zu stärken.

Ohne das entsprechende **Personal** und den zugrundeliegenden **Werte-Kanon**, der von den Gesellschaftern vorgegeben aber im Unternehmen gelebt wird, wäre dieses Geschäftsmodell ebenfalls nicht denkbar.

## Finanzierbar

71 % des Umsatzes fließt in den Wareneinkauf, so dass eine Handelspanne von rund 29 % für das Unternehmen verbleibt. ***Von dieser Spanne können alle Kosten des Unternehmens beglichen werden und es bleibt trotzdem noch ein Gewinn übrig.***

Dieser lag in 2021 bei 1,4 Mio. € (nach Steuern), der voll in die Rücklagen des Unternehmens eingestellt wurde. Die Frage der Finanzierbarkeit ist damit ebenfalls geklärt.

Nimmt man alle 3 Punkte zusammen, so wird man diese Geschäftsmodelle nicht in Frage stellen! Aber das was heute als ein aus mehreren Teilen zusammengefügtes Geschäftsmodell vorhanden ist, hat keinesfalls so klar begonnen.

Als Fair-Trade-Produkte - zuerst Kaffee - aufkamen, stand die ***gerechte Entlohnung der Produzenten*** im Mittelpunkt. Die meist ***schlechte Qualität des Kaffees*** wurde ignoriert. Deshalb ist der faire Handel nach wie vor sehr stark in Kirchengemeinden und Aktionsgruppen verwurzelt, weil diese den wirtschaftlichen Austausch zwischen Produzenten und Konsumenten vermittelt und vorangetrieben haben.

Für eine nachhaltige Entwicklung ist eine ***hohe Produktqualität*** und sogar ***Bio-Standard*** von besonderer Bedeutung. Denn

langfristig kaufen Kunden nur, wenn die Qualität stimmt. Und der Lebensmitteleinzelhandel listet Produkte auch erst dann, wenn die ***Akzeptanz beim Kunden*** und die ***Handelsspanne*** stimmen.

Was sich heute also als logische Struktur eines wertvollen Geschäftsmodells darstellt, hat sich erst nach und nach so entwickelt. ***Es ist nicht das Ergebnis einer genialen Idee, sondern eines langen und facettenreichen Entwicklungsprozesses***, der auch heute noch nicht beendet ist.



## Reiner Walter

Projektleiter

Studium der Wirtschaftswissenschaften  
Leiter Marketing und Verkauf (Investitionsgüter)  
Berater Existenzgründung & Finanzierungsberatung  
Projektleiter Unternehmensnachfolge  
Berater, Coach, Autor und Dozent (2004 - 2023)  
Projektleiter Start-up-Beratung, Existenzgründung,  
Unternehmensnachfolge & Fördermittelberatung

Systemischer Coach (ebs)  
Geschäftsmodell-Design (A. Osterwalder)  
Business Model You (T. Clark)  
Design Thinking (edX, d:school)  
Visualisierung / Visuelles Denken (H. N. Pohl)



## GWS im Märkischen Kreis mbH

Seit 1997 arbeitet die Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS) erfolgreich für den heimischen Wirtschaftsstandort. Mit Kreativität, konsequenter Unternehmensorientierung und hoher Kommunikationsfähigkeit hat die GWS zahlreiche Projekte initiiert und praxisorientiert umgesetzt.

Schlank aufgestellt, mit einem hervorragenden Team und mit nachhaltiger Unterstützung der Gesellschafter (Märkischer Kreis, Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen, Kreis-Handwerkerschaft Märkischer Kreis) ist die GWS ein engagierter Partner in der regionalen Wirtschaftsförderung.

Technologietransfer und Innovationsförderung, Digitalisierung, Klimaschutz, Fachkräftesicherung, die Zusammenarbeit von Unternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken, regionale Gewerbeflächenentwicklung sind wichtige Handlungsfelder der regionalen Wirtschaftsförderung. Die GWS trägt dieser Entwicklung Rechnung und engagiert sich auf interkommunaler Ebene und in der Region Südwestfalen.



**INNOVATIV | VERNETZT | ENGAGIERT**

**Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH**  
Lindenstraße 45 - 58762 Altena

02352 - 92720 - [mail@gws-mk.de](mailto:mail@gws-mk.de) - [www.gws-mk.de](http://www.gws-mk.de)