



**nah dran**

## **Wirtschaft stärken – Armut reduzieren**

Erfahrungen mit dem Wertschöpfungsketten-Ansatz  
im Entwicklungsdienst der GIZ

# Inhaltsverzeichnis:

- 03 Vorwort**  
Prof. Dr. Jürgen Wilhelm, Cornelia Frettlöh, Dr. Annette Roth
- 4 WSK-Potenzialanalyse: Wertschöpfungskettenförderung – Der richtige Ansatz für uns?**  
5 Die Förderung von Wertschöpfungsketten | Ralf Barthelmes  
10 **Brasilien:** Amazonien: Schutz der Tropenwälder durch Strategien zur nachhaltigen Nutzung | Thomas Jaeschke
- 14 WSK-Auswahl: Welche Wertschöpfungskette bietet am meisten Entwicklungspotenzial?**  
15 **Äthiopien:** Wirtschaftsförderung und staatliche Auswahlkriterien | António Gonçalves  
17 **Kambodscha:** Made in Kambodscha – lokale Märkte stärken | Karin Tränker-Benslimane
- 19 WSK-Analyse: Wie können wir die Potenziale der Wertschöpfungskette ermitteln?**  
20 **Kambodscha:** Ananas – Potenzial für Arme? | Dr. Andreas Lewke
- 24 WSK-Strategie: Die Potenziale der Wertschöpfungskette entwickeln – aber wie vorgehen?**  
25 **Kambodscha:** Frisches Gemüse für Angkor | Dr. Andreas Lewke
- 29 WSK-Prozess: Viele Akteure – viele Aktivitäten – doch wer koordiniert?**  
30 **Benin:** Prozesse steuern und begleiten | Denise Kemper  
33 **Bolivien:** Tourismusentwicklung – Eine Aufgabe aller Beteiligten | Karin Allgoewer und Dr. Teresa Kerber
- 36 WSK-Vernetzung:**  
**Wie kann ein effizientes Ineinandergreifen der Kettenglieder einer Wertschöpfungskette unterstützt werden?**  
37 **Nicaragua:** FSC-zertifiziertes Holz – eine Alternative zum illegalen Holzhandel | Johann Mandlberger
- 39 WSK-Public Private Partnership (PPP)**  
40 **Philippinen:** Veredelung schafft höhere Einkommen | Jana Franke  
43 **Ruanda:** Ätherische Pflegeöle als Nischenprodukt | Michael Janinhoff  
47 **Kambodscha:** Technologietransfer für Kleinbauern | Stuart Morris
- 50 WSK-Dienstleistungen: Die passenden Dienstleistungen – Wie kann das Angebot verbessert werden?**  
51 **Philippinen:** Innovation, Qualität und Effizienz | Jana Franke  
54 **Tadschikistan:** Nachhaltige Entwicklung des Baumwollsektors | Holger Weisse
- 57 WSK-Finanzierung: Mikrofinanzierung – Geeignet für die Finanzierung von Wertschöpfungsketten?**  
58 **Uganda:** Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied | Dr. Oliver Schmidt
- 62 WSK-Standards: Einführung von Produktstandards – Eine Möglichkeit zur Eröffnung neuer Absatzmärkte?**  
63 **Nicaragua:** Zur Qualität verdammt? | Jan Bock  
66 **Burkina Faso:** Standards entwickeln und einführen, verbesserte Sorten nutzen  
Amelie Jammes und Kerstin Güthler
- 70 WSK-Rahmenbedingungen: Verbesserungen der Rahmenbedingungen für die privatwirtschaftliche Entwicklung von Wertschöpfungsketten – Eine Chance für den Mehrebenenansatz der GIZ?**
- 71 WSK-Wirkungen: Lohnt sich Wertschöpfungskettenförderung? – Monitoring und Ermittlung von Wirkungen**
- 72 Gemeinsam mehr erreichen**  
Ein Gespräch zwischen Dr. Andreas Springer-Heinze, Seniorfachplaner für Wertschöpfungskettenförderung, und Cornelia Frettlöh, Referentin für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.

## Vorwort

Armutsminderung, die Förderung einer nachhaltigen, sozial gerechten Entwicklung und der schonende Umgang mit den natürlichen Ressourcen in unseren Partnerländern sind Hauptzielsetzungen unseres Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Vor diesem Hintergrund sind wichtige Ansätze und Inhalte der Kooperation mit den Partnern vor Ort auf die Förderung der Wirtschaft, Optimierung der Wertschöpfung, Schaffung von Arbeitsplätzen und Entwicklung von Märkten ausgerichtet. Hierzu bedient sich die EZ unter anderem seit den 1990er Jahren vermehrt des in der Privatwirtschaft schon lange bekannten Wertschöpfungsketten (WSK)-Förderansatzes, der die Potenziale von Wertschöpfungsketten am Markt in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt: Er integriert alle Akteure einer Kette, von der Produktion über die Weiterverarbeitung, den Handel und Markt bis hin zum Endverbraucher. Dabei adressiert er auch alle Dienstleister und anderen relevanten Akteure mit dem Ansinnen, gezielte Fördermaßnahmen zu entwickeln, die das Zusammenwirken optimieren und so zu entwicklungsrelevanten, armutsmindernden Wirkungen führen. Die Anwendung des WSK-Ansatzes erfolgt im Rahmen unterschiedlicher Realitäten, verschiedener Sektoren und Arbeitsfelder wie Ländliche Entwicklung, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und Umwelt- und Ressourcenschutz.

Die Wirtschaft in den Partnerländern der EZ basiert vor allem auf kleinbäuerlichen land- und forstwirtschaftlichen Produktionssystemen und Kleinst-, Klein- und Mittleren Unternehmen (KKMU), die oft im informellen Sektor angesiedelt sind. Die Kernfrage lautet daher, wie man in einem wirtschaftlich schwachen Umfeld zu einem breitenwirksamen Wirtschaftswachstum beitragen kann, so dass Arme verstärkt in die Dynamik bestehender WSK eingebunden werden und die Verteilung von Einkommen innerhalb der WSK zu ihren Gunsten verbessert wird. Um dies zu erreichen, müssen Strategien sowohl ökonomische, aber auch soziale und ökologische Belange berücksichtigen und arme Bevölkerungsgruppen als wichtige Akteure und Nutznießer in den Mittelpunkt stellen.

Für die deutsche EZ hat die ehemalige GTZ dazu den *ValueLinks*-Ansatz entwickelt und in verschiedenen Ländern in seiner Gesamtheit umgesetzt; der ehemalige DED nutzte diesen Ansatz ebenfalls und kann dabei auf Erfahrungen in relevanten Teilprozessen und in Kombination mit anderen Ansätzen verweisen. Mit der Fusion zur GIZ bietet sich jetzt die Chance, bei einem so komplexen Ansatz wie der WSK-Förderung sehr viel gezielter als bisher die Erfahrungen auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene in Wert zu setzen und damit den Wirkungsgrad entsprechender Programme zu erhöhen.

Dieses Fachheft beleuchtet die Erfahrungen von Entwicklungshelfern und Entwicklungshelferinnen mit der WSK-Förderung. Auch wenn nicht von Anfang an stets gezielt mit dem *ValueLinks*-Ansatz gearbeitet wurde, zeigen die Beiträge, wie dieses Instrument gewinnbringend und kreativ in der Zusammenarbeit mit dem Partner vor Ort genutzt werden kann. Die dokumentierten Erfahrungen fokussieren auf die einzelnen Arbeitsschritte und Interventionsfelder im Rahmen der Förderung von Wertschöpfungsketten: Ausgehend von der Potenzialanalyse über WSK-Auswahl, Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzung und Implementierung der Förderstrategien. Die mosaikartige Gesamtschau reflektiert die Potenziale und wertvollen Lernerfahrungen in der Anwendung dieses Ansatzes und soll dazu anregen, in Entwicklungsmaßnahmen und Programmen stärker die sektor- und fachspezifischen Kompetenzen komplementär und Synergie bringend zu nutzen. Gleichzeitig wird dadurch das breite Einsatzspektrum von Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfern deutlich.



Prof. Dr. Jürgen Wilhelm  
Mitglied des Vorstands



Cornelia Frettlöh  
Fachreferentin in der  
Fachgruppe Wirtschafts-  
und Beschäftigungs-  
förderung



Dr. Annette Roth  
Fachreferentin in der  
Fachgruppe Ländliche  
Entwicklung, Ressourcenschutz  
und Wasser

Prof. Dr. Jürgen Wilhelm  
Mitglied des Vorstands der GIZ

Cornelia Frettlöh  
Fachreferentin in der  
Fachgruppe Wirtschafts- und  
Beschäftigungsförderung

Dr. Annette Roth  
Fachreferentin in der Fachgruppe  
Ländliche Entwicklung,  
Ressourcenschutz und Wasser



## 01

## WSK-Potenzialanalyse Wertschöpfungskettenförderung – Der richtige Ansatz für uns?

Es gibt eine Reihe von Ansätzen zur Wirtschaftsförderung im Kontext der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Zur Wirtschaftsförderung im Kontext der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit gibt es eine Reihe unterschiedlicher Ansätze. Inwieweit die Förderung von Wertschöpfungsketten (WSK) geeignet ist oder nicht, sollte zunächst genau abgewogen werden. Zu beachten ist dabei, dass der Fokus nicht ausschließlich auf dem zu entwickelnden Produkt liegen darf – die Effektivität der WSK-Entwicklung hängt häufig von der erfolgreichen Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure ab. Die Produktentwicklung muss an jeder Stelle der WSK in erster Linie aus der Kunden-Perspektive erfolgen. Zu fragen ist auch, ob unsere Interventionen an einer Stelle der Wertschöpfungs-

ungskette möglicherweise negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit an einer anderen Stelle der Kette haben und funktionierende Märkte beeinflussen. Ist der WSK-Förderungsansatz für den speziellen Kontext überhaupt der richtige und inwiefern muss er angepasst beziehungsweise ergänzt werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten und haben die Aktivitäten einen negativen Einfluss auf ökologische oder soziale Entwicklungschancen? Diese Aspekte werden sorgfältig geprüft, bevor eine WSK-Förderung als Mittel zur Wirtschaftsförderung in Betracht gezogen wird.

# Die Förderung von Wertschöpfungsketten

## Ein Schlüssel zu Armutsminderung und Pro Poor Growth?

Ralf Barthelmes

**Die Berücksichtigung von wirtschaftlichen Prinzipien gewinnt in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) immer mehr an Bedeutung. Als eine Methode der Wirtschaftsförderung im ländlichen Raum werden Ansätze der Wertschöpfungskettenförderung in der Arbeit der GIZ genutzt.**

Entwicklungsmaßnahmen und Programme im Wirtschafts- wie auch Agrarbereich haben sich zunehmend der Förderung von Wertschöpfungsketten zugewandt, die *ValueLinks*-Methode ist ein vielbeachteter Ansatz. Ist die Förderung von Wertschöpfungsketten (WSK) wieder mal eine Modeerscheinung, an die sich aber nach einiger Zeit niemand mehr erinnern mag? Nun, die Begriffe mögen vergänglich sein, schon jetzt vereinigt sich unter dem Oberbegriff „Wertschöpfungskettenförderung“ international eine Vielzahl von Ansätzen. Ein wesentlicher Aspekt ist aber durch die Nutzung der Wertschöpfungsketten-Ansätze stärker in den Fokus der EZ-Arbeit gerückt, der bisher zu wenig Beachtung und Berücksichtigung fand: Wirtschaftliche Prinzipien und der Markt als Ort des wirtschaftlichen Austausches sind Leit motive, die das Denken und Handeln auch im ländlichen Raum und auch gerade bei ärmeren Akteuren prägen.

Die spannende Frage lautet: Wie können betriebswirtschaftliche und ökonomische Prinzipien so in die Planung und die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen und Programmen integriert werden, dass sie einen größtmöglichen Beitrag zum übergeordneten Ziel der nachhaltigen Armutsminderung ermöglichen? Nachfolgend wird diese Fragestellung erörtert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Ansatz *ValueLinks*, der von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, seit dem 1. 1. 2011 GIZ) entwickelt wurde. Anleihen werden aber ebenso bei anderen Ansätzen gemacht, um die Bandbreite der Interventionsmöglichkeiten zur Förderung von *Pro Poor Growth* und Armutsminderung in (agrarischer) Wertschöpfung zu verdeutlichen.

Der Ansatz der Wertschöpfungskette betrachtet die Erzeugung, den Handel, die Verarbeitung und den Vertrieb (inklusive des Exports) von Produkten als

miteinander verbundene Stufen eines Prozesses. In diesem Prozess arbeiten privatwirtschaftliche Akteure, unterstützt durch private und staatliche Dienstleister, zusammen, um Produkte oder Leistungen effizienter und/oder effektiver herstellen und anbieten zu können. Ziel der Kollaboration ist dabei für jeden einzelnen Unternehmer der WSK, einen größeren Anteil an der Wertschöpfung zu erzielen und damit die Gewinnmarge für sich zu erhöhen. In diesem Sinne ist Wertschöpfung ein rein betriebswirtschaftlicher Ansatz, der Gewinnmaximierung im Blick hat, bei dem die Armutsminderung also keine Rolle spielt.

Dennoch wird in den EZ-Ansätzen zu WSK die Verbindung zur Armutsminderung sehr wohl hergestellt, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Eine Reihe von Ansätzen verfolgt das Ziel von *Pro Poor Growth*, was für beschäftigungsintensives und breitenwirksames Wirtschaftswachstum steht.

Auch der Ansatz *ValueLinks* hat diese gesamtwirtschaftliche Ausrichtung. Er verfolgt weder die Förderung einzelner Regionen (territorialer Ansatz der Wirtschaftsförderung) noch die Unterstützung einzelner Akteure (*Supply Chain*-Ansatz). Ziel ist die Unterstützung von Interventionen, die der gesamten Wertschöpfungskette inklusive aller beteiligten Akteure zugutekommen sollen.

Andere WSK-Ansätze stellen explizit ressourcenschwächere Akteure oder Akteursgruppen einer Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt der Analyse und Förderung. Der *Value Chain Development*-Ansatz beispielsweise konzentriert sich gezielt auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Kleinst- und Kleinunternehmen in ausgesuchten WSK.<sup>1</sup> Der *Participatory Market Chain Approach* legt besonderen Wert auf die Beteiligung der wichtigsten Akteure einer WSK bei der Analyse, Formulierung, Umsetzung und Auswertung von WSK-Initiativen.<sup>2</sup> Dabei soll gezielt der Marktzugang kleinbäuerlicher Betriebe verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Regionen gestärkt werden.

Wie beschrieben, gibt es sowohl sektorale, individuelle als auch territoriale Ansätze der WSK-Förderung, wobei letzterer streng genommen nicht den Prinzi-

prien einer WSK entspricht. Glücklicherweise geht es in der Arbeit in unseren Entwicklungsmaßnahmen (EM) und Programmen nicht um die Verbreitung von Dogmen, so dass die synergetische Verknüpfung verschiedener Ansätze nicht nur erlaubt, sondern sinnvoll und häufig notwendig ist. Auch *ValueLinks* versteht sich trotz seiner klar aufgebauten Struktur als Baukasten mit Modulen, deren Anwendung den Gegebenheiten in den Partnerländern flexibel angepasst und durch andere Elemente ergänzt werden kann.

### **Ansatzpunkte für die Verankerung von Armutsorientierung und Pro Poor Growth in Vorhaben der Förderung von WSK**

Wirtschaftliches Denken ist Menschen mit knapper Ressourcenausstattung nicht fremd. Im Gegenteil: Sie verhalten sich häufig sehr ökonomisch, da sie mit den wenigen, ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen in besonderem Maße haushalten müssen. In Programmen zur WSK-Förderung wird dem Rechnung getragen. Alle Akteure einer WSK werden als wirtschaftlich Handelnde begriffen, deren Rolle und deren Beteiligung gestärkt wird.

Bei armutsorientierten WSK-Programmen geht es also nicht darum, wirtschaftlich schwache Men-

schen an die Hand zu nehmen und ihnen zu zeigen, wie Wirtschaft funktioniert. Ebenso wenig geht es darum, „Wertschöpfungsketten für Arme“ zu schaffen. Armutsorientierte WSK-Förderung ist weder Wohltätigkeit noch Sozialhilfe. Armutsorientierte WSK-Förderung stärkt alle Akteure einer WSK, legt aber bei der Auswahl der zu fördernden Ketten sowie bei der Umsetzung von Fördermaßnahmen besonderes Gewicht darauf, dass ressourcenschwache Akteure der WSK ihre Funktion in der WSK stärken und ausbauen können.

Damit dies nachhaltig gelingt, müssen auch die ressourcenschwachen Akteure ihre Produkte und Dienstleistungen so verbessern, dass sie von vor- und nachgelagerten Akteuren in der Kette verstärkt nachgefragt und/oder zu höheren Preisen abgenommen werden.

Die Teilnahme von Individual- und Kleinstunternehmen an Aktivitäten innerhalb einer WSK führt somit nicht automatisch zu mehr Einkommen. Häufig bedarf es erheblicher Veränderungen im Handeln und Denken, um sich in einer WSK zu behaupten. Wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang sind beispielsweise die Qualität des angebotenen Produktes oder der angebotenen Dienstleistung, Flexibilität im Produkt- und Dienstleistungsangebot, die Fähigkeit der Akteure, sich zu organisieren sowie die Netzwerkbildung innerhalb der WSK und Vertragstreue.

800.000 Frauen verbessern ihr Einkommen durch die Verarbeitung und den Verkauf in der Wertschöpfungskette Omenafisch.



Foto: Ralf Barthelmes

Wie kann dies alles mit dem Ziel der Armutsminderung und *Pro Poor Growth* zusammengebracht werden? Um diese Frage beantworten zu können, wird die Förderung von WSK im Folgenden etwas genauer betrachtet. In der EZ wird sie häufig in drei Phasen aufgeteilt. Zu Beginn steht die Analyse potenzieller WSK, die Entscheidung, welche WSK gefördert werden sollen und die Entwicklung einer Förderstrategie für jede identifizierte WSK. In der zweiten Phase werden auf Basis der Förderstrategien Maßnahmen zur Förderung der WSK umgesetzt beziehungsweise unterstützt. In der dritten Phase, dem Monitoring, werden regelmäßig Daten und Informationen erhoben, deren Analyse Aussagen darüber erlaubt, welche Veränderungen tatsächlich erzielt wurden und was getan werden muss, um noch mehr positive Wirkungen zu erreichen. Die Integration der Armutsorientierung in die Förderung von WSK zieht sich durch alle drei Phasen der WSK-Förderung.

In der Analyse der potenziellen WSK und den darauf folgenden Entscheidungen hinsichtlich der zu fördernden WSK sowie der Maßnahmen der Förderstrategie wird die Basis für das Ausmaß der potenziellen und angestrebten armutsmindernden Wirkungen der WSK-Förderung gelegt. Wird an diesem Punkt nicht gezielt Wert darauf gelegt, Armutsorientierung zu verankern, so werden die Maßnahmen in der Umsetzung nur punktuelle Wirkungen haben. Ein gelungenes Beispiel für eine armutsorientierte Wahl von WSK ist Attiké – ein Lebensmittelprodukt aus weiterverarbeitetem Maniok – in Burkina Faso (im *Programme Développement de l'Agriculture*, PDA). Vom Anbau bis zum Verkauf des Attiké sind im Wesentlichen Kleinbauern und Kleinstunternehmen beteiligt. Die Verarbeitung des Manioks zu Attiké, der Handel und der Verkauf werden fast ausschließlich von Frauen vorgenommen. Das Endprodukt ist als kostengünstiges Nahrungsmittel zunehmend von Bedeutung in der Ernährung ärmerer Menschen in städtischen und ländlichen Regionen in Burkina Faso. Die WSK Attiké wird in Kapitel 10 detailliert beschrieben.

Das Beispiel Attiké zeigt einen weiteren, sehr bedeutsamen Punkt. In vielen Fällen beschränkt sich die direkte Armutsreduzierung in der WSK-Förderung nicht ausschließlich auf die Stärkung kleinbäuerlicher Produzenten. Auch in den nachfolgenden Schritten der WSK gibt es häufig sehr gute Ansatzpunkte, ressourcenschwächere Akteure zu stärken.

Bei der Auswahl zu fördernder WSK müssen nicht alle WSK eine überragende armutsmindernde Bedeutung haben. WSK-Förderung findet, wie oben

beschrieben, auch unter makroökonomischen und entwicklungspolitischen Aspekten ihre Anwendung und Berechtigung. Dennoch sollte sich jedes Programm auf die Fahne schreiben, auch WSK auszuwählen, die ein besonders hohes Potenzial der Armutsreduzierung haben. Die Markt- und Wachstumspotenziale sollten dabei weniger in absoluten Werten beurteilt werden, sondern differenziert nach den Potenzialen, die sich direkt und indirekt für ressourcenschwächere Akteure in der WSK ergeben. Die direkten armutsmindernden Potenziale sollten bei den als armutsrelevant angesehenen WSK auf jeden Fall höher gewichtet werden als potenzielle *spill over*-Effekte (Übertragungs- oder Ausstrahlungseffekte).

Im Zuge der Analyse der zu fördernden WSK wird beim *ValueLinks*-Ansatz vorgeschlagen, ein *Value Chain Mapping* durchzuführen. Dabei werden die einzelnen Prozessschritte innerhalb der WSK, die beteiligten Akteure und Dienstleistungsstrukturen sowie ihre Verbindungen zueinander graphisch dargestellt. In einem weiteren Schritt werden die Anzahl der Akteure, die Produktvolumina sowie die Marktanteile von Akteuren und Akteursgruppen in den einzelnen Prozessschritten aufgezeigt. Im Anschluss an das *Mapping* werden bedarfsbezogene, vertiefende Analysen über die WSK erstellt. Dieses Vorgehen bietet sehr gute Möglichkeiten, ein besonderes Augenmerk auf ressourcenschwächere Beteiligte zu legen. Beispielsweise sollten beim *Mapping* nicht nur die großen Akteure benannt werden, sondern auch ressourcenschwache Individual- und Kleinstunternehmen. Um dies fundiert tun zu können, sollte wo immer möglich, explizit eine Studie zur Armutsrelevanz der WSK durchgeführt werden. Die Einstufung der Unternehmen nach ihrem Organisationsgrad hilft dabei, spezifische Förderinterventionen zu definieren. Von Vertretern der Denkrichtung *Making markets work for the poor* wird ein weiterer Blickwinkel vorgeschlagen, der bei der detaillierten WSK-Analyse Verwendung finden kann. Hierbei werden die materiellen Vermögenswerte der Individual- und Kleinstunternehmen, aber auch ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Talente einer vertieften Analyse unterzogen, um darauf aufbauend gezielt Maßnahmen zu entwickeln, wie diese im Rahmen der WSK und zugunsten der Unternehmen genutzt werden können.

Aus der Analyse der WSK ergeben sich die Interventionen zur Förderung der WSK. Diese werden in der Regel aus den Hindernissen abgeleitet, die innerhalb einer Kette bestehen und die dazu führen, dass der Warenfluss nicht in der gewünschten oder möglichen Quantität und Qualität realisiert werden kann. Hierbei können direkt armutsmindernde Effekte erzielt

werden, wenn vor allem Maßnahmen an den Stellen in der WSK gefördert werden, an denen ressourcenschwächere Akteure tätig sind oder tätig sein könnten. Aus Benachteiligungen werden so Chancen für Individual- und Kleinunternehmen. Beispiele dafür sind die Förderung von Fahrradtransporteuren zur Erschließung neuer Absatzmärkte, die Stärkung von Straßenhändler/-innen zur besseren Vermarktung oder die Einbeziehung von Zwischenhändler/-innen zur Verbesserung des Produktflusses innerhalb der WSK (vertikal zwischen den Prozessschritten, aber auch horizontal, innerhalb eines Gliedes).

Verschiedene Ansätze zur WSK-Förderung sehen einen wichtigen Schlüssel der Armutsminderung in der Stärkung des Organisationsgrades und der Netzwerkfähigkeit von Individual- und Kleinunternehmen. Die Förderung des Zusammenschlusses einzelner Akteure zu strukturierten Produktions-, Verarbeitungs- oder Vermarktungseinheiten vereinfacht es, nachgefragte Mengen in geforderter Qualität zum vereinbarten Zeitpunkt zu liefern. Ein Beispiel aus dem Holzsektor in Nicaragua ist in Kapitel 6 dargestellt. Neben der Stärkung dieser horizontalen Verbindungen, ist es sehr wichtig, die Beziehungen zu bestehenden und potenziellen Lieferanten und Abnehmern zu stärken (vertikales Netzwerken). Dies erfordert mehr als sporadische, zufällig zustande kommende Gespräche. Vielmehr geht es dabei um die Bestrebungen, kontinuierlich Kontakte aufzubauen und diese zu stabilisieren. Wie dies durch Programminterventionen gefördert werden kann, zeigt das Beispiel *SCOPE* aus den Philippinen (Kapitel 7). Auf den Internetseiten von *UNIDO's Cluster & Network Development Programmes*<sup>3</sup> finden sich ebenso eine Reihe interessanter Beispiele und Ansätze, wie horizontale und vertikale Verbindungen von Akteuren einer WSK gestärkt werden können.

Nach dem Fermentieren wird der Kakao in Tunneln getrocknet.



Foto: Claudia Ruff

Kritisch für eine nachhaltige armutsorientierte Entwicklung ist eine starke Betonung der *Economies of scale* in Wertschöpfungsketten. Diese besagt, dass Erzeugungskosten je Produktionseinheit mit steigender Produktionsmenge sinken. Durch die besondere Betonung von Produktionszahlen beziehungsweise von Produktivität können Programminterventionen dazu führen, dass diversifizierte bäuerliche Produktionssysteme, die auf Risikostreuung ausgelegt sind, ins Ungleichgewicht geraten. Dies kann durch eine überproportionale Förderung einzelner Kulturen oder gar die Aufhebung von Mischanbausystemen zugunsten einer Kultur geschehen. Ein erfolgreicher Übergang von einer im Wesentlichen durch Subsistenz geprägten Landwirtschaft zu einer stärker marktorientierten Agrarwirtschaft verlangt nach Gestaltungsräumen für



Foto: Johann Mandlberger

Durch den Zusammenschluss von Akteuren können größere Mengen Holz in geforderter Qualität geliefert werden.

kleinbäuerliche Strukturen, die neben betriebswirtschaftlichen auch sozialwirtschaftliche und kulturelle Aspekte einbezieht. Dies muss bei armutsorientierter Förderung von agrarischer Wertschöpfung obligatorisch berücksichtigt werden.

Inwieweit die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Individual- und Kleinunternehmen (beispielsweise die Unterstützung bei der Verbesserung der Produktqualität, die Stärkung von Betriebsabläufen oder die Einführung von Produktionsstandards) im reinen Sinne des WSK-Ansatzes ist, sei dahin gestellt. Dennoch sollten derlei Maßnahmen während der Erstellung der Förderstrategie ernsthaft in Betracht gezogen werden, da sie gegebenenfalls ein großes Wirkungspotenzial haben, was sich nicht nur förderlich auf ressourcenschwache Akteure der WSK auswirkt, sondern auch positive Effekte für die gesamte WSK mit sich bringen kann. Anregungen dazu bietet beispielsweise der Ansatz *Value Chain Development*.

Kritisch zu hinterfragen ist in diesem Zusammenhang die Förderung der Bio- und Fair Trade-Zertifizierung. Diese erscheint auf den ersten Blick sehr vielversprechend hinsichtlich der Wirkungen für ärmere Kleinunternehmen, da damit neue Märkte erschlossen werden können. Bevor diese Option vorgeschlagen wird, sollten sich alle Beteiligten jedoch sehr gut darüber informieren, welche Anforderungen die Labels stellen, welche Kosten dabei entstehen und wie lange es dauern kann, bis die getätigten Investitionen durch erhöhte Einnahmen amortisiert werden. Häufig stellt sich dabei heraus, dass die Investitionskosten der Umstellung zu hoch und die Dauer bis zur Zertifizierung und damit bis zum Beginn der Refinanzierung zu lang sind, als dass sie von kleinbäuerlichen Strukturen erwirtschaftet werden können. Wie

es doch möglich ist, zeigt das Beispiel Kakao aus Nicaragua im Kapitel 10.

Auf jeden Fall überprüfenswert ist die Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit ressourcenschwacher Akteure in einer WSK via Partnerschaften mit großen Unternehmen (zum Beispiel im Rahmen von *Social Business*) zu erhöhen.

Ein breites Feld der WSK-Förderung liegt zudem in der Stärkung der Dienstleister- und Unterstützungsstrukturen einer WSK. Exemplarisch aufgeführt seien hier:

- » Förderung von integrierten Beratungsdiensten, also die Finanzierung von Beratungsleistungen durch einen finanzstarken Akteur der WSK zur Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten. Hierbei profitieren ressourcenschwächere Akteure von festen Vertragsbeziehungen sowie von bedarfsorientiertem Training und gegebenenfalls anderer, auch materieller Unterstützung.
- » Stärkung staatlicher, halb-staatlicher oder privater Beratungs- und Wirtschaftsförderungsdienste des Agrarsektors wie landwirtschaftliche Beratungsdienste, Landwirtschaftskammern, Anbietern von *Business Development Services*, etc. Hierbei sollte die Unterstützung aber spezifisch auf die Stärkung der Dienstleistungen zur Förderung von (armutsrelevanten) WSK ausgerichtet sein (siehe auch das Beispiel Baumwolle aus Tadschikistan, S. 54).
- » *Knowledge Brokerage* (Informations- und Wissensbörse): Vielfach besteht in ländlichen Regionen und auch in den regionalen Sektorministerien wenig bis kein Wissen über WSK und die Ansätze zu ihrer Förderung. Bedeutsam ist eine Unterstützung besonders dort, wo die Regierung oder ein Sektorministerium die WSK-Förderung in nationalen Strategien oder Förderprogrammen verantwortet hat. Hier gilt es, Informationen zu bestehenden Programmen weiterzugeben und Menschen zusammenzubringen, um Partnerschaften aufzubauen oder zu stärken. Diese können zwischen staatlichen Einrichtungen, zwischen einem Privatunternehmen und einer staatlichen Einrichtung, aber auch zwischen privatwirtschaftlichen Einrichtungen entstehen.
- » Eine andere Form der Informationsverbreitung ist die Bereitstellung von Materialien zu Qualitätsstandards, Hygienevorschriften, gesetzlichen Regelungen, aber auch zu verfügbaren Finanzdienstleistungen und Förderprogrammen.

Auch in der dritten Phase der WSK-Förderung, dem Monitoring der erzielten Effekte und Wirkungen, kann Armutsorientierung gezielt integriert werden. Programmverantwortliche sind verpflichtet, mittels

Programmzielen, Indikatoren, Leitfragen, Meilensteine, etc. zu messen, welche Veränderungen die Programminterventionen verursacht haben. Dazu sollten schon in der Programmformulierung armutsrelevante Aspekte verankert werden. Bei der Ausarbeitung des jeweiligen Monitoringsystems und der Erarbeitung von Fördermaßnahmen sollten Ziel- und Prozessindikatoren formuliert werden, die ausdrücklich auf Veränderungen für die ressourcenschwachen Akteure in den geförderten WSK gerichtet sind. Um neben den ökonomischen auch die sozialwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Effekte messen zu können, sollten auch qualitative Erhebungen, zum Beispiel auf Basis von Leitfragen vorgenommen werden. In WSK, die vor allem eine indirekte armutsmindernde Wirkung anstreben, sollten diese erwarteten Wirkungen so präzise wie möglich quantitativ in Indikatoren gefasst werden.

In allen drei Phasen der WSK-Förderung kann die systematische und aktive Einbeziehung ärmerer WSK-Akteure zur stärkeren Armutsorientierung beitragen. Die Beteiligung dieser Akteure an der Analyse, der Erarbeitung der Förderstrategie, der Umsetzung von Fördermaßnahmen, aber auch am Monitoring und der Steuerung der Programminterventionen kann den Bewusstseins- und Handlungshorizont um Aspekte erweitern, die sich Programmmitarbeiter/-innen sonst wahrscheinlich nicht erschlossen hätten. Der weiter oben erwähnte *Participatory Market Chain Approach* bietet hierzu eine Reihe von interessanten Ideen, deren Integration auch in die *ValueLinks*-Modelle ohne größeren Aufwand möglich sein sollte. Wie Armutsminderung und WSK-Förderung konkret zusammengehen, dazu finden sich in diesem Heft zahlreiche Anregungen.



**Ralf Barthelmes,**  
Diplom-Agraringenieur  
und Diplom-Betriebswirt,  
Referent in der Fach-  
gruppe „Wirtschafts- und  
Beschäftigungsförderung,  
Zusammenarbeit mit der  
Privatwirtschaft“, GIZ Bonn

#### Weiterführende Literatur

- 1 [http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Key\\_Elements\\_of\\_the\\_Value\\_Chain\\_Approach](http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Key_Elements_of_the_Value_Chain_Approach)
- 2 <http://www.cipotato.org/publications/pdf/003296.pdf>
- 3 <http://www.unido.org/index.php?id=o4297>

## Brasilien:

# Amazonien: Schutz der Tropenwälder durch Strategien zur nachhaltigen Nutzung Förderung von Wertschöpfungsketten in einem integralen Ansatz

Thomas Jaeschke

Mit circa 5 Millionen Quadratkilometern Tropenwald und mehr als 20 Millionen Einwohnern unterschiedlichster Ethnien, einer biologischen und sozialen Megadiversität und einer Vielfalt von regionalen und nationalen Interessen (zum Beispiel Sojaproduktion, Palmölplantagen, Viehzucht) ist das brasilianische Amazonasgebiet ein äußerst komplexes System, das eine bedeutende, globale Relevanz im Kontext Klimawandel hat. Bei der Gestaltung der Strategien zum Schutz und zur nachhaltigen Nutzung der Amazonaswälder ist es notwendig, diese Komplexität zu berücksichtigen.

Angesichts dieser ausgeprägten Biodiversität bieten sich zahlreiche Möglichkeiten der Wertschöpfungskettenentwicklung. Die Nachfrage nach Tropenwaldprodukten und zertifizierten landwirtschaftlichen Gütern aus Amazonien wächst. Naturöle, Nüsse, Früchte, zertifiziertes Holz oder Ökokakao haben große Absatzpotenziale, zum Beispiel in der Kosmetik-, Pharma- und Nahrungsmittelindustrie. Tourismuspotenziale bieten Chancen für eine nachhaltige Entwicklung.

Um die Potenziale ausschöpfen zu können, bedarf es der Entwicklung geeigneter Organisationsstrukturen, eines Angebots an qualitativ hochwertigen Produkten, der Einführung von Zertifizierungssystemen und eines professionellen Vermarktungsmanagements. Lokale Rahmenbedingungen und ansässige Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel Kleinbauern, Sammler, Indigene) sind sehr divers, dementsprechend unterschiedlich sind ihre Interessen und Prioritäten. Kleinbauern haben bereits begonnen, ihre Wälder zu schützen und sich zu organisieren, weil sie durch das Sammeln von Ölsamen und deren Weiterverarbeitung zu einfachen Kosmetikprodukten wie auch durch Part-

nerschaften mit Unternehmen einen größeren wirtschaftlichen Nutzen haben, als durch die landwirtschaftliche Produktion und die damit verbundene Entwaldung.

Sammler in Schutzgebieten, die den Wald seit Generationen nachhaltig nutzen, können durch einfache Organisationsformen und die effektivere Weiterverarbeitung und Vermarktung ihrer Produkte die eigene Lebensqualität verbessern und zusätzlich den Wald vor illegalem Holzeinschlag schützen. Siedler entlang der Transamazonica-Straße produzieren in den dafür vorgesehenen Flächen qualitativ hochwertigen Ökokakao in Agroforstsystemen. Durch die zusätzlichen Einnahmen aus der fairen Vermarktung sinkt der wirtschaftliche Druck, die vorhandenen Waldflächen für die Landwirtschaft zu nutzen.

### Kriterien zur Förderung von Wertschöpfungsketten entwickeln

Die Existenz von Märkten für ein bestimmtes Produkt ist selbstverständlich ein unabdingbares Kriterium für die Auswahl zu fördernder Wertschöpfungsketten. Durch die Betrachtung aller Akteure bei der Entwicklung und Implementierung von Förderstrategien werden erfolgreiche *Win-Win*-Situationen geschaffen. Dafür sind immer entsprechende ökonomische Analysen notwendig.

In der hochkomplexen und megadiversen Amazonasregion sind rein ökonomische Betrachtungen bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten allein aber nicht ausreichend. Für eine nachhaltige Entwicklung sind weitere Perspektiven zu berücksichtigen. Die gewohnte Zielgruppenorientierung der EZ-Projekte und die Marktorientierung des Wertschöpfungskettenansatzes müssen durch weitere Elemente ergänzt werden. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit beinhal-



Die Weiterverarbeitung von Ölfrüchten wird durch die Waldnutzerguppen gemeinschaftlich durchgeführt.

ten außer den ökonomischen und sozialen auch ökologische Aspekte. Ein ausgewogenes Verhältnis ist unabdingbar. Alle drei Aspekte müssen den gleichen Stellenwert bei der Analyse, Auswahl und Förderung der Wertschöpfungsketten haben.

Entsprechend muss unter Berücksichtigung der unterschiedlichen lokalen Realitäten nachvollziehbar sein, wie die Förderung einer Wertschöpfungskette zum Walderhalt beiträgt. In diesem Zusammenhang werden Auswahlkriterien definiert und differenzierte, lokal angepasste Ansätze mit Beteiligung der Akteure konzipiert. Unter diesen Voraussetzungen kann zum Beispiel ein Produkt, das sehr attraktive Marktperspektiven aufzeigt, in einer Rangliste nach hinten rücken, wenn es die ökologischen und/oder sozialen Kriterien nicht erfüllt. Ein Beispiel: Holzprodukte aus nachhaltiger, möglicherweise sogar zertifizierter Waldwirtschaft mögen interessante Vermarktungspotenziale haben. Aus ökonomischer Sicht würde es Sinn machen, diese Wertschöpfungskette zu fördern. Allerdings bedarf die nachhaltige Entwicklung der anspruchsvollen Wertschöpfungskette Holz aufgrund ihrer hohen Komplexität (zum Beispiel Investitionen, Zertifizierung) Managementkompetenzen, über die lokale Akteure möglicherweise nicht verfügen. Oder

aber es fehlt an Interesse, diese zu entwickeln oder langfristig anzuwenden. Des Weiteren könnten die ökologischen Auswirkungen so gravierend sein, dass eine Förderung der Wertschöpfungskette Holz nicht empfehlenswert ist. Gleichzeitig ist es aber auch nicht erfolversprechend, beispielsweise Nicht-Holzprodukte mit regionaler Tradition und politischer Priorität, aber mit geringen Absatzperspektiven, zu fördern.

#### Der integrale Ansatz in Brasilien

Mit diesem Verständnis hat der DED (jetzt GIZ) in Brasilien im Rahmen des gemeinsamen Programmvorschlags der deutschen EZ zum Schutz und zur nachhaltigen Nutzung des Tropenwaldes sein Amazonasprogramm entwickelt. Der integrale Ansatz in Brasilien kombiniert in jedem Vorhaben folgende Elemente:

- » Nachhaltige Nutzung des Waldes durch gemeindebasierte beziehungsweise familiäre Bewirtschaftung von Holz- und Nicht-Holzprodukten.
- » Nachhaltige Landwirtschaft für Kleinbauern durch die Einführung und Förderung von Agroökologie und Agroforstsystemen.

- » Demokratieförderung durch institutionelle Stärkung und Befähigung der lokalen Akteure zur Mitbestimmung von politischen Entscheidungsprozessen und deren Gestaltung.
- » Förderung von Wertschöpfungsketten, ergänzend zu den drei vorherigen Elementen, durch vertikale und horizontale Integration der Akteure und Weiterentwicklung der Produkte einschließlich der Vermarktung.

Ergänzt werden lokale und territoriale Entwicklungsmaßnahmen durch Vorhaben zur Stärkung von Netzwerken und Förderung der Partnerschaften mit dem privaten Sektor. Außerdem werden Zahlungsmechanismen von Ökosystemleistungen gestaltet und Strategien zur Anpassung an den Klimawandel ausgearbeitet.

### **Brasilianische Politik zur Förderung von Wertschöpfungsketten der Soziobiodiversität**

Der Erhalt der Tropenwälder ist heute untrennbar mit der globalen Klimadebatte verbunden. Somit sind die Rahmenbedingungen für die Förderung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten in Amazonien äußerst positiv.

Die brasilianische Regierung implementiert den Nationalen Plan der Produkte der Soziobiodiversität (PNPSB), eine innovative, interministerielle Initiative zur Entwicklung von Strategien zur Wertschöpf-

Viele Ortschaften in der Amazonasregion sind nur über Flüsse zu erreichen.



Foto: Thomas Jeschke

fung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, die eine besondere soziale und ökologische Bedeutung haben. Das Konzept zielt gleichermaßen auf den Schutz und die nachhaltige Nutzung der Ökosysteme, die soziale Integration und eine ökonomische Entwicklung ab. Lokale Bevölkerungsgruppen, wie Kleinbauern, traditionelle Sammlergemeinden und indigene Gemeinden, die wichtige Akteure in waldbasierten, marktrelevanten Wertschöpfungsketten sind, sollen in den Förderprozess integriert werden. So kann auch eine gerechtere Verteilung der Gewinne gewährleistet werden. Als eine Alternative zu den exportorientierten Weltmarktgütern, wie Soja oder Rindfleisch, die einen hohen Druck auf den Tropenwald ausüben, könnten sich die sogenannten Wertschöpfungsketten der Soziobiodiversität durchsetzen, da sie mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit vereinbar sind.

Auf Grundlage von Analysen entwickeln und implementieren die lokalen Akteure in Zusammenarbeit mit den GIZ-Fachkräften Strategien zur Verbesserung der Wertschöpfungsketten. Die konkreten Aktivitäten zur Prozessverbesserung und zur nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen zielen darauf ab, die verschiedenen Sektoren einzubeziehen und ein geeignetes Umfeld zur Entwicklung von nachhaltigen Initiativen zu schaffen. Dies wird insbesondere durch Kooperationen mit der Privatwirtschaft, Koordinierung der Finanzierungsprogramme und Förderung der sozialen Organisationen und der Netzwerke erreicht. Gleichzeitig soll die Rolle der lokalen Akteure als Bewahrer von Kenntnissen und Anbausorten, als Schützer der Biodiversität, als Garant für die Nahrungsmittelsicherheit, sowie als Nutzer der natürlichen Ressourcen neu definiert und stärker in den Vordergrund gestellt werden. Instrumente dafür sind angepasste technische Beratung, Infrastruktur, Vermarktungsstrategien, Wissensmanagement und Forschung.

### **Ansatzpunkte für die GIZ**

In diesem Zusammenhang wird eine Beratung auf verschiedenen Ebenen bei der GIZ angefragt. Entsprechend hat die deutsche EZ das Thema mit dem Ziel im gemeinsamen Programm verankert, durch die Förderung von Wertschöpfungsketten Wirkungen zum Schutz und zur nachhaltigen Nutzung der Amazonaswälder zu erreichen.

So finden die Instrumente der früheren GTZ in der Beratung des brasilianischen Umweltministeriums

ihre Anwendung. Gemeinsam werden geeignete Durchführungsinstrumente entwickelt, in denen insbesondere Anleihen aus der *ValueLinks*-Methode verwendet werden, angepasst an die Besonderheiten des Nationalen Plans der Produkte der Soziobiodiversität (PNPSB). Lokal können die Fachkräfte der GIZ sowohl technische als auch Organisationsberatung leisten, um die Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette in ihrer Arbeit zu unterstützen und die Integration weiterer Elemente zur nachhaltigen Nutzung zu gewährleisten. Gemeinsam können die Instrumente der GIZ regionale Planungsprozesse und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure und Institutionen unterstützen und fördern.

Entlang einer Wertschöpfungskette können verschiedene GIZ-Instrumente interdisziplinär eingesetzt werden. Wichtig ist dabei eine gute Analyse der Marktpotenziale, Beziehungen und Schwachstellen, unter Berücksichtigung der ökologischen Nachhaltigkeit und der unterschiedlichen sozialen Kontexte, um die richtige Auswahl der Wertschöpfungsketten im Hinblick auf die Wirkungsziele des Programms zu gewährleisten.

### Herausforderungen

Die Förderung von Wertschöpfungsketten im Rahmen eines integralen Ansatzes zur nachhaltigen Nutzung der Tropenwälder stellt große Herausforderungen an die Programm- und Projektentwicklung und das Projektmanagement. Entsprechend sind die Koordinationskapazitäten zur optimalen Nutzung der GIZ-Instrumente gefragt. Intensive qualitative und quantitative Analysen (Markt-, Akteurs-, Risikoanalysen etc.), eine sorgfältige Auswahl und Anpassung der geeigneten Instrumente sowie ausreichende Ressourcen (insbesondere Zeit) sind sowohl für die Auswahl der Wertschöpfungsketten als auch für die Integration des Wertschöpfungskettenansatzes in den Projekten notwendig.

Die Förderung nur einzelner Wertschöpfungsketten steht möglicherweise im Widerspruch zu den megadiversen ökologischen, aber auch sozialen und wirtschaftlichen Systemen im Amazonasgebiet, weshalb bereits in der Konzeptionierungsphase mehrere Wertschöpfungsketten in die Projektplanung integriert werden.

Der Wertschöpfungskettenansatz sollte mit den Prozessen der Demokratieförderung und der nachhaltigen Forst- beziehungsweise landwirtschaftlichen Nutzung kombiniert werden. Für die Partner



Foto: Thomas Jaeschke

Typisch für den Anbau von ökologischem Kakao ist die Produktion in Agroforstsystemen.

der Zivilgesellschaft und der Regierung ist die Perspektive der gesamten Wertschöpfungskette neu und verlangt transparente Debatten und Prozessorientierung sowie ein Umdenken bezüglich der zu involvierenden Akteure. In diesem Zusammenhang sind neue Methoden im Rahmen der Beratung sehr wichtig, die mit Kompetenz und Kreativität für die lokalen Gegebenheiten, Dynamiken und Nachfragen angepasst werden. Die Beteiligten erhalten so auf lokaler Ebene einen Gesamtblick auf die Wertschöpfungskette, um Chancen zu identifizieren und in Abstimmung zu handeln. Man kann dann von einer Integration der Zielgruppenorientierung in einen Wertschöpfungskettenansatz sprechen.

Und auch neue Tendenzen sind zu berücksichtigen. Heute sind Tropenwälder nicht nur aufgrund ihrer Produkte, sondern auch vor dem Hintergrund weiterer Funktionen, wie zum Beispiel als Kohlenstoffspeicher oder für den Erhalt der Biodiversität, von größter globaler Relevanz. Entsprechend sollten diese Dienstleistungen mitsamt ihrer Kosten, aber auch als wirtschaftliche Möglichkeit in die Planung und Entwicklung von Strategien zur Wertschöpfungskettenförderung integriert werden.



**Thomas Jaeschke** ist Diplom-Agraringenieur, war Entwicklungshelfer in Brasilien und arbeitet dort seit 2008 als Koordinator für Ländliche Entwicklung im Tropenwaldprogramm.



## 02

**WSK-Auswahl****Welche Wertschöpfungskette bietet am meisten Entwicklungspotenzial?**

Häufig stellt sich zeitgleich mit der Frage, ob Wertschöpfungskettenförderung überhaupt das richtige Instrument ist, auch die Frage, welcher Sektor oder welches Produkt das größte Entwicklungspotenzial hat. Die Auswahl einer oder mehrerer Wertschöpfungsketten, die im Rahmen einer Entwicklungsmaßnahme gefördert werden, ist abhängig von vielen Faktoren. Am wichtigsten ist selbstverständlich eine konkrete Nachfrage nach den Produkten. An jeder Wertschöpfungskette sind verschiedene Akteure beteiligt (zum Beispiel Produzenten, Lieferanten, Dienstleister, Händler etc.). Bei Programmvorgaben mit Fokus auf bestimmte Zielgruppen, wie zum Beispiel arme ländliche oder in Schutzgebieten lebende Bevölkerungsgruppen, Frauen, Jugendliche oder auf eine bestimmte

Region haben diese erheblichen Einfluss auf die Auswahl der zu fördernden Wertschöpfungsketten.

Im besten Fall wird eine Wertschöpfungskette auf Basis einer gründlichen Marktrecherche ausgewählt, die hohe Entwicklungspotenziale, wachsende Nachfrage, zuträgliche Rahmenbedingungen und eine hohe Beteiligung armer Bevölkerungsgruppen identifiziert hat. Im EZ-Kontext können Vorgaben der Regierung oder der Programmrahmen die Auswahl der Sektoren einschränken. Wichtig ist, dass Kriterien für die Auswahl entwickelt werden, die marktwirtschaftliche Aspekte mit Zielen der Entwicklungszusammenarbeit verbinden.

## Äthiopien

# Wirtschaftsförderung und staatliche Auswahlkriterien Zwischen Regierungsvorgaben und Realitäten der Globalisierung

António Gonçalves

**Entwicklungsländer benötigen eine leistungs- und wettbewerbsfähige Privatwirtschaft, um sich den Herausforderungen des Strukturwandels und der Globalisierung stellen zu können. Private kleine und mittlere Unternehmen schaffen in der Regel die Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung von Volkswirtschaften und damit für Beschäftigung und Einkommen.**

Die GIZ unterstützt ihre Partner in Entwicklungsländern in dem Bemühen, Wachstumspotenziale zu nutzen. Wirtschaftliche Entwicklung muss gleichwohl so gestaltet werden, dass Wachstum auch den Benachteiligten der Gesellschaft Chancen eröffnet. So fördert die GIZ in den Partnerländern etwa Geschäftsbeziehungen zwischen kleinen, mittleren und Großunternehmen und die Einbeziehung landwirtschaftlicher Produzenten in Wertschöpfungsketten. Dies führt zu höherer Wertschöpfung und zu einer positiven Beschäftigungs- und Einkommensentwicklung.

Die äthiopische Regierung hat aus diesem Grund die Prioritätssektoren Textil, Leder, Pharma, Agrarwirtschaft und Metall für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten identifiziert und die deutsch-äthiopische Kooperation beauftragt, diese Wertschöpfungsketten im Rahmen des Wirtschaftsförderprogramms *Engineering Capacity Building Program* (ecbp) auszuarbeiten und zu implementieren.

Maßgeblich für die Vorgehensweise bei der Auswahl der Wertschöpfungsketten war dabei die Exportorientierung des Landes. So sprach aus Sicht der Regierung beispielsweise für den Textilsektor, dass Äthiopien Baumwolle anbaut, damit also auch für den Bekleidungssektor produzieren und die Produkte exportieren kann. Ein marktanalytisches Vorgehen hätte jedoch berücksichtigen müssen, ob Unternehmen zur Baumwollveredelung existieren und vorhandene Unternehmen in der Lage sind, aus der Baum-

wolle Bekleidung herzustellen. Damit verknüpft ist die Frage, ob die entsprechende Technologie bereits im Lande ist oder es kurz-, mittel- und langfristiger Investitionen bedarf. Inwieweit es überhaupt Nachfrage und Märkte für die Produkte gibt, wurde ebenfalls nicht angemessen berücksichtigt: Die Textil- und Bekleidungsbranche ist vermutlich der am härtesten umkämpfte Markt der Welt.

Um eine Wertschöpfungskette aufzubauen, bedarf es großer Investitionen, welche die äthiopische Regierung jedoch nicht in dem erforderlichen Umfang zur Verfügung stellt. Wohl aber werden dem Programm Vorgaben gemacht, bestimmte Planzahlen der Regierung zu erfüllen. Dies ergibt aus entwicklungspolitischer Sicht und im Hinblick auf Nachhaltigkeit wenig Sinn.

Die Fokussierung der äthiopischen Regierung auf den Export erschwert die erfolgreiche Entwicklung einer Wertschöpfungskette zusätzlich, da der Binnenmarkt

Lokaler Textilmarkt  
in Konso, Äthiopien.



Foto: Anja Heinbruch



Foto: Anja Heinbruch

Weber bei der Verarbeitung Baumwolle.

nicht gefördert wird. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten entweder gar keine staatliche Unterstützung oder werden wie Großunternehmen behandelt, von denen ausschließlich eine Produktion für den Export erwartet wird. Für eine erfolgreiche Förderung von Wertschöpfungsketten sollte jedoch vorab die Entwicklung des Binnenmarktes forciert werden. Die Beteiligten brauchen ein Bewusstsein dafür, welche Produkte auf den Märkten gefragt sind und welcher Technologien es zu deren Herstellung bedarf. Dadurch werden Importe reduziert und Devisen im Land gehalten, was eine bessere Reinvestition der Mittel in den jeweiligen Sektoren ermöglicht.

Die Visionen der äthiopischen Regierung berücksichtigen bei den Wertschöpfungsketten der ausgewählten Sektoren die Globalisierungsrealitäten nur unzureichend. So werden internationale Standards wie etwa die für *Organic Cotton* (ökologischer Anbau und Verarbeitung von Baumwolle) nicht berücksichtigt, die aber im Markt nachgefragt werden. Des Weiteren müssen chemische Prozesse analysiert und zertifiziert werden, die bei den Veredlungsprozessen verwendeten Chemikalien dürfen bei Verbrauchern keine Allergien hervorrufen. Labore müssen vorhanden sein, um entsprechende Tests durchzuführen. Diesen Aspekten

**António Gonçalves** ist Diplom-Textilingenieur und Diplom-Betriebswirt und seit 2008 als Entwicklungshelfer in Äthiopien tätig.

hat die Regierung bei der Auswahl der Sektoren nicht ausreichend Rechnung getragen.

Wie gehen die in das ecbp entsandten Entwicklungshelfer/-innen, die hauptsächlich aus der Industrie kommen, mit dieser Situation um? Zunächst einmal nehmen sie die Herausforderung der Exportorientierung gemäß Vorgabe der äthiopischen Regierung an und unterstützen mit den vorhandenen Möglichkeiten die Positionierung äthiopischer Produkte am Weltmarkt und die Vernetzung äthiopischer Firmen mit internationalen Kunden. Damit haben sie zugleich aus der Not eine Tugend gemacht und einen Weg beschritten, der Regierung die Schwachstellen in der Sektorenauswahl präzise darstellen zu können.

Denn in der Umsetzung werden diese Schwachstellen in der Wertschöpfungskette schnell ersichtlich. Dies betrifft auch die Rahmenbedingungen wie das Banken-, Zoll- und Regulierungswesen. Ferner wird deutlich, wie viel in die Infrastruktur investiert werden muss. Der Dienstleistungsbereich tritt deutlich als vielversprechender Sektor für den Mittelstand hervor. Hier empfiehlt die GIZ der Regierung verstärkte Investitionen.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die Förderung von Wertschöpfungsketten bei staatlicher Vorgabe der Sektoren und ohne dabei eine konkrete Nachfrageorientierung im Blick zu haben, eine echte Herausforderung darstellt. Gemeinsam mit den lokalen Partnern müssen Wege gefunden werden, unter Berücksichtigung der Vorgaben der Regierung, erfolgsversprechende Wertschöpfungsketten zu identifizieren und zu fördern. Dazu leisten die im ecbp-Programm tätigen Entwicklungshelfer/-innen trotz aller Probleme ihren Beitrag.



## Kambodscha

### Made in Kambodscha – lokale Märkte stärken

#### Welches Marktpotenzial bietet die Tourismusregion um Angkor Wat?

Karin Tränker-Benslimane

Die Region Angkor ist aufgrund ihrer weltberühmten Tempelanlage Angkor Wat das Ziel zahlreicher nationaler und internationaler Touristen. Das GIZ Green Belt-Programm unterstützt die ländliche Entwicklung in der Umgebung der Tempelanlagen. Um das wirtschaftliche Potenzial der Tourismusindustrie für ländliche Entwicklung und Armutsminderung zu nutzen, verfolgt das Programm einen integrierten Ansatz: Die Entwicklung ausgewählter Wertschöpfungsketten wird mit regionaler Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement sowie mit der Qualifizierung dezentraler Strukturen verknüpft.

Trotz zahlreicher Touristen, einer gut ausgebauten Tourismusinfrastruktur und dem Weltkulturerbe Angkor Wat zählt die Provinz Siem Reap mit einem Armutsanteil von circa 52 Prozent zu den ärmsten in Kambodscha. Erklärtes Ziel des *Green Belt*-Programms ist es sicherzustellen, dass die arme ländliche Bevölkerung mit ihren Produkten Zugang zu den Märkten hat und von der wirtschaftlichen Entwicklung im Tourismussektor profitiert.

Die Entwicklungshelfer/-innen arbeiten im Bereich „Wertschöpfungskettenförderung von Obst und Gemüse“ gemeinsam mit der Bevölkerung in den Dörfern daran, die Wettbewerbsfähigkeit lokaler Produkte zu erhöhen. Dies geschieht konkret über die Einführung leistungsfähigerer Sorten, Beratung im



Foto: Peter Beyer

Die Tourismusindustrie in der Region Angkor bietet auch für die ländliche Entwicklung ein großes Potenzial.

Bereich Pflanzenschutz oder verbesserter Produktionsmethoden. Ein wichtiges Instrument ist auch *Public Private Partnership* (PPP) zwischen lokalen Behörden, Bauerngruppen und landwirtschaftlichen Zulieferern und Händlern.

Damit wird der Privatsektor vor allem als Dienstleister einbezogen. Die beteiligten Unternehmen bringen Marktkenntnis und produktspezifisches Know-how ein, beraten die Produzenten und sichern durch ihre Aktivitäten den nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg der Maßnahmen. So verknüpfen sich entwicklungspolitische Ziele mit privatwirtschaftlichem Interesse.

Der Entscheidung zur Förderung der Wertschöpfung von Obst, insbesondere Ananas, Gemüse und auch Kunsthandwerk gingen umfangreiche Marktuntersuchungen und Wertschöpfungskettenanalysen voraus. Diese konzentrierten sich auf die Märkte in Siem Reap, da die Stadt durch den kontinuierlich wachsenden Tourismus – auch im gehobenen Segment – ein sehr großes Marktpotenzial im Bereich Nahrungsmittel und Kunsthandwerk verspricht. Klimatisch ist die Region gut für Obst- und Gemüseanbau geeignet.

Die von einer lokalen Beratungsfirma durchgeführten Untersuchungen erbrachten außerdem, dass neben dem Tourismussektor insbesondere die Nachfrage der lokalen Bevölkerung einen wichtigen Marktfaktor darstellt. Bisher wird der Bedarf der lokalen Bevölkerung an Obst und Gemüse zu großen Teilen durch Importe aus Vietnam und Thailand gedeckt. Marktvorteile von lokaler Produktion, wie kurze Transport-

wege und Frische, spielen bei der Vermarktung von beschränkt lagerfähigen Produkten eine entscheidende Rolle, kommen aber bisher durch zu geringe lokale Produktion wenig zum Tragen.

Bei Obst ist vor allem die Nachfrage der Hotels nach qualitativ hochwertiger Ananas für den Tourismussektor hoch. Ananas ist eine Frucht, die durch ihre geringen Kulturansprüche auch von ärmeren Bauern produziert werden kann, auch auf kleiner Fläche erzielen sie damit ein gutes Einkommen.

Da das Programm auf die Teilhabe armer Bevölkerungsschichten am Marktgeschehen abzielt, spielen neben wirtschaftlichen Erwägungen vor allem auch soziale und genderspezifische Aspekte eine Rolle. Traditionell werden viele hochwertige handwerkliche Produkte von Frauen gefertigt, etwa aus Gras gewebte Matten, geflochtene Körbe oder Keramik. Es geht also auch um die wirtschaftliche Stärkung von Frauen. Ein großer Anteil der verkauften Souvenirs auf den Märkten der Provinzhauptstadt Siem Reap ist jedoch importierte Ware (zum Teil Massenprodukte) aus benachbarten Ländern. Es fehlt an lokalen, in der Qualität standardisierten Produkten. Unter den Touristen sind es vor allem Frauen, die handgearbeitete Produkte *Made in Cambodia* bevorzugen. An dieses Potenzial knüpft der Wertschöpfungskettenansatz an und erreicht eine hohe Wirkung durch gezieltes Marketing, wie die Entwicklung neuer Produkte mit typisch kambodschanischem Design, die Verbesserung der Produktqualität, die Beratung bei der Preisgestaltung und die Platzierung auf den Märkten.

Die Entscheidung zur Förderung von regionaltypischem Kunsthandwerk unterstützt auch die kambodschanische Regierung mit ihrer Kampagne *One village, one product*. Jährlich findet in der Hauptstadt Phnom Penh eine Verbrauchermesse mit Produkten aller Provinzen statt. Auch dort stellen Frauengruppen inzwischen regelmäßig ihre Produkte aus.

Weitere Berichte zu diesem Programm finden sich in den Kapiteln 3, 4 und 7.



**Karin Tränkner-Benslimano** ist Gärtnermeisterin und hat einen Master of Business in Food and Agribusiness. Sie war Entwicklungshelferin in Laos und arbeitet seit 2010 als Koordinatorin für Ländliche Entwicklung in Kambodscha.

Die Region Siem Reap eignet sich hervorragend für den Obst- und Gemüseanbau.



Foto: Winfried Scheewe



Foto: GIZ

## WSK-Analyse

### Wie können wir die Potenziale der Wertschöpfungskette ermitteln?

Eine Wertschöpfungskette stellt ein wirtschaftliches System dar, um das sich viele Produktions- und Geschäftstätigkeiten drehen. Nachdem die Entscheidung gefallen ist, Wertschöpfungsketten eines bestimmten Sektors zu fördern, ist es notwendig, diese genau zu betrachten.

Um das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Akteure und Produktions- und Veredelungsschritte – also die gesamte Kette der Wertschöpfung – zu verstehen, sind unterschiedliche Analysen notwendig. Eine Situationsanalyse kann Aufschluss über den gesamten Prozess zur Herstellung eines Endproduktes geben. Je nach ausgewählter Wertschöpfungskette können verschiedene Analysetechniken verwendet

werden, vom „Mapping“ der gesamten Kette oder der verschiedenen Beteiligten über Marktrecherche bis hin zu quantitativen Untersuchungen, die genaue Auskünfte über Preise, Kosten und Wertschöpfung geben können. Der Analyseumfang und -aufwand variiert selbstverständlich mit dem ausgewählten Produkt: So kann zum Beispiel die Herstellung einer Jeans – von der Baumwolle bis zum fertigen Produkt – globale Ausmaße mit zahlreichen Beteiligten, Produktions- und Weiterverarbeitungsschritten bedeuten, während die Produktion von lokalen Nahrungsmitteln häufig nur einige wenige Akteursgruppen und Arbeitsschritte erfordert und somit kaum Wertschöpfung erzielt.

03

## Kambodscha

### Ananas – Potenzial für Arme?

#### Von der Wertschöpfungskettenanalyse zur Entwicklung von Förderstrategien für Kleinbauern

Dr. Andreas Lewke

Trotz guter Ausgangsbedingungen für den regionalen Anbau von Ananas wird der Großteil der Früchte aus anderen Regionen oder dem Ausland in die arme Region Siam Reap importiert. Das „Green Belt“-Programm der GIZ baut lokale Kapazitäten auf und fördert Wertschöpfungsketten von Obst und Gemüse.

lichkeit des Zuverdienstes für die arme Bevölkerung dar, denn eigener Obstanbau ist trotz vorhandener Flächen (< ein Hektar) meist keine Alternative. Die Investitionskosten und lange Wartezeiten bis zur einsetzenden Ernte bedeuten speziell für Arme zu hohe Einstiegsbarrieren.



Foto 1:  
Anlieferung von Importware  
aus Vietnam per Schiff in  
Takeo.

Foto 2:  
Transport der Ananas per  
Lastwagen nach Phnom  
Penh und Verladen für den  
Transport nach Siam Reap.

Der kommerzielle Obstanbau in der Provinz Siam Reap beschränkt sich im Wesentlichen auf Mango und Drachenfrucht für den lokalen Markt. Die Plantagen umfassen zwischen einem und fünfzehn Hektar und sind im Besitz der „Bessersituierten“. Das Einkommen aus der Obstproduktion ist für die Besitzer ein Nebenverdienst, denn Grund und Boden sind vor allem Spekulationsobjekte. Durchschnittlich wird eine Arbeitskraft pro zwei Hektar Anbaufläche fest beschäftigt. Zu saisonalen Arbeitsspitzen, speziell zu Erntezeiten, werden je nach Bedarf zusätzlich Hilfskräfte angeheuert. Dies stellt eine begrenzte Mög-

Ananas ist in vielfacher Hinsicht eine Ausnahme, da die Pflanze Trockenzeiten gut überstehen kann und nur geringe Bodenansprüche stellt. Sie verkraftet auch Perioden der Vernachlässigung, zum Beispiel wenn Besitzer durch saisonale Beschäftigung abwesend sind. Bei guter Kulturführung kann bereits zehn bis zwölf Monate nach Pflanzung geerntet werden. Jungpflanzen können nach erfolgter Ernte selbst produziert und für die Ausweitung des Anbaus genutzt werden. Damit reduzieren sich Investitionen für die Folgejahre.

### Welches Potenzial bietet der Anbau von Ananas?

Vor diesem Hintergrund unterstützt die *Regional Economic Development* (RED)-Komponente des GIZ *Green Belt*-Programms in Zusammenarbeit mit der Landwirtschafts- und Wirtschaftsbehörde die Projektpartner in der Förderung von Obst- und Gemüsewertschöpfungsketten mit zwei Entwicklungshelfern und zwei Ortskräften.

Mit den Projektpartnern aus dem Gesamtsektor Obst und Gemüse wurde eine Stakeholderanalyse durchgeführt, in die sehr viele Informationen und Erfahrungen aus Einzel- und Gruppengesprächen auf Dorf- und Distriktebene mit Zielgruppen sowie mit Vertretern von Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen, Programmen und privaten Unternehmen einfließen.

Mit der darauffolgenden Analyse der Ananas-Wertschöpfungskette wollten die RED-Komponente und ihre Partnerorganisationen feststellen, welches Potenzial der Ananasanbau und die Vermarktung bieten – speziell für Kleinbäuerinnen und -bauern im Umfeld der Tourismusmetropole Siem Reap. Eine ortsansässige Nichtregierungsorganisation führte die Analyse und zahlreiche Interviews eigenverantwortlich durch. Neben den gesammelten allgemeinen Informationen zu Standortfaktoren und Umfeld wurden Daten zu Anbau, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Provinz, Zwischenhandel, Weiterverarbeitung und Import erhoben. Eine *Value Chain Map* wurde erstellt, welche die Einfuhrströme aus den Nachbarprovinzen, Importe aus Thailand und Vietnam und die lokale Produktion quantifizierte und verglich. Die Entwicklungshelfer/-innen fungierten während des Prozesses als Berater, um lokale Kapazitäten für Wertschöpfungskettenanalysen aufzubauen und zu för-



Foto: Andreas Lewke



Foto: Andreas Lewke

Anfang 2008 wurde eine Marktstudie von einer kambodschanischen Consultingfirma durchgeführt, bei deren konzeptioneller Planung sowie bei der Auswertung und Darstellung der Ergebnisse GIZ-Entwicklungshelfer/-innen maßgeblich beteiligt waren. Die Marktstudie ergab, dass die Ananas unter den gehandelten Früchten sowohl vom Volumen (10 Millionen Stück/Jahr) als auch wertmäßig einen vorderen Rang einnimmt, jedoch nur zwei Prozent aus lokalem Anbau stammen.

den. Mitarbeiter der Landwirtschaftsbehörde waren bei der Identifizierung von Anbaugebieten, in der Datenerhebung sowie in die Organisation von Treffen und Gruppendiskussionen auf Dorf- und Gemeindeebene eingebunden.

So ergab die Analyse unter anderem, dass in Siem Reap 92 Prozent der gehandelten Ananas aus der Nachbarprovinz Battambang stammen und sechs Prozent aus Thailand und Vietnam.

Foto 3:  
Lagerraum eines Großhändlers in Phnom Penh.

Foto 4:  
Stand eines Obstverkäufers in Siem Reap.

### Chancen und Hindernissen in der Wertschöpfungskette

Durch die Wertschöpfungskettenanalyse wurden Chancen und Hindernisse identifiziert und es konnten Strategien formuliert werden, wie diese Chancen am besten genutzt und die Hindernisse abgebaut werden können.

Die Vorteile des Ananasanbaus in Siem Reap sind die Marktnähe und die leicht zu identifizierenden Absatzmärkte, wie Hotels und Restaurants sowie der Groß- und Einzelhandel für Obst. Dies senkt die Transportkosten und steigert die Qualität der Früchte, da sie so frisch auf den Markt kommen.

Zentrales Hindernis für die Entwicklung der lokalen Ananas-Wertschöpfungskette ist das fehlende Wissen um den richtigen Anbau, speziell bezüglich Sorten,

Stückzahlen (50 – 100 Stück/Tag) lukrativ, wohingegen sich bei größeren Stückzahlen (5.000 Stück/Woche) eine Zusammenarbeit mit lokalen Aufkäufern anbietet.

### „Ich fühl mich nicht mehr arm!“

Zwei Jahre nach den ersten Anfängen im Ananasanbau beschreibt ein Bauer aus Svay Leur seine Situation so: „Ich fühl mich nicht mehr arm, denn jetzt weiß ich, wie ich meine Familie ernähren kann.“ Eine andere Produzentin begann mit 4.000 Setzlingen. Sie investierte einen Teil des Einkommens vom Verkauf der Früchte in die Ausdehnung ihres Anbaus, der jetzt 20.000 Pflanzen auf 5.000 Quadratmetern umfasst.

150 Familien, darunter 25 Prozent der ärmsten Haushalte und 18 Prozent von Frauen geführte Haushalte



Foto: Andreas Lewke



Foto: Andreas Lewke

Foto 5:

Mobiler Obstverkäufer in Siem Reap.

Vermehrung, Düngung, Bodenfruchtbarkeit, Bewässerung, Pflanzenschutz und ganzjährigem Anbau (Blüteninduktion).

Foto 6:

Ananas als Teil des Abendbuffets in einem Restaurant in Siem Reap.

Die Ergebnisse der Analyse wurden mit den Partnern diskutiert und bildeten die Grundlage für die gemeinsame Auswahl von Interventionsfeldern. Die größtmögliche Wirkung versprochen die Einführung einer marktgerechten Sorte sowie Trainingsmaßnahmen für interessierte Bäuerinnen und Bauern. Der lokale Verkauf an Obstverkäufer in Distrikten und der Direktverkauf an Haushalte und Touristen sind bei kleineren

bauten 2010 insgesamt circa 350.000 Ananas besserer Qualität an. Damit hat sich die Anbaufläche in der Provinz innerhalb von eineinhalb Jahren fast verdreifacht.

In Zusammenarbeit mit privaten Obstbauschulen wirbt die RED-Komponente seit 2009 für die Zwischenpflanzung von Obstbäumen wie Mango und Lychee mit dem Ziel langfristiger Einkommenssicherung und Diversifikation. Gemeindeverwaltungen unterstützen die Pflanzung von Obstbäumen durch eigene Geldmittel im Rahmen kommunal-

ler Wirtschaftsförderung. Privatbaumschulen vergeben Bäume zum Teil auf Kreditbasis. Der Verkauf von Ananasfrüchten und -setzlingen hilft den Bauern und Bäuerinnen bei der Rückzahlung von Krediten. Auch die Aufkäufer bieten vermehrt Produktionsmittel auf Kreditbasis an, welche nach erfolgter Ernte zurückzahlen sind. Dies eröffnet den Anbauern zusätzliche Chancen.

### Mehr Einbindung der Ärmsten

Zusammen mit den Gemeinden legt die RED-Komponente seit Ende 2010 ein Programm zur gezielten Einbindung benachteiligter Gruppen in die wirtschaftliche Entwicklung auf. Das Programm fördert 20 Prozent der ärmsten Haushalte und beinhaltet neben einer Eigenleistung der begünstigten Familien eine Subventionskomponente durch die Gemein-

den. In der Pilotphase mit vier Gemeinden wird diese Subvention durch die GIZ getragen. Die Motivation, Ananas anzubauen, ist groß. Insgesamt 120 ärmste Haushalte erbrachten die nötigen Eigenleistungen und beginnen 2011 mit der Pflanzung.

Es wird erwartet, dass der Eigenanteil der lokalen Produktion am Markt in Siem Reap innerhalb der nächsten drei Jahre auf circa 40 Prozent ansteigen wird. Der Großteil der produzierten Ananas wird von Kleinbäuerinnen und -bauern kommen.



Foto: Lars Düerkop

Foto 7:  
Teilnehmer erhalten eine Fortbildung zum Ananasanbau während eines Feldtages.

Dr. Andreas Lewke ist Gartenbauingenieur, war Entwicklungshelfer und Koordinator für Ländliche Entwicklung auf den Philippinen und von 2008 bis 2011 Entwicklungshelfer in Kambodscha.



# 04

## WSK-Strategie

### Die Potenziale der Wertschöpfungskette entwickeln – aber wie vorgehen?

Eine Strategie zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten berücksichtigt eine gemeinsame Vision der verschiedenen Akteure. Das gemeinsame Ziel der beteiligten Produzenten, Dienstleister und Privatfirmen ist es, konkurrenzfähiger zu werden und mehr „Wert“ entlang der verbesserten Kette zu schaffen. Für die beteiligten externen Moderatoren wie zum Beispiel Regierungsbehörden oder Geberorganisationen bedeutet dies, keine aktive Rolle in der Entwicklung zu übernehmen, sondern den Prozess zu begleiten. Eine gemeinsame Strategie klärt die Rollenverteilung und gibt Hilfestellung für die Entwicklung von Aktivitäten, berücksichtigt Risiken und eröffnet Chancen.

## Kambodscha

# Frisches Gemüse für Angkor Nachfrageorientierte Produktion

Dr. Andreas Lewke

**Circa 2 Millionen Touristen besuchen jährlich die Tempel von Angkor Wat. Während ihres Aufenthalts essen die meisten von ihnen auch Gemüse. Wie können Bäuerinnen und Bauern in der Provinz Siem Reap davon profitieren?**

Eine Verdreifachung des Marktanteils lokal produzierten Gemüses ist das gemeinsame Ziel der *Regional Economic Development* (RED)-Komponente des GIZ *Green Belt*-Programms und seiner Partner. Seit 2009 bezieht diese Partnerschaft neben staatlichen Behörden auch private Unternehmen ein. Im Rahmen der Strategieentwicklung wird zwischen Geschäftsstrategie und Förderungsstrategie ausgewählter Wertschöpfungsketten unterschieden.

Eine 2008 durchgeführte Marktanalyse zeigte, dass fast 60 Prozent des in Siem Reap konsumierten Gemüses aus Vietnam stammt. Circa 29 Prozent werden aus anderen kambodschanischen Provinzen eingeführt und lediglich elf Prozent lokal produziert. Der Bedarf der Tourismusindustrie für Hotels und Restaurants beträgt nur circa 15 Prozent des Gesamtkonsums an Gemüse. Es sind in erster Linie private Haushalte, welche direkt oder indirekt mit circa 85 Prozent den Großteil nachfragen. Das Ziel der RED-Komponente ist es, Einkommensverbesserungen für eine möglichst große Zahl ländlicher Haushalte zu erreichen. Statt nur Nischenmärkte wie Bio oder Hotels und Restaurants zu bedienen, konzentriert sich die Wertschöpfungskettenförderung (WSK) der RED-Komponente deshalb auf den gesamten Frischgemüsemarkt, der den größten Absatzmarkt darstellt.

### Auswahl des Warenkorbs

Die von Hotels und Restaurants nachgefragten Gemüsesorten unterscheiden sich von dem, was kambodschanische Haushalte konsumieren. Die Wert-

schöpfungskettenförderung muss sich konsequenterweise auf solche Gemüsesorten konzentrieren, die hohe Marktanteile besitzen und wettbewerbsfähig angebaut werden können. Dies trifft unter anderem auf Gurken, Stangenbohnen und Auberginen zu, welche in der kambodschanischen Küche sehr viel Verwendung finden. Die Marktanalyse ergab, dass Gurken mit drei Millionen Kilogramm pro Jahr den größten Anteil an konsumiertem Gemüse stellen. Die Eigenversorgung 2008 lag allerdings bei unter vier Prozent. Qualität, Quantität, ständige Verfügbarkeit und vor allem der Preis lokaler Ware sind die wichtigsten Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber importierten Gemüsesorten.

Auf Distriktmärkten hat lokal angebautes Gemüse zusätzliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Importen, die zu 95 Prozent über Großhändler nach Siem Reap-Stadt in die Provinz gelangen. Von Siem Reap-Stadt erfolgt die Weiterverteilung in die Distrikte. Dies bedingt höhere Preisniveaus auf Distriktmärkten durch zusätzlich anfallende Transport- und Transaktionskosten. Dadurch eröffnen sich Chancen für lokale Gemüseerzeuger, direkt auf den Distriktmärkten an Haushalte oder Einzelhändler zu verkaufen. Da vielen Produzenten die Möglichkeit fehlt, ihre Ware selbst zu den Distrikt- und Provinzmärkten zu bringen, beziehungsweise dies mit erheblichen Kosten verbunden wäre, übernehmen Zwischenhändler die Transportfunktion. So lassen sich für die Beteiligten höhere Profite erzielen.

Sobald Gemüse aus lokalem Anbau in ausreichender Menge und Qualität ganzjährig erhältlich ist, wird diese Quelle zunehmend auch für Großhändler und Supermärkte in Siem Reap attraktiv. Gleichzeitig ist die Aufnahmefähigkeit der Distriktmärkte begrenzt. Größere Mengen müssen über Provinzmärkte in Siem Reap vermarktet werden. Lokale Produktion muss spätestens dann im direkten Wettbewerb mit Importware auf den Provinzmärkten treten.

### Strategie zur WSK-Förderung

Zentraler Baustein der Förderungsstrategie sind sogenannte *Stakeholder*-Dialoge auf verschiedenen Ebenen. Unter Einbeziehung der Distriktverwaltung organisierte die Wirtschaftsbehörde in Zusammenarbeit mit der RED-Komponente *Stakeholder*-Dialoge, um den Austausch zwischen den Akteuren der Wertschöpfungskette zu fördern, Hindernisse und Chancen zu identifizieren und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten.

Als Ergebnis der *Stakeholder*-Dialoge werden wichtige Hindernisse dokumentiert, wie das Fehlen von hochwertigen Produktionsmitteln wie Qualitätssaatgut, fehlendes Wissen über Technologien für ganzjährigen Gemüseanbau, hohe Nachernteverluste, mangelnder Zugang zu Krediten sowie schlechte Kooperation von Akteuren in der Wertschöpfungskette. Chancen ergeben sich aus der bevorzugten Nachfrage nach lokal produziertem Gemüse und Qualitäts- und Preisvorteilen durch Marktnähe.

Im Rahmen der *Stakeholder*-Dialoge wurden in Kleingruppen Angebot und Nachfrage gegenübergestellt. Ziel der Gruppenarbeit war es, bei den Produzen-

ten das Bewusstsein für die Notwendigkeit zu fördern, ihre Produktion mehr an der Nachfrage (vertreten durch Aufkäufer, Groß- und Einzelhändler) zu orientieren. Die Teilnehmer/-innen wurden so in die Lage versetzt, selbst Lösungsansätze für identifizierte Probleme zu erarbeiten. Sämtliche Interventionen der RED-Komponente basieren auf Diskussionen und Resultaten solcher Workshops.

Chancen wie günstigeren Einkauf von Produktionsmitteln und Stärkung von Verhandlungspositionen bei gemeinsamer Vermarktung bleiben ungenutzt, da es keine Kooperativen oder Erzeugerverbände gibt. Was existiert, sind meist lose Geschäftsverbindungen zwischen Gemüsebauern und lokalen Gemüseaufkäufern. Als Reaktion auf die vorgefundene Situation konzentriert sich die RED-Komponente auf die Verbesserung dieser bestehenden Strukturen, um längerfristige Handelsnetzwerke zu etablieren, die für alle von Vorteil sind. Trainings und andere Fortbildungsmaßnahmen, an denen Anbauer und Aufkäufer gemeinsam teilnehmen, fördern neben technischer Innovation auch den Erfahrungsaustausch und tragen wesentlich zur Vertrauensbildung bei.

Qualitätskontrolle der angebauten Kulturen.



Foto: GLZ

### Fördern Großhändler den lokalen Markt?

Großhändler und Supermarktketten in Siem Reap-Stadt, die interessante Partner für eine Verbesserung der lokalen Gemüsewertschöpfungskette sind, sahen zu Beginn der Interventionen keinen Nutzen in einer Zusammenarbeit. Gemüse konnte schließlich in guter Qualität ganzjährig und kostengünstig aus Nachbarländern importiert werden. Neben den Anbauern waren vor allem die Aufkäufer von lokal erzeugtem Gemüse in ländlichen Distrikten an einer Zusammenarbeit sehr interessiert. Letztere sahen unmittelbare Möglichkeiten, ihr Zwischenhändlergeschäft zu verbessern. Erfahrungen im Bereich der Wertschöpfungskettenentwicklung zeigen, dass die Zugwirkung von Seiten des Marktes (*Market Pull*) notwendig ist, um nachhaltige Veränderungen auf Angebotsseite zu erreichen. Unter den gegebenen Umständen erschien es deshalb am erfolgversprechendsten, auf den *Market Pull* der lokalen Aufkäufer zu setzen. Diese haben ein klares wirtschaftliches Interesse daran, die Konkurrenzfähigkeit der Produzenten zu verbessern, mit denen sie handeln. Das geschieht beispielsweise, indem die Aufkäufer eine gute Qualität der Anbauprodukte einfordern. Die RED-Komponente kooperiert außerdem mit lokalen Kleinbäuerinnen und



Foto: GIZ

Mit dem Motorrad wird das Gemüse vom Feld zu den lokalen Märkten transportiert.

-bauern, die zusammen mit den Aufkäufern als Multiplikatoren auf sogenannten „Feldtagen“ den interessierten Farmern aus der Umgebung verbesserte Technologien und Sorten demonstrieren.

Aufgrund fehlender oder schwacher Strukturen konnte zu Beginn der Implementierung kein Partner identifiziert werden, der die Verantwortung für die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskettenförderung übernehmen wollte beziehungsweise konnte. Damit fiel der RED-Komponente und den GIZ-Entwicklungshelfer/-innen eine initiierende und prozesssteuernde Funktion zu. Planungsvorgaben des Landwirtschaftsministeriums bildeten die Handlungsgrundlage für eingeleitete Prozesse. Die Verantwortung für gemeinsam mit der RED-Komponente geplante und implementierte Fördermaßnahmen in Teilbereichen der Wertschöpfungskette übernahmen von Beginn an private Unternehmen, die Handelskammer, die Landwirtschafts- und Wirtschaftsbehörden sowie Gemeinden. Die Zusammenarbeit konzentriert sich auf Bereiche von Kernkompetenzen (für die Handelskammer etwa die Bereiche Händlerforen und Messen), welche gemeinsam festgelegt wurden. In diesen Kernbereichen unterstützt die RED-Komponente die jeweilige Organisation gezielt durch Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter/-innen.



Foto: GIZ

Bäuerin reinvestierte ihren Gewinn aus dem Gemüseverkauf in eine Pumpe zur Bewässerung ihrer Felder.

Mit zunehmender Programmdauer werden Teilbereiche der Wertschöpfungskettenförderung in Eigenverantwortung durch die beteiligten Akteure selbstständig gesteuert und implementiert.

### Was wurde erreicht?

Gemüseanbau hat sich vor allem in Distrikten mit günstigen Voraussetzungen für ganzjährigen Anbau stark ausgeweitet (Siem Reap Durchschnitt: 14 Prozent Zuwachs/Jahr). Mehr Produktion, bessere Qualität, Diversifikation und zunehmend ganzjährige Verfügbarkeit machen solche Standorte interessant. Zusätzliche Aufkäufer etablierten sich und treten miteinander in Wettbewerb. Diese Entwicklung führte zu Preisverbesserungen für Anbauer, höhere Markttransparenz und ein Mehrangebot an zusätzlichen Dienstleistungen (*Embedded Services*).

Anbauer sortieren ihre Produkte zunehmend nach Handelsklassen, was im Ankauf durch bessere Preise honoriert wird. Freigesetzte Kapazitäten generieren für Aufkäufer Möglichkeiten, mehr Ware umzusetzen. Großhändler sind zunehmend an Belieferung mit Gemüse aus lokalem Anbau interessiert und haben erste Zulieferungsvereinbarungen mit Aufkäufern und Netzwerken geschlossen. Unternehmen sind jetzt bereit, kleine Beträge in die Fortbildung von Zulieferern zu investieren, um Qualität, Quantität und regelmäßige Lieferung sicherzustellen.

### „Das beste Geschäft, das ich je hatte“

Angesprochen auf ihren Salatanbau, sagt eine Bäuerin aus Puok, Gemüse sei das beste Geschäft, das sie je gehabt habe. Sie kam aus der Not zum Gemüseanbau. Jetzt sind neben ihr noch zwei weitere Familienmitglieder ständig im Anbau tätig.

Damit steht sie nicht allein. Zunehmend wird Gemüseanbau auch von Kleinbauern als lukratives Geschäft verstanden und es wird entsprechend investiert, um Anbau und Marktbelieferung ganzjährig auch während der Regen- und Trockenzeit sicherzustellen. Die klimatischen Verhältnisse in der Provinz sind sehr extrem: Überschwemmung in der Regenzeit und Dürre während der Trockenzeit. Gemüse wird deshalb traditionell nur in den drei Monaten Übergangszeit zwischen dem Ende der Regenzeit und anfangender Trockenzeit angebaut. Abhängig von den Flächen muss deshalb in Bewässerungssysteme und/oder in Meliorationsmaßnahmen investiert werden. Dies geschieht durch Aufschüttung von Bodenmaterial, wodurch das

Niveau um 40 bis 50 Zentimeter angehoben wird. Dadurch wird kleinflächiger Gemüseanbau auch in der Regenzeit auf diesen vor Überflutung geschützten Flächen möglich.

Trotz Tourismusboom zählt Siem Reap mit 52 Prozent der Bevölkerung unter der Armutsgrenze (World Bank, 2007) zu den ärmsten Regionen des Landes. Insgesamt erreichte die RED-Komponente in der ersten Programmphase von drei Jahren circa 4.200 Kleinbauern, darunter über 60 Prozent Frauen. Mehr als 2.300 Haushalte, darunter 15 Prozent ärmste Haushalte, erwirtschafteten ein zusätzliches jährliches Einkommen von durchschnittlich knapp 100 US-Dollar. Bedingt durch die ungleiche Einkommensverteilung liegen Haushaltsjahreseinkommen in den ländlichen Distrikten eigenen Erhebungen zufolge unter 350 US-Dollar und damit deutlich unter dem Landesdurchschnitt von 624 US-Dollar (Cambodia Development Resource Institute, 2007). Die Einkommen der Zielgruppe konnten um circa 30 Prozent gesteigert werden, ein eindrucksvoller Beleg für den Programmerfolg.



**Dr. Andreas Lewke** ist Gartenbauingenieur, war Entwicklungshelfer und Koordinator für Ländliche Entwicklung auf den Philippinen und arbeitete von 2008 bis Juli 2011 als Entwicklungshelfer in Kambodscha.



Foto: Denise Kemper

## WSK-Prozess

### Viele Akteure – viele Aktivitäten – doch wer koordiniert?

05

An der Entwicklung einer Wertschöpfungskette sind zahlreiche Akteure beteiligt, die unterschiedliche Rollen einnehmen. Eine gemeinsame Strategie und gemeinsame Ziele sind zu erarbeiten. Bei der Verbesserung der Wertschöpfungskette geht es um mehr als nur um organisatorische und technische Optimierung, sondern auch um soziale Beziehungen zwischen den Akteuren und um Lernen und Weiterentwicklung. Unsere Kolleginnen und Kollegen in den Partnerorganisationen finden sich oftmals in der Rolle des Moderators beziehungsweise Koordinators wieder. Eine genaue Rollenklärung kann dazu beitragen, dass die Akteure entlang einer Wertschöpfungskette ihre Kapazitäten effizient nutzen und ausbauen.

## Benin

### Prozesse steuern und begleiten

### Kritische Betrachtung der Rollen der beteiligten Akteure

Denise Kemper

**Benin ist ein Agrarstaat, der infolge der geringen Entwicklung von Industrie und verarbeitendem Gewerbe stark von Importen abhängig ist. Armutsbekämpfung und die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung stehen im Vordergrund der Regierungspolitik.**

In der 2007 von der Regierung verabschiedeten Armutsbekämpfungsstrategie wird die Bedeutung der Produktionssteigerung und Diversifizierung der Landwirtschaft besonders herausgestellt. Diese Strategie ermöglicht die Erschließung großer Potenziale im Agrarsektor. Bislang gestaltet sich die Umsetzung allerdings schwierig. Das Ertragspotenzial ist aufgrund unangepasster Nutzung sogar rückläufig. Ziel der Regierungsstrategie ist es, die Agrarproduktion sowohl für den lokalen Konsum als auch für den Export zu optimieren, um so zur Importunabhängigkeit und zur Weltmarktintegration beizutragen.

Das Programm „Schutz und Management der natürlichen Ressourcen“ (*Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles*, ProCGRN) der deutschen Entwicklungszusammenarbeit unterstützt die Umsetzung der Armutsbekämpfungsstrategie in zwei Regionen im Nordwesten Benins. Die GIZ (vormals DED) ist am ProCGRN unter anderem durch die Unterstützung der Partnerorganisationen im Bereich Wertschöpfungskettenförderung beteiligt. Die Leistungsfähigkeit privater Akteure und staatlicher Beratungsdienste sowie von Produzentenvereinigungen im Bereich Verarbeitung und Vermarktung der landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten (WSK) Reis, Cashew und Sheabutter (*Karité*) soll gestärkt werden. Das Programm arbeitet auf verschiedenen Ebenen und vernetzt Akteure aus Wirtschaft, Politik und Umwelt. Erfolgreiche Strategien und Verfahren, die sich in der Praxis bewährt haben, sollen unter anderem durch diesen Mehrebenenansatz von der regionalen auf die nationale Ebene getragen und so politisch umgesetzt werden.

Um eine Verbesserung der Wertschöpfungsketten zu erreichen, ist die Vernetzung der Akteure ebenso bedeutend wie die Zusammenarbeit mit professionellen landwirtschaftlichen Organisationen und dem Privatsektor sowie deren Stärkung. Die folgenden Akteure sind am Prozess der Wertschöpfungskettenförderung beteiligt:

#### Nationale Ebene:

- » Ministerium für Landwirtschaft – Entscheidungsträger
- » Landwirtschaftskammer – Schnittstelle Privatwirtschaft und Staat
- » Produzentenverbände – Vertreter der einzelnen WSK
- » ProCGRN-Landesbüro plus Berater – Finanzmittel, technisches Know-how
- » andere Geberorganisationen

Als Folge des marxistischen Regimes in Benin (1972–1989) sind die staatlichen Strukturen noch immer stark in den einzelnen Sektoren präsent und behindern so die Liberalisierung des Marktes sowie die Entwicklung des Privatsektors (Im *The World Bank Group – Doing business report 2010* belegt Benin Platz 170 von 183). Auch die Bildung von wirtschaftsorientierten Interessensgruppen und landwirtschaftlichen Kooperativen wurde lange Zeit von staatlicher Seite nicht unterstützt.

#### Regionale und lokale Ebene:

Auch wenn Beratungseinheiten des Landwirtschaftsministeriums flächendeckend vorhanden sind, fehlt es oftmals an ausreichenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen, um Erfordernisse im Bereich der WSK zu erfüllen.

Nichtregierungsorganisationen übernehmen häufig die Funktion der Dienstleister im Auftrag der EZ-Durchführungsorganisationen, da staatliche oder pri-

vate Strukturen fehlen. Obwohl sie teilweise reine Serviceleistungen erbringen, werden sie im Gegensatz zu registrierten privaten Beratungsunternehmen steuerlich nicht belastet und zahlen keine öffentlich-rechtlichen Abgaben an den Staat. Im aktuellen Prozess nehmen die Nichtregierungsorganisationen eine Mittlerrolle zwischen dem Programm, den Kommunen und gemeinnützigen Interessensverbänden ein.

Kommunen treten im Rahmen des Dezentralisierungsprozesses als neue Partner und Vertreter der öffentlichen Interessen auf lokaler Ebene auf. Da die Gemeinden generell unter einer schwachen finanziellen und personellen Ausstattung ihrer technischen Dienste leiden, fördert das ProCGRN seit 2009 zusätzliches Fachpersonal, die sogenannte *Equipe technique communal* (ETC), um Kapazitäten gerade in den Bereichen Verarbeitung und Vermarktung bereit zu stellen. Diese Berater sind in den technischen Diensten der Gemeinden angesiedelt und koordinieren und begleiten die Aktivitäten im Bereich der Wertschöpfungskette in Absprache mit der Kommune und den Zielgruppen. Sie sind von den Kommunen angestellt, werden aber zunächst aus Programmmitteln finanziert. Mittelfristig soll die gesamte Trägerschaft durch die Kommunen gewährleistet werden, um so deren Rolle und ihr *Ownership* (Eigenverantwortung) zu stärken.

Regionale und kommunale Produzentenverbände gewinnen an Bedeutung, allerdings sind die Organisationsstrukturen in den einzelnen Wertschöpfungsketten auf lokalem Niveau sehr unterschiedlich ausgebildet: Anders als in der Wertschöpfungskette Cashew existieren in den Wertschöpfungsketten Reis und *Karité* meist nur schwache regionale, überkommunale Vereinigungen.

Privatunternehmer/-innen, wie einzelne oder in Gruppen organisierte Händler/-innen, Zwischenhändler/-innen oder Weiterverarbeitungsbetriebe sind auf lokaler Ebene vermehrt zu finden.

### Begleitung des WSK-Förderungsprozesses

Mit der Auftragsübergabe der beninischen Regierung an die deutschen EZ-Durchführungsorganisationen wurde ProCGRN das Mandat zur Begleitung des WSK-Prozesses erteilt. Nach der genauen Prüfung der Akteurslandschaft wurden verschiedene Ansätze verglichen und die WSK-Förderung mithilfe des *ValueLinks*-Ansatzes festgelegt. Neben ökonomischen wurden hierbei explizit soziale Faktoren berücksichtigt (*Pro-Poor*-Ansatz). Zusätzlich verständigte sich das Programm in Kooperation mit den beteilig-



Foto: Denise Kemper

Teilnehmer einer Schulung zum Reisanbau.

ten Akteuren auf nationaler Ebene über die Grundlagen einer gemeinsamen Wirtschaftsentwicklungsförderung.

Die vorhandenen Daten über Potenziale, Produktion, Marktsituation und Machbarkeit zu den Wertschöpfungsketten Reis und Cashew wurden zusammengetragen und ausgewertet. Verschiedene Workshops (Auftaktworkshop 2005, Strategieworkshops 2007 sowie WSK-Planungsveranstaltungen 2008) auf nationalem, regionalem und kommunalem Niveau brachten alle beteiligten Akteure zusammen. Bei diesen Treffen einigten sie sich auf die gemeinsame Zielsetzung, die Produktivität der Landwirtschaft und die Wertschöpfung von Agrarprodukten zu erhöhen.

Zur Erlangung der gesteckten Ziele erstellten die Vertreter des öffentlichen und privaten Sektors für jede WSK nationale und regionale Aktionspläne. Diese wurden gemeinschaftlich verabschiedet und teils, wie im Fall der WSK Cashew, bereits umgesetzt. Es wurden von allen Akteuren anerkannte Prozessbegleiter benannt und ein Koordinationsmechanismus festgelegt. So sind als Ergebnis drei Prozessbegleitungsgruppen für je eine der drei WSK Reis, Cashew und Sheabutter (*Karité*) benannt worden. Jede Gruppe setzt sich aus Vertretern des privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektors zusammen. Eine Koordinationsgruppe wurde auf dem Niveau der Landwirtschaftskammer von Benin einberufen und ist funktionsstüchtig.

Nach der alljährlich stattfindenden Jahresplanung des Programms unter Beteiligung aller involvierten Partnerstrukturen werden in dreimonatigen Planungsphasen die durchgeführten Aktivitäten evaluiert und das weitere Vorgehen geplant. Durch ein einheitliches Monitoring- und Evaluationssystem (M&E) kann die Erreichung der beabsichtigten Wirkungen anhand der Indikatoren überprüft werden.

### **Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Akteuren**

Vor Beginn der WSK-Förderungsmaßnahmen Anfang 2010 erschienen die WSK Cashew, *Karité* und Reis trotz der Strukturierung durch den *Value-Links*-Ansatz mäßig organisiert und sehr fragmentiert. Die Rahmenbedingungen erschweren die Entwicklung: So stehen einheimische Kleinverarbeiter oft einer starken Konkurrenz durch ausländische Rohstoffaufkäufer und -verarbeiter sowie billigen Importgütern gegenüber. Produzenten sind durch mangelnde Organisation noch immer einem Preisdik-

tat der Aufkäufer ausgesetzt. Die Rollenverteilung staatlicher und privater Akteure in den Wertschöpfungsketten ist unzureichend definiert. Häufig werden staatliche beziehungsweise bi- oder multilateral finanzierte Förderungsprogramme aufgelegt, die sich teils mit wenig bis gänzlich fehlenden Kompetenzen in sämtliche Bereiche der Wertschöpfung (Kreditvergabe, Organisationsberatung, technischen Beratung und Ausstattung) einmischen. Somit erschweren sie es Akteuren aus der Privatwirtschaft, Bereiche innerhalb der WSK nachhaltig zu besetzen.

Allgemein wird das Investitionsklima in Benin für private Investoren als ungünstig eingestuft. Dabei würde das Instrument der *Public-Private-Partnerships* interessante Anreize für Privatunternehmen bieten, eine Rolle in der WSK-Förderung einzunehmen. Aufgrund der geringen Anzahl potenzieller Partner ist zu beachten, dass durch eine gezielte Förderung keine Marktverzerrung oder Monopolisierung entsteht und ein verantwortungsvoller Umgang mit sozialen Kriterien praktiziert wird.

Eine Bewertung der Umstellung der Zusammenarbeit mit den Nichtregierungsorganisationen auf eine engere Zusammenarbeit mit den Kommunen und dem geförderten Fachpersonal (ETC) ist abschließend noch nicht möglich. Die Einbindung der Kommunen ist zunächst als wichtiger Schritt in Richtung des Dezentralisierungsprozesses anzusehen. Fraglich ist, ob es zusammen mit den Gemeinden gelingt, nachhaltige Finanzierungsmechanismen für die Einbindung des ETC-Fachpersonals zu entwickeln.

Als grundlegender Erfolg des ProCGRN kann der WSK-Ansatz auf mehreren Ebenen gewertet werden. Für einen längerfristigen Erfolg der Aktivitäten bedarf es jedoch eines erheblichen Koordinationsaufwands und der Beteiligung aller WSK-Akteure, um zum Programmende im Jahr 2014 ausreichend Kapazitäten und Verantwortung bei den Partnerstrukturen für eine Übernahme der Aufgaben im Sinne von *Ownership* und Nachhaltigkeit zu schaffen.

Eine Herausforderung in der Prozessbegleitung bleibt die Übertragung von *Ownership* an die beteiligten Akteure. Sie entscheiden über Erfolg und Misserfolg der WSK-Entwicklung. Die Verantwortlichkeiten in diesem Bereich und die Organisationsstrukturen der Produzenten/-innen auf lokaler Ebene sind zu optimieren. Hier bestehen Möglichkeiten für ein verstärktes Engagement der EZ-Interventionen im Bereich Organisationsentwicklung.



**Denise Kemper** ist Diplom-Geographin, war Entwicklungsstipendiatin in Malawi und arbeitete als Entwicklungshelferin von 2008 bis 2010 in Benin.

## Bolivien

# Tourismusentwicklung – Eine Aufgabe aller Beteiligten Potenziale nutzen, lokale Wirtschaft entwickeln

Karin Allgoewer und Dr. Teresa Kerber

Rurrenabaque ist eine kleine Gemeinde im bolivianischen Teil des Amazonasbeckens, umgeben von zwei Nationalparks und einem Schutzgebiet am Yacuma-Fluss und das drittmeist besuchte touristische Ziel Boliviens. So kamen 2008 circa 52.000 Besucher.

Tourismus ist eine der wichtigsten Wirtschaftsaktivitäten von Rurrenabaque und beschäftigt mehr als 500 Menschen in der Gemeinde. Die Wirkung des Tourismus auf die lokale Wirtschaft und Beschäftigung wird durch seinen Multiplikatoreffekt um ein Vielfaches verstärkt. So nehmen Touristen nicht nur an organisierten Touren teil und sind zahlende Übernachtungs-

gäste, es profitieren auch weitere Dienstleister, wie Restaurantbetriebe, Kunsthandwerker, Straßenverkäufer sowie Produzenten und Verkäufer von Lebensmitteln.

Zunächst entwickelte sich der Tourismus aufgrund rein privatwirtschaftlicher Initiativen. Erst mit zunehmender Bedeutung gründete die Stadt das Tourismusamt von Rurrenabaque, um den Sektor zu stärken. Allerdings ist der Aufgabenbereich der Stadtverwaltung aufgrund der geltenden Gesetze sehr begrenzt. Erstens darf sie Verfehlungen nicht bestrafen, wie zum Beispiel die Jagd auf geschützte Tierarten, zweitens darf sie private Unternehmen nicht direkt unterstützen, sondern nur Vereine oder Organisationen.

Die Tourismusindustrie bietet nicht nur den lokalen Führern ein gesichertes Einkommen.



Foto: Teresa Kerber

Touristen nehmen auf dem Yacuma-Fluss an einer vogelkundlichen Exkursion teil.



Foto: ???

Foto: Teresa Kerber

Erste Bemühungen einer partizipativen Planung und Strategieentwicklung mit privaten Stakeholdern des Tourismussektors, verschiedenen Nichtregierungsorganisationen und der Stadtverwaltung waren nicht erfolgreich. Daraufhin bat das Tourismusamt um die Unterstützung durch eine Fachkraft des DED (jetzt GIZ). Informationen, Ideen und Vorschläge für einen Tourismusedwicklungsplan wurden in zahlreichen Treffen, Interviews und Besprechungen gesammelt, um darauf aufbauend mit der Erarbeitung des Planes zu beginnen. Die Struktur und die Projekte des Tourismusedwicklungsplans wurden im Rahmen der Workshops für die Erarbeitung des Stadtentwicklungsplans vorgestellt und in diesen integriert. Obwohl Rurrenabaque bereits ein wichtiges touristisches Ziel in Bolivien war, verfügte die Stadtverwaltung bis dahin nicht über genaue Tourismusstatistiken. Parallel dazu wurde deshalb zusammen mit dem DED die Tourismus-Statistikdatenbank der Stadtverwaltung aufgebaut, die wertvolle Informationen für den Tourismusedwicklungsplan liefert.

Eines der wichtigsten Projekte zur Qualitätssicherung im Tourismus ist die Einführung der Zertifizierung von Reiseveranstaltern durch die Stadtverwaltung. Die Zertifizierung ist eine Auszeichnung für Reiseveranstalter, die die Richtlinien im nachhaltigen Tourismus einhalten. Sie beinhaltet Indikatoren wie Gender

beziehungsweise Gleichberechtigung, Interkulturalität, Umweltschutz und Umweltverträglichkeitsmanagement, respektvollen Umgang mit den Dorfgemeinschaften und ihrer Kultur, faire Löhne und Arbeitsbedingungen, Verbleib eines größeren Teils des Gewinns aus der Wertschöpfung in der Gemeinde, Qualität der Dienstleistungen und anderes mehr.

Aufgrund der knappen finanziellen Mittel der Stadtverwaltung wird die Zertifizierung der Reiseveranstalter jetzt zusammen mit einer anderen Organisation durchgeführt, die ihrerseits vom *Capacity Development* durch den DED profitiert hat.

#### **Wirtschaftsförderung und der Wertschöpfungskettenansatz**

Im Rahmen einer weiteren Entwicklungsmaßnahme wird die Kommunalverwaltung von Rurrenabaque bei der Förderung der Privatwirtschaft unterstützt. Eine Hauptaufgabe war hier die Erarbeitung eines partizipativen Wirtschaftsförderungsplans für die Gemeinde. Aus diesem sollten die Richtlinien der Wirtschaftsförderung, die sich an den Leitlinien des Stadtentwicklungsplans orientieren, sowie ein aus dem Konsens der Akteure entstandener Katalog von Programmen und Projekten hervorgehen.

Die erste Aufgabe war die Sensibilisierung der Akteure für Wirtschaftsförderungsprozesse, um danach auf die Klärung der Rollen der verschiedenen Beteiligten einzugehen. Die lokale Instanz für den öffentlich-privaten Dialog ist die Kommission zur lokalen Wirtschaftsförderung. Diese setzt sich aus sehr unterschiedlichen Akteuren wie: Reiseveranstaltern, Reiseführern, Biobauern, Kunsthandwerker/-innen, Schreibern, Produzenten/-innen von Biohonig, Kakaowein und Marmeladen zusammen. Da nicht alle Produzenten/-innen und Dienstleister dieser Kommission angehören, wurde eine Reihe von Workshops organisiert, zu denen auch weitere Akteure eingeladen wurden, wie Mitglieder des Gemeinderates, Repräsentanten der Distrikte und räumlich organisierten Basisorganisationen, Müttergruppen, Hoteliers, nationale Nichtregierungsorganisationen und andere. Auf die Frage, wer für die Wirtschaftsförderungsprozesse in Rurrenabaque verantwortlich sei, wurde die Hauptverantwortung der Stadtverwaltung zugesprochen. Nach einer ausführlichen Diskussion wurde den Teilnehmern jedoch klar, dass die Wirtschaftsförderung eine gemeinsame Aufgabe von allen Akteuren ist.

Dadurch hat sich ein Planungs- und Durchführungsmodell entwickelt, in dem ein Teil der Finanzierung durch die Stadtverwaltung und ein anderer Teil durch die Produzenten selbst erfolgt. Der dritte Beratungs- und Finanzierungspartner sind unter anderem die internationale Entwicklungszusammenarbeit, nationale Nichtregierungsorganisationen und nationale Programme. Ein wichtiger Pluspunkt dieses neuen Modells ist die Förderung der Eigenverantwortung bei den Produzenten.

Basierend auf einer vom Wirtschaftsförderungsamt und DED durchgeführten Bestandsaufnahme der lokalen Wirtschaft Rurrenabaques erfolgte eine Diskussion über die Beurteilung der Marktchancen und Wettbewerbsvorteile der verschiedenen Branchen. Förderungswürdige Projekte müssen laut Stadtentwicklungsplan zwei Bedingungen erfüllen: den Schutz der Biodiversität und der Umwelt sowie eine nachhaltige Nutzung der Ressourcen als Produktionsbasis. Die *Stakeholder* nahmen selbst die Priorisierung der Branchen vor, welche gefördert werden sollten.

Auf Grundlage dieser Wirtschaftsanalyse wurde die Förderung einiger Wertschöpfungsketten aufgenommen, die bereits auf organisierte Produzentengruppen zählen konnten. Da bereits bei der Bestandsaufnahme die Vorteile und Engpässe sowie ihre Entwicklungsnotwendigkeiten analysiert worden waren, wurden bei der Ausarbeitung der Strategien in jeder Wert-

schöpfungskette unterschiedliche Schwerpunkte festgelegt.

Bei den Kunsthandwerk-Wertschöpfungsketten lag der Fokus auf Strategien zur Kapazitätserweiterung und Verbesserung des Marktzugangs. Bei der Wertschöpfungskette „Kunsthandwerk aus Palmen“ wurde mit den Kunsthandwerkerinnen, der Partnerorganisation, dem Gemeindeverbund Boliviens, zwei internationalen Nichtregierungsorganisationen und der deutschen EZ gezielt auf die Sicherung der Rohstoffe hingearbeitet. Ziel der Projekte war die Wiederaufforstung der Palmen in verschiedenen Etappen unter anderem mit Agroforstsystemen. Gleichzeitig wurden die Kunsthandwerkerinnen bei der Ausstattung ihrer Werkstätten sowie ihrer weiteren Ausrichtung an die Anforderungen des Marktes auch durch die Entwicklung zweier unterschiedlicher Produktlinien unterstützt: Kunsthandwerk für ausländische Touristen und für nationale Touristen.

Bei der Wertschöpfungskette „Kunsthandwerk aus Holz“ wurde mit den Kunsthandwerkern, der Partnerorganisation, dem größten Kunsthandwerkerverein Boliviens, einer internationalen Nichtregierungsorganisation und der deutschen EZ zusammengearbeitet. Im Zentrum stand dabei die Verbesserung des Marktzugangs beziehungsweise die Öffnung neuer Vermarktungskanäle. Es wurden Verkaufsalianzen mit Händlern und mit Kunsthandwerkernorganisationen gebildet, die sich auf den Verkauf von Kunsthandwerk mit fairen Preisen spezialisiert haben. Ziel des Projekts war es, die Gewinnmarge der Kunsthandwerker/-innen vor Ort zu erhöhen. Gleichzeitig wurden sie bei der Ausstattung ihrer Werkstätten sowie bei ihrer Legalisierung beziehungsweise Eintragung der Organisation als juristische Person unterstützt.

Bei all diesen Prozessen war es nicht immer selbstverständlich, aber besonders wichtig, dass die Verantwortung für Entscheidungen, Aktivitäten und Ergebnisse auf verschiedenen Schultern verteilt und die Rollen geklärt wurden.



**Karin Allgoewer** ist Tourismusfachfrau und arbeitet seit 2005 als Entwicklungshelferin in Bolivien.

**Dr. Teresa Kerber** ist Stadtplanerin und promovierte Ingenieurin und arbeitete von 2008 bis 2011 als Entwicklungshelferin in Bolivien. Derzeit ist sie für die GIZ in Nepal tätig.



# 06

## WSK-Vernetzung

### Wie kann ein effizientes Ineinandergreifen der Kettenglieder einer Wertschöpfungskette unterstützt werden?

Bei einer Wertschöpfungskette handelt es sich meist um ein komplexes Netz von Akteuren und Aktivitäten und weniger um eine reine „Kette“. Die Zusammenarbeit und Vernetzung der verschiedenen privaten Unternehmen ist ein wichtiger Bestandteil der erfolgreichen Wertschöpfung. Dies gilt sowohl für die vertikale Vernetzung unter den Akteuren entlang der verschiedenen Glieder der Kette als auch für die horizontale Vernetzung zwischen Unternehmen, die im selben Segment tätig sind.

## Nicaragua

# FSC-zertifiziertes Holz – eine Alternative zum illegalen Holzhandel Wie der nachhaltige Umgang mit natürlichen Ressourcen zu mehr Einkommen führt

Johann Mandlberger

Nicaragua hat im Vergleich zu seinen zentralamerikanischen Nachbarn den noch größten Bestand an Primärwald in Mittelamerika. Diese natürliche Ressource wird jedoch durch illegale und exzessive Abholzung und Rodung der Wälder zunehmend bedroht. Um dem entgegenzuwirken, wurde im Jahr 2004 Jagwood+ gegründet, ein regionales Mitglied im Globalen Netzwerk für Forsthandel (GFTN) für Zentralamerika und die Karibik.

Jagwood+ ist ein unabhängiger Unternehmerverband holzproduzierender und -verarbeitender Betriebe und fördert den Handel mit zertifiziertem Holz und Holzprodukten sowie die nachhaltige Forstwirtschaft. Vor diesem Hintergrund bringt Jagwood+ indigene Holzproduzenten aus der autonomen nordatlantischen Region (*Región Autónoma Atlántico Norte, RAAN*) mit holzverarbeitenden Betrieben an der Pazifikküste zusammen. Mittlerweile besteht das Jagwood+-Netzwerk aus elf kleinen und mittleren Holzverarbeitungsbetrieben sowie fünf indigenen Gemeinschaften. Jagwood+ fördert den Marktzugang für FSC-zertifizierte Produkte und unterstützt seine Mitglieder durch technische Beratung und Fortbildungen. Diese Maßnahmen sollen neben der Förderung des nachhaltigen Umgangs mit natürlichen Ressourcen die Armut der indigenen Holzproduzenten in der Nordatlantikregion reduzieren und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

### Herausforderungen

Der Zugang zu legalem und zertifiziertem Holz in Nicaragua und die Verfügbarkeit des Rohmaterials für die Möbelherstellung ist durch die geographische Distanz zwischen den kleinen und mittleren Holzprodu-

zenten an der Nordatlantikküste und den holzverarbeitenden Betrieben an der Pazifikküste sehr begrenzt. Hinzu kommen logistische und technische Probleme der Lagerung, Trocknung und des Transports des Holzes, was zu Schwankungen in Qualität, Preis und Lieferzeiten führt und die Geschäftsbeziehungen von Produzenten und Abnehmern, bei gleichzeitig hoher Konkurrenz durch illegalen Holzhandel, beeinträchtigt.

Um für dieses Problem eine Lösung zu finden, brauchte Jagwood+, das als Instrument für die Firmen konzipiert wurde und als Verein formal eingeschrieben ist, neben der finanziellen Unterstützung der niederländischen Botschaft einen Partner wie den DED in Nicaragua. Dessen Arbeit konzentriert sich im Schwerpunktbereich „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen“ auf die Stärkung der Wertschöpfungskette Holz und der Förderung eines verantwortungsvollen Holzhandels in den indigenen Gebieten der Atlantikküste.

### Maßnahme

Im Rahmen eines PPP – Pilotprojekts (November 2008 – Mai 2010) mit Jagwood+, der GTZ und dem DED (DED, GTZ und InWEnt fusionierten am 1.1.2011 zur GIZ) wurde das Holzlager „Maderas Tasbaiki“ als zentrale Lager-, Trocknungs- und Verkaufsstätte in der Nähe der Hauptstadt Managua errichtet und bei seiner Gründung als unabhängiges Unternehmen durch eine Teilhabergesellschaft aus sechs Mitgliedern von Jagwood+, drei indigenen holzproduzierenden Gemeinschaften aus der Atlantikregion und drei Holzverarbeitungsbetrieben aus der Pazifikregion, unterstützt.

Die technische Unterstützung und Beratung zur Erfüllung und Umsetzung der FSC-Standards über-

nahm Jagwood+. Nach der Auswahl des Geländes und der Errichtung des Lagers folgten die Personalauswahl und die Fortbildung des Personals im Bereich der Unternehmensverwaltung und -führung.

„Maderas Tasbaiki“ verfügt seit Januar 2010 über die FSC-Zertifizierung und ist damit das erste Holzlager in Nicaragua, das kontrolliert entnommenes und FSC-zertifiziertes Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft für den nationalen und internationalen Markt verkauft. Die geografische Distanz und die kulturellen Unterschiede (Sprachgruppe Miskito in der Atlantikregion) bergen ein Kommunikationsdefizit und müssen für das Funktionieren der Entscheidungsabläufe in der Firma berücksichtigt werden. In puncto Lieferkontinuität wirken sich Straßenverhältnisse und klimatische Situation in der Regenzeit nachteilig aus.

### Entwicklungswirkungen

140 Bewohner der indigenen Gemeinden im Nordosten des Landes nutzen „Maderas Tasbaiki“ für den Verkauf ihres Holzes. Durch das kontrolliert entnommene Holz aus Naturwaldbeständen und FSC-zertifiziertes Holz werden sie künftig ihre Einnahmen um bis zu 20 Prozent erhöhen können. Hiervon profitieren indirekt 700 Familienangehörige sowie rund 250 Arbeiter der weiterverarbeitenden Holzbetriebe.

Das Holzlager, das seit Juni 2009 den Betrieb aufgenommen hat, verfügt über eine Lagerkapazität von 59 Kubikmetern Holz und Flächen für die Trocknung.

In einem Sägewerk wird  
FSC-zertifiziertes Holz  
weiterverarbeitet.



Foto: Johann Mandlberger

In der Zeit von Juni 2009 bis März 2010 wurden insgesamt 137,5 Kubikmeter Holz getrocknet und gelagert. Davon waren 30 Prozent FSC-zertifiziertes Holz, 50 Prozent Holz aus den vom Hurrikan Mitch zerstörten Waldgebieten und 19 Prozent herkömmliches legales Holz. Die rund 70 Kunden, darunter vier Jagwood+-Mitglieder, kauften zwischen Juni 2009 und April 2010 circa 87 Kubikmeter Holz.

Durch den bereits erzielten Erfolg des Pilotprojekts konnten zusätzliche Finanzmittel über die Holländische Botschaft für andere komplementäre Maßnahmen mit Jagwood+ mobilisiert werden, durch die „Maderas Tasbaiki“ nun in der Anschaffung spezieller Trocknungskammern sowie weiterverarbeitender Maschinen unterstützt wird, um die Wertschöpfung und Qualität des Holzes zu verbessern.

Durch die Lager- und Verkaufstätte wurde das fehlende Bindeglied in der Produktionskette von Holz aus Naturwaldbeständen und FSC-zertifiziertem Holz in Nicaragua und damit die Voraussetzung für einen nachhaltigen und verantwortungsvollen Holzhandel in Nicaragua geschaffen. Leider gibt es bei zertifiziertem Holz, anders als beispielsweise bei Genussmitteln wie Kaffee und Kakao, keinen Mehrpreis, der vom Markt bezahlt wird. Es kann lediglich ein positiver Imageeffekt erzielt werden. Dies erschwert es, sich auf dem Markt zu behaupten, denn durch die Zertifizierung entstehen Mehrkosten. In Zukunft geht es darum, die Geschäftsbeziehungen zu stärken und sowohl Quantität als auch Qualität des Holzes nachhaltig zu gewährleisten. Die Geschäftsführung ist bestrebt das Preis-Leistungs-Verhältnis zu verbessern, um auf dem Markt bestehen zu können. Wie die Nachfrage nach zertifiziertem und kontrolliertem Holz bisher zeigt, ist „Maderas Tasbaiki“ auf dem besten Weg dorthin.



Johann Mandlberger ist Ingenieur für Möbelbau und Innenausbau und arbeitet seit 2007 als Entwicklungshelfer in Nicaragua.



## WSK-Public Private Partnership (PPP)

### Public Private Partnership – ein geeignetes Instrument zur Wertschöpfungskettenförderung?

07

Public Private Partnerships (PPP) haben sich in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) als erfolgreiches Instrument erwiesen, Unternehmen gezielt in die Verbesserung der Entwicklung eines Landes einzubeziehen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat dazu klar definierte Kriterien vorgegeben, die den Handlungsspielraum für den Einsatz von PPP abstecken. Im Kontext der Wertschöpfungskettenförderung stellt die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor ein Grundprinzip dar. Besonders geeignet für PPP-Projekte sind Qualifizierungs- und Capacity Development-Maßnahmen, Kooperationen, die sich mit Normen, Standards und Zertifizierungen auseinandersetzen sowie Projekte,

die in der Wertschöpfungskette auf vor- und nachgelagerte Bereiche des Kerngeschäfts eines Unternehmens abzielen.

## Philippinen

# Veredelung schafft höhere Einkommen Partnerschaftsprogramm mit der Wirtschaft stärkt philippinische Kleinproduzenten

Jana Franke

Das philippinische Unternehmensumfeld ist geprägt durch mangelnde Quantität, Qualität und Konsistenz von Produktionsrohstoffen sowie durch den Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften. Für viele Filipinos bedeutet dies verpasste Beschäftigungs- und Einkommenschancen, wie das Beispiel der Carrageenproduktion illustriert. Carrageen wird aus Seegrass extrahiert und dient unter anderem als Stabilisator in Lebensmitteln. Ein seegrassverarbeitendes Unternehmen in Cebu arbeitet weit unter seiner Kapazität, da es nicht genug Rohstoffe beziehen kann. Und das, obwohl die Philippinen als Archipel für den Seegrassanbau prädestiniert sind.

Das *Strategic Corporate-Community Partnership Program* (SCOPE), das PPP-Programm der GIZ (vormals DED) auf den Philippinen, setzt an diesen Schwachstellen an. SCOPE nutzt den Wertschöpfungskettenansatz zur Identifizierung und Planung von Entwicklungspartnerschaften mit der lokalen Wirtschaft. Zugang zu Wirtschaftsakteuren erhalten die SCOPE-Beraterinnen über die Partnerorganisation *Philippine Business for Social Progress* (PBSP), einen renommierten Unternehmerverband.

Ziel ist es, potenzielle Produzentengruppen in die Wertschöpfungsketten lokaler Unternehmen zu integrieren. Gemeinsam mit dem Unternehmer wird dafür zuerst der firmeninterne Bedarf an Produktionsrohstoffen und Halbfertigprodukten identifiziert. Mit der Unterstützung des jeweiligen Unternehmens werden daraufhin Kleinproduzenten trainiert oder technisch ausgestattet, die benötigten Produkte bedarfsorientiert herzustellen. Das Unternehmen schafft Arbeitsplätze und wird zum Abnehmer von Halbfertigprodukten und Serviceleistungen, die es für seine weiteren Produktionsschritte benötigt.

Der Wertschöpfungskettenansatz zahlt sich sowohl für das Unternehmen als auch für die Produzentengruppen aus. Firmen beheben ihre Zulieferengpässe und optimieren interne Produktionsabläufe, während die Vernetzung mit der Wirtschaft den Kleinproduzenten Wege in die Beschäftigung, den Zugang zu Technologien und ein erhöhtes Einkommen durch die Weiterverarbeitung von Rohstoffen eröffnet.

### Wertschöpfung durch Veredelung

Die Diskussion der fairen Einkommensverteilung entlang der Wertschöpfungskette ist allgegenwärtig. Ein höheres Einkommen kann jedoch nur durch die Veredelung von Rohstoffen erzielt werden. Oftmals sind Produzenten, vor allem in abgelegenen Gebieten, aufgrund fehlender Technologien oder Infrastruktur nicht in der Lage, Mehrwert zu kreieren. Sie verkaufen ihre Rohstoffe unverdelt, zum dementsprechend niedrigsten Preis.

Die Wertschöpfungskette von Kaffee illustriert dieses Dilemma sehr gut. Geprägt von niedrigen Preisen, vor allem für grüne Kaffeebohnen minderer Qualität, betrachten viele Bauern den Kaffeeanbau als Verlustgeschäft. Statt Kaffee bauen sie andere landwirtschaftliche Produkte auf ihren Feldern an. Das Kaffeeangebot sinkt und der Preis der knapper werdenden Ressource steigt. Die Möglichkeit zur Weiterverarbeitung grüner Kaffeebohnen zeigt deren wahres Einkommenspotenzial auf. Der Wert grüner Kaffeebohnen, dem derzeitigen Endprodukt vieler Kaffeebauern, steigt allein durch den Röstprozess um das Doppelte. Rösten ist daher ein gut geschütztes Monopol, praktiziert fernab der Anbaugebiete in den Bergregionen der Philippinen.

SCOPE unterstützt eine philippinische Kaffeefirma in ihrem Bestreben, Kaffeeanbaugebiete mit mobilen Röstmaschinen auszustatten. Gasbetrieben und entwickelt für die Verarbeitung kleiner Mengen soll

der erste Schritt der Kaffeewertschöpfung, das Rösten, in den jeweiligen Anbaugebieten ermöglicht werden. Die Vorteile für die Kaffeebauern sind zahlreich. Zum einen bietet ihnen die Weiterverarbeitung ihres Kaffees erstmalig eine Alternative zum Verkauf grüner Kaffeebohnen. Dies stärkt ihre Verhandlungsposition. Zum anderen können sie verschiedene Kaffeeprodukte anbieten, von gerösteten Bohnen bis hin zu frisch gebrühtem Kaffee. Jeder weitere Verarbeitungsschritt bedeutet einen Wertzuwachs, für den ein höherer Preis erzielt werden kann. Ein höheres Einkommen überzeugt Bauern, ihre Kaffeesträucher zu pflegen und neue zu pflanzen.

So stärkt das Kaffeeunternehmen die Kaffeewertschöpfungskette an ihrem derzeit schwächsten Glied, der Produktion von Kaffeebohnen. Durch die von SCOPE unterstützten Fortbildungen zu Qualitätssteigerung und umweltfreundlichen Anbaumethoden kann das Unternehmen darüber hinaus qualitätsverwöhnte Exportmärkte wie beispielsweise Japan beliefern.

#### Vorteile des Wertschöpfungskettenansatzes

Die Vorteile des Wertschöpfungskettenansatzes sind neben Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit, die

Risikominderung und Unabhängigkeit lokaler Produzentengruppen sowie deren verbessertes Einkommen und gestärktes Selbstbewusstsein.

Nachhaltige Interventionen zur Armutsminderung müssen wirtschaftlich sinnvoll sein. Dies macht die lokale Wirtschaft mit ihrem Industrierwissen, ihrem Zugang zu Märkten und neuen Technologien sowie ihren Beschäftigungsmöglichkeiten zu einem wertvollen Partner im Entwicklungsprozess eines Landes.

Der Wertschöpfungskettenansatz im Zusammenspiel mit dem PPP-Instrument ist geeignet, das Potenzial der Wirtschaft zu nutzen und in entwicklungspolitisch sowie betriebswirtschaftlich sinnvolle Entwicklungsprojekte einfließen zu lassen. Deshalb unterstützen die PPP-Beraterinnen lokale Unternehmen dabei, Probleme entlang ihrer individuellen Wertschöpfungskette zu analysieren, um daraus Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten für die lokale Bevölkerung zu schaffen. Projekte, die strategisch an der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ausgelegt werden, sind erfahrungsgemäß nachhaltiger als jene, die sich vorrangig an den Problemen der Zielgruppe orientieren.

Ziel des Wertschöpfungskettenansatzes ist es, entlang der Produktionsschritte in einem Unternehmen



Foto: Jana Franke

Kaffeequalität wird von vielen Faktoren beeinflusst. So auch von der Reife der Kaffeekirsche, wenn diese geerntet wird. Ein sattes Rot verspricht eine reife Kaffeebohne und einen guten Geschmack.

Halbfertigprodukte oder Dienstleistungen zu identifizieren, die von lokalen Produzentengruppen gefertigt oder bereitgestellt werden können. Der Vorteil ist, dass das Unternehmen zum vordefinierten Markt der gefertigten Güter wird. Die Produzentengruppen tragen somit ein wesentlich geringeres Risiko bei der Vermarktung ihrer Produkte.

Um mögliche Abhängigkeiten der zum Teil informellen Zulieferer von einem bestimmten Unternehmen zu vermeiden, werden erstere nicht nur mit Fachwissen und Arbeitsmitteln ausgestattet. Der Aufbau alternativer Marktbeziehungen ist ebenso Aufgabe der PPP-Beraterinnen wie die Wahrung der Interessen des am Projekt beteiligten Unternehmens. Zu Projektbeginn wird vertraglich festgehalten, dass die zu 50 Prozent mitfinanzierten Arbeitsmaterialien nach der Projektlaufzeit bei der Produzentengruppe verbleiben und das Unternehmen keinen Anspruch auf Exklusivität hat.

Durch marktorientierte Weiterverarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigprodukten können Produzentengruppen ihr Einkommen erhöhen beziehungsweise ihre Einkommensquellen diversifizieren. Das Unternehmen ist der Abnehmer und unterstützt den Technologietransfer.

Arbeitsteilung und Konzentration der Kleinproduzenten auf Arbeitsschritte, die sich im Rahmen ihrer Kapazitäten bewegen, schaffen Erfolgserlebnisse. Dies stärkt das Selbstbewusstsein und das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, als zuverlässige Produzenten einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des jeweiligen Partnerunternehmens zu leisten.

### Anwendungsfelder des WSK-Ansatzes

Die Erfahrungen der Philippinen zeigen, dass sich der Wertschöpfungskettenansatz speziell für jene Industrien eignet, für deren Produkte lokale Rohstoffe verwendet werden, deren Produktion in einfache Arbeitsschritte zu gliedern ist und die leicht zu erlernende Fertigkeiten erfordern. Die auf den Philippinen unterstützten Aktivitäten umfassen daher ein breites Spektrum verschiedener Industrien und Maßnahmen.

In Partnerschaft mit der hiesigen Automobil-, Möbel- und Schmuckindustrie wurden beispielsweise bedarfsorientiert Facharbeiter ausgebildet. Der Fachkräftemangel führte bei den jeweiligen Partnerfirmen zu Produktionsengpässen. Die Firmen erstellten die für ihre Produkte spezifischen Trainingsinhalte und

-materialien. Sie übernahmen außerdem die technische Ausstattung der Trainingszentren. Die Ausbildung selbst führten lokale Bildungseinrichtungen durch. Neu an dieser Zusammenarbeit zwischen Privatsektor und Bildungseinrichtung war die Einkommenskomponente für die Auszubildenden. Bereits während ihres Trainings arbeiteten sie an Halbfertigprodukten, welche die Firma nach positiver Qualitätskontrolle abkaufte.

Dass es nur ein kleiner Schritt ist von rein sozialer hin zu betriebswirtschaftlich sinnvoller Unterstützung zeigt eine in Cebu ansässige Möbelfirma. Um die gestiegene Nachfrage nach Polstermöbeln decken zu können, investierte das Unternehmen in den Ausbau einer bis dahin philanthropisch unterstützten Schneiderei in einem Zulieferbetrieb für Polstereiprodukte. Strategisch in die Wertschöpfungskette der Exportfirma integriert, verdienen junge Männer aus sozial schwachen Schichten heute ein regelmäßiges Einkommen durch die Produktion qualitativ hochwertiger Polstermöbel. Gleichzeitig werden lokale Märkte durch Reparaturservice oder Sonderanfertigungen von Sitzgarnituren bedient. Ein steter Fluss von Aufträgen sichert ein geregeltes Einkommen und die Ausbildung weiterer Polstereifachkräfte.

Das anfangs erwähnte Seegrasverarbeitende Unternehmen unterstützt in einem SCOPE-Projekt lokale Produzenten in der Verbesserung ihrer Anbau- und Erntemethoden. Gemeinsam mit Vertretern der Firma werden Seegrasproduzenten in potenziellen Anbaubieten trainiert und mit Setzlingen der benötigten Seegrassorte ausgestattet. Die Trainingsinhalte sind an firmeninternen sowie internationalen Produktions- und Qualitätsstandards ausgerichtet. Sobald ihr Seegras den Qualitätsansprüchen entspricht, können die Bauern ihre Produkte an das Unternehmen verkaufen. Da der Transport der Ware für viele Bauern zu kostspielig ist, hat sich das Unternehmen dazu bereit erklärt, auch kleinere Mengen direkt in den Anbaubieten abzuholen. Ein Schritt, der bis dahin von Zwischenhändlern übernommen wurde.

Auf den Philippinen hat sich der Wertschöpfungskettenansatz bewährt, große wie kleine Unternehmen als aktive Partner in den Entwicklungsprozess des Landes zu integrieren.



**Jana Franke** ist Journalistin (MA) und arbeitet seit 2008 als Entwicklungshelferin auf den Philippinen.

## Ruanda

# Ätherische Pflegeöle als Nischenprodukt

## Nachhaltige Entwicklung durch Public Private Partnership (PPP)

Michael Janinhoff

Wer sich dieser Tage im Wellness-Bereich von Ruandas bestem Hotel verwöhnen lässt, ist sofort überrascht von den angenehmen, edlen Gerüchen, die einem entgegen strömen. Besucher nehmen den frischen Duft von Zitronengras, das kühle Aroma von Eukalyptus oder den vollen, würzigen Duft von Geranium wahr. Massiert werden sie auf Wunsch mit biozertifizierten Naturölen, die die Haut pflegen und dem Körper bei der Entspannung helfen.

Ruanda liegt im Herzen Afrikas knapp unterhalb des Äquators in der Region der „Großen Seen“. Traurige Berühmtheit erlangte das kleine Binnenland durch den Genozid von 1994, bei dem rund eine Million Menschen ihr Leben verlor. Der vorausgegangene Bürgerkrieg und die Ereignisse von 1994 haben Ruanda in seiner Entwicklung stark zurückgeworfen. Mit seinen soliden wirtschaftlichen Wachstumsraten befindet es sich aber seit einigen Jahren im Aufschwung. In Ruanda ist vor allem wegen fehlender infrastruktureller Anbindung durch Bahn und Schiff und einem Mangel an Rohstoffen kaum Industrie vorzufinden. Daher stützt sich die Wirtschaft weitgehend auf die Herstellung und Verarbeitung von Nahrungsmitteln und Naturprodukten.



Foto: Michael Janinhoff

Der Anbau von Geranium lohnt sich auch auf kleinen Flächen.

Seit 2006 ist der DED (jetzt GIZ) mit einem *Public Private Partnership* (PPP)-Promotor vor Ort vertreten, der in Kooperation mit dem ruandischen Verband der Privatwirtschaft PPP-Projekte in allen Teilen des Landes umsetzt. Die Mittel dafür stammen aus einem vom DED finanzierten Fonds.

Eines der geförderten Unternehmen ist das von Nicholas Hitimana. Er ist stolz auf die Pflege- und Geruchsöle, die in einigen der besten Adressen in Kigali verwendet werden. Denn sie stammen aus seiner Firma, die er seit 2005 zusammen mit zwei Partnern betreibt. *Ikirezi Natural Products* ist ein kleines ruandisches Unternehmen, das in Kooperation mit mehr als 300 Bauern ätherische Pflegeöle aus Geranium, Zitronengras und Eukalyptus produziert. Schwerpunkt bildet die Herstellung von Geraniumöl, das mittlerweile ökozertifiziert ist und auch in die Region (zum Beispiel Südafrika) und nach Europa (vorrangig nach Großbritannien) exportiert wird.

Die Mengen sind bisher mit gut 500 Kilogramm gewonnenem Geraniumöl seit 2006 sehr überschaubar. Da die Produktion von Pflegeölen aber nicht zwangsläufig auf große Mengen ausgelegt ist, lassen sich die Pflanzen auch auf relativ kleinen Flächen konkurrenzfähig anbauen. Dies ist vor allem in Ruanda sehr wichtig, da die verfügbare Anbaufläche im am dichtesten besiedelten Land Afrikas sehr begrenzt ist. Darüber hinaus sprechen das gemäßigte Klima und ausreichende Niederschläge dafür,

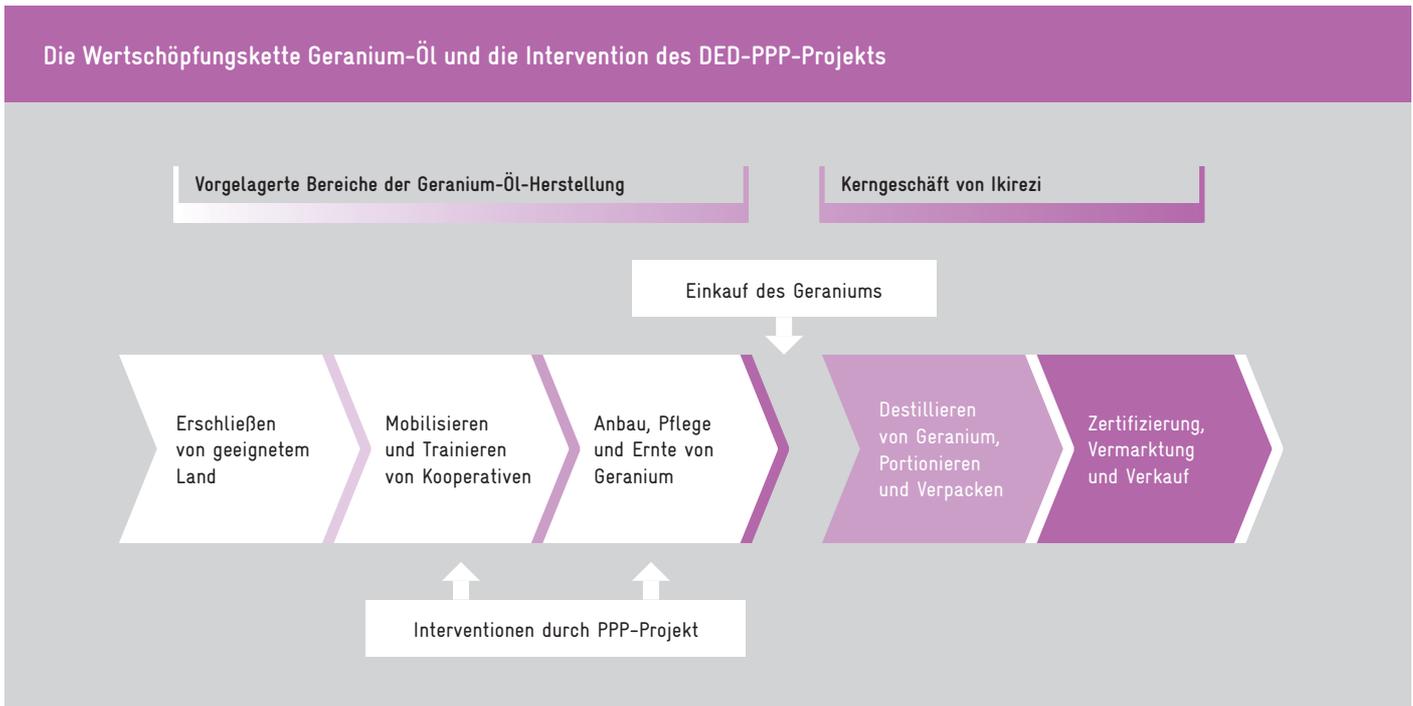
das Potenzial der Wertschöpfungskette (WSK) „Geranium-Pflegeöl“ für eine nachhaltige Entwicklung Ruandas zu nutzen.

### Die Wertschöpfungskette „Geraniumöl“ und das PPP-Projekt mit Ikirezi

Auf dem Weg zu hochwertigem Geraniumöl müssen die Pflanzen auf speziell vorbereiteten Feldern gepflanzt und anschließend über zwei Jahre gepflegt werden. Danach wird ein Großteil der Blätter geerntet und destilliert. Das so gewonnene Öl muss dann portioniert, verpackt und dem Markt zugeführt werden (siehe Graphik).

Grundsätzlich erscheint die Wertschöpfungskette „Geraniumöl“ nicht nur wegen des passenden Klimas und des auf kleinen Flächen möglichen Anbaus als zukunftssträftig für Ruanda, sondern auch wegen seines Charakters als Nischenprodukt, das sich zu hohen Preisen verkaufen lässt: So zahlt der Verbraucher rund 15 US-Dollar für 10 Milliliter des zertifizierten Pflegeöls. Unternehmen wie Ikirezi können somit die Nachteile der geringen Menge und des teuren Transports aus einem Binnenland weitgehend kompensieren. Dafür ist allerdings eine optimale Gestaltung der Produktion in allen Verarbeitungsstufen notwendig.

Um hochwertiges, zertifizierbares Geranium anzubauen, müssen bestimmte Anbauregeln eingehalten





Nach der Ernte werden die Blätter in Öfen destilliert und das so gewonnene Öl portioniert, verpackt und vermarktet.

werden, wie zum Beispiel Bewässerungszyklen und Erntemethoden. Dieses Wissen war bei den landwirtschaftlichen Kooperativen nur ungenügend vorhanden. Ikirezi war aber allein nicht in der Lage, die Kosten für notwendige Aus- und Fortbildungen der Kooperativen zu zahlen. Hier setzte das PPP-Projekt an. Investitionen in diesem Bereich fehlten und waren auch seitens der Kooperativen nicht zu leisten. Durch die Ausweitung der Anbaufläche bei gleichbleibender beziehungsweise verbesserter Qualität (durch *Capacity Development*) ist es Ikirezi und auch seinen Konkurrenten nun möglich, Geranium in ausreichender Menge zu produzieren, um notwendige positive Skaleneffekte zu erreichen.

Die Projektinterventionen fanden in einem Teil der Wertschöpfungskette statt, der dem unternehmerischen Handeln von Ikirezi vorgelagert ist – Kernaufgabe von Ikirezi ist die Herstellung von Öl. Im Rahmen des Projekts wurden 200 Personen ausgebildet, die ausnahmslos zu Zuliefererkooperativen gehören. Ihnen wurden die essentiellen Grundlagen für das Vorbereiten von Geraniumfeldern, des Geraniumanbaus, dessen Pflege und der Erntetechnik vermittelt. Dieses Wissen ist neben der Qualitätssicherung auch für die Ökozertifizierung eine notwendige Voraussetzung. Eine Wettbewerbsverzerrung konnte

dadurch vermieden werden, dass Ikirezi und der DED in einen essentiellen Bestandteil der Wertschöpfungskette investierten, nicht aber direkt in das Unternehmen. Das neue Wissen der Kooperativen und deren Produkte stehen zudem auch anderen Unternehmen offen. Eine Bindung der Kooperativen an Ikirezi ist nicht gegeben.

Bei den Mitgliedern der betreffenden Kooperativen konnte eine Einkommenssteigerung nachgewiesen werden. Die Anbaufläche von derzeit rund 30 Hektar, die zu Teilen Ikirezi und den Kooperativen gehört, soll in den kommenden Jahren erweitert werden, um mehr Menschen die Möglichkeit zu geben, ihr Einkommen zu erhöhen. Des Weiteren sieht das Unternehmen nach diesem erfolgreichen PPP-Projekt vor, weitere eigenständige Versuche zu unternehmen, die lokale Bevölkerung stärker in die Wertschöpfung einzubinden. So wird derzeit unter anderem über die Produktion von Biodünger oder den Einstieg in die Herstellung von Patschuliöl nachgedacht.

Die Wertschöpfungskette „Geraniumöl“ zeigte anfangs diverse Schwächen, die nur durch verschiedene unterstützende Akteure bearbeitet werden konnten, unter anderem von USAid und *African Development Fund* in den Bereichen Destillation und Markt-



Durch Destillation  
gewonnenes Geranium-Öl.

Foto: Philipp Kruse

entwicklung. Es ist vor allem dem Unternehmen Ikirezi, das eine entsprechende Kompetenz bei der Analyse seines Marktes bewiesen hat, zu verdanken, dass die Unterstützung in der Wertschöpfungskette von verschiedenen Seiten sehr zielgerichtet und damit erfolgreich eingesetzt wurde. So wurde eine Abhängigkeit von den Geberorganisationen vermieden.

Weitere Herausforderungen zeigen sich derzeit bei der Steigerung der Produktion. So reicht die Energie- und Wasserversorgung der anbauenden Kooperativen als auch des Unternehmens nicht aus. Durch einen weiterhin konsequenten Einsatz des Wertschöpfungskettenansatzes scheint das Unternehmen in Kooperation mit seinen Partnern allerdings in der Lage, neue Herausforderungen zu meistern.

Das Beispiel von Ikirezi zeigt, dass der Wertschöpfungskettenansatz bei PPP-Projekten einen sehr positiven Einfluss haben kann:

- » Durch die Analyse der Wertschöpfungskette werden die Herausforderungen für ein Unternehmen sehr deutlich gemacht (bei Ikirezi zum Beispiel war es die mangelnde Quantität und Qualität der Rohstoffe).
- » Durch das Behandeln von Problemen, die in der Wertschöpfungskette in vor- oder nachgelagerten Bereichen der Kernaktivitäten des Unternehmens liegen, wird eine Wettbewerbsverzerrung bei PPP-Projekten einfacher erkannt und vermieden. Im

gegebenen Beispiel profitieren vor allem Kooperativen, die nicht gezwungen sind, ihre Geraniumernte an Ikirezi zu verkaufen.

- » PPP kann gezielt an den Stellen ansetzen, die durch den Wertschöpfungskettenansatz als entscheidend herausgestellt worden sind. Dadurch wird die Effizienz des Projektes sichergestellt und Subventionen vermieden. Dies spielt vor allem bei relativ begrenzten finanziellen Ressourcen eine wichtige Rolle. Im Beispiel Ikirezi zeigt sich dies in der Konzentration auf relativ kostengünstige *Capacity Development*-Maßnahmen.
- » Eine Arbeitsteilung mit anderen Akteuren, die in derselben Wertschöpfungskette aktiv sind, ist leichter möglich.

Es gibt allerdings auch Risiken, die bei der Einbeziehung des WSK-Ansatzes in PPP zu beachten sind. So spielen Transaktionskosten bei PPP eine entscheidende Rolle, vor allem, wenn es darum geht, auf Effizienz ausgelegte Projekte anzuschieben. Es sollte vermieden werden, durch zu viele Interventionen und zu viele Akteure den WSK-Prozess zu komplex und damit kompliziert für die beteiligten Unternehmen zu gestalten.

Darüber hinaus muss die Risikoverteilung bei PPP-Projekten eindeutig geklärt sein. Generell hat das Unternehmen bei PPP die Hauptverantwortung für die Projektdurchführung. Insbesondere wenn die vor- oder nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette bearbeitet werden, muss sichergestellt sein, dass das betreffende Unternehmen überhaupt die Projektrisiken unter Kontrolle hat. Der WSK-Ansatz kann hier wichtige Anhaltspunkte zur Risikoverteilung geben, sollte aber nicht den trügerischen Eindruck vermitteln, WSK unbegrenzt unter Kontrolle zu haben.

Abschließend kann festgehalten werden: mit einem kompetenten Unternehmen als Partner lässt sich der WSK-Ansatz gut für PPP-Projekte nutzen. Am Beispiel von *Ikirezi Natural Products* zeigt sich, dass der WSK-Ansatz vor allem in der grundlegenden, vorausgehenden Analyse des Marktes, beim Erkennen von Risiken für die Einhaltung der PPP-Kriterien und bei der zielgerichteten Intervention (auch in Kooperation mit anderen Akteuren) sinnvoll eingesetzt werden kann. Umgekehrt gilt dies genauso: Innerhalb des WSK-Ansatzes ist PPP ein Instrument, das entscheidend zur Überwindung von Schwachstellen entlang einer WSK beitragen kann.

Michael Janinhoff ist  
Diplom-Verwaltungswissenschaftler und seit  
2009 Entwicklungshelfer  
in Ruanda.

## Kambodscha

# Technologietransfer für Kleinbauern

## Durch die Vernetzung von Akteuren zu konkurrenzfähigen Produkten

Stuart Morris

**Schlechte Rahmenbedingungen verhindern die Produktion konkurrenzfähiger Produkte für den lokalen Markt in der Region Siam Reap in Kambodscha. Durch den Technologietransfer von der Privatwirtschaft zu den Kleinbauern werden die angebaute Produkte qualitativ verbessert und somit ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem lokalen Markt erhöht.**

Der geschätzte Marktwert von Gemüse in Siam Reap liegt bei 10 Millionen US-Dollar, allerdings werden mindestens 80 Prozent des Gemüses importiert. Die Schwierigkeiten bei der lokalen Produktion von Gemüse beginnen bereits am Anfang der Wertschöpfungskette (WSK). So fehlen den Bauern Fachkenntnisse zu Anbaumethoden und der Zugang zu landwirtschaftlichen Betriebsmitteln mit hoher Qualität wie auch zu Marktinformationen ist begrenzt. Deshalb können viele Bauern ihr Gemüse nicht in gleichbleibender Menge produzieren. Die Qualität der Produkte ist gering, es gibt hohe Ernteverluste und die Lagerbedingungen sind schlecht. Dadurch können die kambodschanischen Gemüsebauern in der Region kaum mit Importeuren aus den Nachbarländern konkurrieren. Zusätzlich behindert die schlechte Kommunikation zwischen den Akteuren der Wertschöpfungskette die Entwicklung neuer Produkte, die den speziellen Anforderungen der Kunden entsprechen.

Landwirtschaftliche Zulieferer, Bauern, Zwischenhändler und Markthändler sind die Hauptakteure bei der Entwicklung des Sektors. Ihre Einbindung soll die Nachhaltigkeit der Entwicklung sicherstellen. Es wird erwartet, dass die Nachfrage steigt, sobald ausreichende Produktmengen in hoher Qualität angeboten werden.

Bislang wurde vom Ministerium für Landwirtschaft die Produktion von Gemüse mit Fokus auf Anbausys-

teme mit geringem Betriebsmitteleinsatz gefördert. Bauern wurden ermutigt, selbst produziertes Saatgut einzusetzen, üblicherweise von schlechter Qualität, oder nicht-kommerzielles Saatgut, welches vom Staat hergestellt und verteilt wird. Vorangegangene Programme mit Schwerpunkt auf der Förderung von ökologischem Anbau wurden aufgrund von Produktions- und Marketingproblemen von den Landwirten nicht angenommen. Sie haben wenig dazu beigetragen, die nicht fachgerechte Anwendung von Pestiziden zu verringern. Infolgedessen sind die Erträge und deren Qualität sehr gering, die Produkte sind nicht wettbewerbsfähig.

Bisher gab es nur wenige Zusammenarbeit zwischen dem Privatsektor und dem öffentlichen Sektor. Das führte zu Misstrauen und einem wenig förderlichen Umfeld für die Verbesserung der Gemüsewertschöpfungskette beziehungsweise einer Verbesserung der Leistung der individuellen Betriebe der Wertschöpfungskette (Betriebsmittelanbieter, Landwirte, Zwischenhändler und Händler).

### Öffentlich-Private Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung

2009 ging das regionale Wirtschaftsförderungsprogramm *Regional Economic Development* (RED) eine *Public-Private-Partnership* (PPP) mit der Firma East West Seeds International ein, um die Wettbewerbsfähigkeit von lokal produziertem Gemüse zu verbessern. East West Seed International wurde 1982 von einem niederländischen Saatguthändler in Kooperation mit seinem philippinischen Geschäftspartner mit dem Ziel gegründet, Fachkenntnisse und Erfahrungen der europäischen Pflanzenzucht für die Entwicklung asiatischer Gemüsesorten zu nutzen. East West hat einen großen Beitrag dazu geleistet, hybride Gemüsesamen nach Asien einzuführen und wurde Marktführer für Premiumsaatgut tropischer Gemü-

sepflanzen. Teil der East West Unternehmensstrategie ist die enge Zusammenarbeit mit den ortsansässigen Bauern, um geeignete Sorten zu züchten. Es wurde ein Netzwerk aufgebaut, um durch praktischen Wissensaustausch langjährige Erfahrungen zu nutzen. Beginnend auf den Philippinen, konnte East West expandieren und führt jetzt Zuchtprogramme in Thailand, Indonesien und vielen weiteren asiatischen Ländern durch.

„Durch den verbesserten Anbau haben wir zusätzliche Mittel und konnten das Land meiner Mutter zurückkaufen und mein Mann kaufte noch eine Kuh.“

Ziel des PPP-Projekts, aus entwicklungspolitischer Sicht, ist die Erhöhung des Einkommens von kleinen Produzenten durch:

» Verbesserung des Zugangs zu technischen Innovationen und Produktionswissen,

- » Entwicklung von Dienstleistungen (*Embedded Services*) in Kooperation mit Anbietern landwirtschaftlicher Betriebsmittel,
- » Verbesserung des Angebots von preiswerten Qualitätsprodukten.

Beide Partner verfolgen darüber hinaus das Ziel, die Erträge und das Einkommen der armen Bauern zu verbessern. Entscheidend ist dabei, dass kleinbäuerliche Gemüseproduzenten wichtige Akteure im Rahmen der langfristigen wirtschaftlichen Interessen von East West sind. Durch die Bereitstellung von Technologietransferdienstleistungen werden die Bauern darin unterstützt, verbesserte Produktionstechniken zu übernehmen. Dadurch sollen langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen den Bauern und dem Unternehmen etabliert werden.

Als weiterer Partner des RED-Programms unterstützt die Landwirtschaftsabteilung die Verbesserung der Rahmenbedingungen für East West und andere Firmen. Sie nimmt eine wichtige Rolle im gemeinsamen Vorhaben ein, indem sie die Verbindung zwischen East West und Bauerngruppen, Dorfvorstehern und Gemeinderäten herstellt. Für die Legitimierung der Firmenaktivitäten und die Unterstützung bei der Organisation von Arbeitstreffen und Fortbildungsseminaren übernimmt die Regierung eine wichtige Funktion. Dies schafft ein förderliches Umfeld für die Entwicklung eines nachhaltigen Marktes für qualitativ hochwertiges Saatgut und bietet für die teilnehmenden Akteure eine verlässliche Quelle für fachliche Informationen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit beschäftigt East West zurzeit zwei Techniker in Vollzeit, die den Technologietransfer zu den Landwirten und den Betriebsmittelanbietern sicherstellen. Im ersten Jahr der Kooperation wurden 35 landwirtschaftliche Demonstrationbetriebe aufgebaut und während drei Wachstumszyklen unterstützt. Im zweiten Jahr konnte die Zahl sogar auf 60 Demonstrationbetriebe in 30 Dörfern erweitert werden.

Jede Demonstrationseinheit ist sorgfältig geplant, berücksichtigt die Nachfrage des Marktes und erstellt zielgerichtete Angebote. Die ausgewählten Landwirte tragen etwa 70 Prozent der Produktionskosten, die übrigen Kosten werden vom PPP getragen, um das Risiko für die Bauern zu minimieren und sie zu ermutigen, neue Techniken auszuprobieren. Im Rahmen der Anbauversuche wird ein fairer Vergleich zwischen den East West-Sorten und den üblicherweise in der Gegend genutzten Sorten (lokal produziertes oder kommerzielles Saatgut) gewährleistet. Beglei-



Foto: GIZ

tende technische Unterstützung wird wöchentlich von den Firmentechnikern angeboten. Benachbarte Bauern werden über Best Practice-Beispiele informiert, wie zum Beispiel Bodenvorbereitung, korrektes Umpflanzen und Pflanzabstände, Mulchen, angemessene Nutzung von Düngemitteln und sichere und effektive Schädlingsbekämpfung aussehen können. Informationen über Erntemethoden werden vermittelt sowie Kosten-Ertrags-Analysen bei den Demonstrationsbauern durchgeführt. Zu den Fortbildungsseminaren werden auch Zwischenhändler eingeladen, die Marktinformationen über Qualität, Quantität und Preise vorstellen. Diese enge Kooperation mit den Zwischenhändlern sichert den Abgleich von Kundennachfrage und Gemüsesortenangebot.

Die Nutzung von Demonstrationsfarmen, gegenseitige Besuche der Bauern und der Zugang zu Informationen durch East West hat sich bisher als sehr erfolgreich erwiesen. Es wurden bedeutend höhere Erträge erzielt, sowohl bei den direkt unterstützten, als auch bei den benachbarten Bauern. Dies kommt sowohl den Bauern als auch East West zugute.

Das Risiko der Marktverzerrung oder Begünstigung einer Firma ist dadurch minimiert, dass sämtliche Technologien, die in diesem PPP-Projekt gefördert werden, auch mit Produkten von anderen Firmen genutzt werden können. Dadurch hat sich das Verhalten der Landwirte gegenüber Investitionen in Betriebsmittel verändert. Dies hat den Markt auch für andere Saatgutanbieter geöffnet, die nun von den höheren Verkaufszahlen profitieren. Marktverzerrend wirken zum Teil Aktivitäten von Nichtregierungsorganisationen, die ihre eigenen Marktmechanismen aufbauen und zum Beispiel Betriebsmittel kostenlos an die Bauern verteilen. Bei sorgfältiger Planung und Koordination können solche Maßnahmen natürlich kurzfristig von Vorteil für die Bauern sein, langfristig sind solche Aktivitäten allerdings nicht als nachhaltig zu bewerten.

### Zukunftsperspektiven

Die wachsende Nachfrage nach qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Betriebsmitteln führt zu einem erhöhten Wettbewerb unter den Anbietern. Diese sehen Marktchancen in der Entwicklung von Dienstleistungen für ihre Kunden. Den Landwirten werden zusätzlich zu den Betriebsmitteln auch Informationen zu Produkten und Produktionstechniken für verschiedene Gemüsesorten angeboten. Insbesondere der Zugang zu Informationen über Merkmale der Pflanzenarten, wie zum Beispiel in Bezug



Tomaten gehören zu den Hauptanbauprodukten.

auf Farbe, Größe und Haltbarkeit, gibt den Landwirten die Möglichkeit, die Kundennachfrage besser zu bedienen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Die Verbesserung der Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor ist ein großer Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltiger Entwicklung in der Region. Der Wandel in Siem Reap kann durch die anfängliche Haltung der Regierungspartner bei ersten Diskussionen in der Planungsphase des PPP-Projekts verdeutlicht werden: „Wozu brauchen wir die Privatwirtschaft?“ „Sie kommen nur, um unseren Bauern Geld aus der Tasche zu ziehen!“ wurde kommentiert. Heute schätzen und erkennen die Regierungspartner die Vorteile einer Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft an und unterstützen aktiv das PPP-Projekt.

Im Großen und Ganzen wurden die Erwartungen übertroffen. Die Landwirte profitieren nicht nur von der Anwendung besserer Techniken, um ihre Erträge zu erhöhen, sondern auch der Privatsektor konnte sich weiterentwickeln. Aufgrund der wachsenden Nachfrage stellen nun viele konkurrierende Saatgutfirmen ihr Saatgut auf dem Markt zur Verfügung. Firmen mit ergänzenden Produkten zu Schädlingsbekämpfung und Tröpfchenbewässerung kooperieren direkt mit den Technikern von East West, um den Landwirten umfassende Informationen zum Pflanzenbau zu bieten. Auch East West erweitert nun seine Aktivitäten in Kambodscha.



**Stuart Morris** ist Gartenbaumeister und Gartenbauingenieur. Er war Entwicklungshelfer in Laos und auf den Philippinen und arbeitet seit 2007 als Entwicklungshelfer in Kambodscha.



# 08

## WSK-Dienstleistungen

### Die passenden Dienstleistungen - Wie kann das Angebot verbessert werden?

Bei der Analyse der Wertschöpfungskette wird auch das Angebot an Dienstleistungen untersucht. Fehlen operative Dienstleistungen wie die Bereitstellung von Inputs, Instandhaltung, Beratung, Transport oder auch Marketing, übernehmen häufig die Akteure der Wertschöpfungskette selbst diese Funktionen - mit unterschiedlichem Erfolg. Zur Optimierung dieser Dienstleistungen sind zusätzliche Informationen und techni-

sches Wissen erforderlich, eine bessere Koordination und Logistik sowie Produkt-, aber auch Prozessinnovationen. Ein solches Vorgehen ist für die Unternehmen teuer und aufwändig. Ein Serviceangebot entlang der Wertschöpfungskette bietet auch für private Dienstleister interessantes Potenzial, so dass sie mit passgenauen Angeboten und Produkten neue Märkte erschließen oder ausbauen können.

## Philippinen

### Innovation, Qualität und Effizienz

#### Der Weg der philippinischen Möbelindustrie aus der Krise

Jana Franke

**Die Möbelindustrie ist ein wichtiger Wirtschaftszweig auf den Philippinen. Produziert in kleinen und mittelständischen Unternehmen, gehören Möbel zum philippinischen Exportportfolio. Durch sinkende Exporte, verbunden mit einer Zunahme der Konkurrenz durch die Nachbarstaaten, geriet die Möbelindustrie in die Krise.**

Mit rund 80 Prozent sind die USA der größte Abnehmer philippinischer Möbelprodukte. Die verbleibenden 20 Prozent werden nach Europa, Asien und in den Mittleren Osten exportiert. Von den Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise 2008 waren auch philippinische Möbelhersteller betroffen. Das Exportvolumen fiel drastisch. Die philippinische Zentralbank bezifferte den Wert lokaler Möbelexporte von Januar bis September 2008 mit 176 Millionen US-Dollar. 2009 war dieser Wert auf 103 Millionen US-Dollar gesunken. Steigend hingegen ist die Konkurrenz asiatischer Nachbarländer, allen voran China und Vietnam. Diese zeichnen sich durch preiswertere Produktion, schnelles Kopieren neuer Produkte, besseres Lohnniveau und großzügigere Zahlungsmodalitäten gegenüber Endabnehmern aus. Philippinische Möbelhersteller versuchen daher ihre Marktnische im qualitätsverwöhnten und hochpreisigen Exportmarkt zu sichern. Um ihren Konkurrenzvorteil auszubauen, setzten sie dabei auf innovatives Design, hohe Qualität und Naturmaterialien. Traditionelles Kunsthandwerk und die Verarbeitung einheimischer Rohstoffe wie Abacca, Rattan, Seegras, Bambus und Hölzer stehen dabei im Vordergrund. Um in Preis, Qualität und Herstellungsstandard konkurrieren zu können, muss die Produktion effizient, umwelt- und arbeitsfreundlich gestaltet werden. Eine stetige Optimierung der verschiedenen Dienstleistungen innerhalb der Möbelindustrie ist daher notwendig, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Gleichzeitig birgt eine dyna-

mische Möbelindustrie verschiedenste Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten für die philippinische Bevölkerung.

Einen Einblick in die Möbelindustrie und Zugang zu individuellen Akteuren fand der ehemalige DED (jetzt GIZ) über die Cebu Furniture Industry Foundation (CFIF). Seit 1974 unterstützt der Industrieverband seine Mitgliedsunternehmen durch industriespezifische Serviceleistungen. Für den DED bot die Zusammenarbeit mit CFIF die Möglichkeit, die Bedarfe einzelner Möbelfirmen sowie industrieweite Trends zu identifizieren. Zusammen mit CFIF und seinen Mitgliedsunternehmen plante der DED daraufhin bedarfsorientierte Interventionen und setzte diese unter Einbeziehung lokaler Produzentengruppen und Zulieferbetriebe um. Dazu wurden je nach Bedarf verschiedene Instrumente wie die Entsendung von Entwicklungshelfer/-innen oder das „Public Private Partnership“-Programm eingesetzt.

#### Stärkung der Wertschöpfungskette

Eines der wichtigsten und zugleich schwächsten Glieder der Wertschöpfungskette der Möbelindustrie ist die Bereitstellung einheimischer Rohmaterialien. Diese sollen den Möbelstücken den exotischen Charakter der Philippinen verleihen und sie darüber hinaus auch einzigartig und schwer kopierbar machen. Die Ernte und Erstverarbeitung natürlicher Materialien in ihren Anbaugebieten entspricht jedoch oftmals nicht den Qualitätsanforderungen der weiterverarbeitenden Firmen. Grund dafür ist fehlendes Wissen über Qualitätsstandards und mangelnder Zugang zu Technologien, um die Rohstoffe sauber zu verarbeiten.

Die Expertise ausgewählter CFIF-Mitgliedsunternehmen half, diese Wissenslücke zu schließen. Unter-

Das Weben erfordert Ausdauer und Konzentration. Frauen stellen ihre Stärken vor allem im Bereich der Qualitätskontrolle unter Beweis.



Foto: Mathias Niggel

stützt durch den DED besuchten Möbeldesigner abgelegene Gebiete in Mindanao im Süden der Philippinen. Mindanao ist reich an natürlichen Ressourcen und birgt ein großes Potenzial, die hiesige Möbelindustrie mit Rohstoffen zu beliefern. Aufgrund der politisch instabilen Lage und fehlender Infrastruktur kommen die Wirtschaftspotenziale vieler Regionen im Süden jedoch nicht zur Entfaltung. Der Besuch bot Vertretern der Möbelindustrie die Möglichkeit, neue Materialien zu entdecken und gleichzeitig direkte Handelsbeziehungen mit Produzentengruppen aufzubauen. Darüber hinaus bekamen sie einen Einblick in die vorherrschenden Arbeits- und Lebensbedingungen in den entlegenen Gebieten. Im Gegenzug besuchten Vertreter der Produzentengruppen die Manufakturen und Ausstellungsräume der Firmen in Cebu. Dort wurden ihnen die Weiterverarbeitungsprozesse ihrer Rohstoffe gezeigt, Qualitätskontrollen erklärt und die Ansprüche des Exportmarktes dargestellt. Ziel der Initiative war es, die Brücke zwischen dem Angebot natürlicher Rohstoffe und der Nachfrage nach innovativen Produktionsmaterialien zu schlagen und direkte Kontakte zwischen Produzentengruppen und Möbelfirmen herzustellen.

### **Mangel an Fachkräften und Expertise**

Wie viele andere Industrien auf den Philippinen leidet die Möbelbranche unter Fachkräftemangel. Analysen

des Industrieverbands CFIF belegen, dass das Lohnniveau philippinischer Möbelfirmen auf dem asiatischen Arbeitsmarkt nicht konkurrenzfähig ist. Gut ausgebildete englischsprachige Designer und Handwerker verlassen die Philippinen für besser bezahlte Arbeitsplätze im Ausland. Das Problem der „Piraterie“ ausgebildeter Fachkräfte ist industrieweit bekannt und hat die Abwanderung von Wissensträgern mit gefragten Fertigkeiten zur Folge. Lokale Unternehmen scheuen sich deshalb, in die Ausbildung von Fachkräften zu investieren.

2004 unterstützte der DED durch ein *Public Private Partnership*-Projekt die Möbelfirma Dedon bei der Ausbildung von 260 Webern. Dedon ist eine deutsche Firma, spezialisiert auf hochwertige Gartenmöbel. Das in Deutschland hergestellte strapazierfähige Plastikmaterial wird auf den Philippinen in stilvoll gewebte Sitzgarnituren verarbeitet. Dedon hat sich aufgrund des traditionellen Webhandwerks für die Produktion auf den Philippinen entschieden. Durch den Mangel an gut ausgebildeten Webern sah Dedon seine Produktions- und Lieferfähigkeit auf lange Sicht jedoch gefährdet. In Zusammenarbeit mit einer lokalen Ausbildungseinrichtung stattete Dedon ein Trainingszentrum aus, um bedarfsorientiert Weber auszubilden. Bereits während ihrer Ausbildung verdienen die Auszubildenden ein Einkommen, da Dedon die Übungsstücke nach positiver Qualitätskontrolle abkaufte. Nach ihrer Ausbildung wurden die jungen

Frauen und Männer bei Dedon selbst oder in einem der Zulieferbetriebe angestellt. Die Ausbildungseinrichtung wiederum erhielt eine finanzielle Vergütung pro ausgebildetem Lehrling, wodurch laufende Kosten gedeckt werden konnten.

### Finanzierung für Dienstleister in der Möbelindustrie

Die rund 100 Mitgliedsunternehmen von CFIF beschäftigen insgesamt rund 40.000 Arbeitnehmer. Deren Zulieferbetriebe bringen weitere 50.000 bis 60.000 Arbeiter in Lohn und Brot. Dieses Beschäftigungspotenzial setzt jedoch Arbeitskapital voraus. Der Zugang zu Krediten bleibt Zulieferbetrieben aufgrund fehlender Sicherheiten oftmals verwehrt. Es ist gängige Praxis, dass Exportfirmen nicht nur Arbeitsmaterialien für die Bearbeitung ihrer Aufträge bereitstellen, sondern auch Kapital. Oftmals können Zulieferbetriebe nur durch diese Vorfinanzierung auftragsbasiert Arbeiter einstellen. In dieser Form gebundenes Kapital der Exportfirmen schmälert deren Barmittelverfügbarkeit. Großvolumige Aufträge können nicht angenommen werden, wodurch potenzielle Einkommensmöglichkeiten sowohl für die Möbelfirmen als auch für ihre Zulieferbetriebe versiegen. Der Zugang der Dienstleister zu Krediten ist daher entscheidend für die Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzfähigkeit der Exportfirmen.

2007 unterstützten die PPP-Promotoren des DED eine Gruppe von Möbel- und Zulieferbetrieben sowie eine lokale Bank bei der Entwicklung eines auftragsbasierten Kredits. Das *Purchase Order Based Lending* gewährt Zulieferbetrieben unter Vorlage der Auftragsbestätigung der jeweiligen Exportfirma einen Kredit in Höhe von 50 Prozent des Auftragsvolumens. Um Missbrauch durch die Export- oder Zulieferfirmen vorzubeugen, bürgen erstere für 50 Prozent der Gesamtkreditsumme. Die Zahlung der Zulieferbetriebe erfolgt per Scheck, welcher bei der Bank eingelöst werden muss. Bei der Auszahlung behält die Bank den gewährten Kreditbetrag ein und sichert sich auf diese Weise die Rückzahlung.

### Aufbau eines Zulieferbetriebes

Über 40 Prozent der CFIF-Mitgliedsfirmen nehmen die Serviceleistungen von Zulieferbetrieben in Anspruch. So auch die Möbelfabrik *Interior Crafts of the Islands* (ICI), die hochwertige Möbel unter dem Markennamen *Kenneth Cobonpue* produziert. Die Firma beschäftigt mehr als 200 Angestellte. Darüber hinaus wird ein erheblicher Teil der Arbeitsprozesse

ausgelagert. Neben Metallarbeiten wird auch die Herstellung von Polstern von Zulieferfirmen übernommen. Die steigende Nachfrage nach Polstereiprodukten veranlasste ICI weitere Zulieferbetriebe aufzubauen.

2008 unterstützte der DED die Möbelfirma über ein PPP-Projekt dabei, eine bis dahin philanthropisch unterstützte Schneiderei in einen Zulieferbetrieb auszubauen und in die Wertschöpfungskette der Firma zu integrieren. Die Unterstützung für die Schneiderei wurde strategisch auf die Bedarfe des Unternehmens ausgerichtet. Dies erforderte neben technischer Ausstattung auch das Erlernen des Polstereihandwerks, was für die gelernten Schneider eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten bedeutete. Außerdem wurden sie mit den firmeninternen Qualitätsbestimmungen sowie Auftragsabläufen vertraut gemacht. Das Vermitteln der gewünschten Qualität sowie das Einhalten von Abgabeterminen stellte für alle Beteiligten zu Beginn die größte Herausforderung dar. Heute erhält der neue Zulieferbetrieb regelmäßig Aufträge von *Interior Crafts of the Island*. Dennoch ist der Zulieferer bestrebt, Marktbeziehungen zu anderen Möbelfirmen aufzubauen, um die wirtschaftliche Abhängigkeit von einer Firma zu vermeiden.

Die Diversifizierung der Märkte ist das Ziel der gesamten Möbelbranche, auch wenn sich die traditionellen Exportmärkte leicht erholen haben. Die philippinische Möbelindustrie hat in Zeiten der Krise das Potenzial des lokalen Marktes, vor allem des inner-asiatischen Handels, erkannt. Ihre Konkurrenzfähigkeit will die Industrie weiterhin an hohe Qualitätsstandards, Liefertreue, Umweltfreundlichkeit, Materialien sowie innovative Designprinzipien knüpfen. Entlang der Wertschöpfungskette eines jeden Unternehmens lassen sich Arbeitsschritte und Dienstleistungen identifizieren, die dementsprechend optimiert werden können.

Der Dialog mit Vertretern der jeweiligen Industrie beziehungsweise den Industrieverbänden ist bei der Bedarfsanalyse unumgänglich. Eine Aufgabe der am Prozess beteiligten Entwicklungshelfer/-innen ist es, den Dialog zu initiieren und Möglichkeiten mitzugestalten, um die entwicklungspolitische Zielgruppe in den Optimierungsprozess zu integrieren. Denn nur so wird wirtschaftlicher Erfolg auch an der Basis spürbar.



Jana Franke ist Journalistin (MA) und arbeitet seit 2008 als Entwicklungshelferin auf den Philippinen.

## Tadschikistan

# Nachhaltige Entwicklung des Baumwollsektors Innovationen und nachfrageorientierte Dienstleistungen machen den Unterschied

Holger Weisse

Durch den Zerfall der Sowjetunion erlangte auch Tadschikistan, schon damals die ärmste Republik der UdSSR, Anfang der 1990er Jahre die Unabhängigkeit. Das Land, bereits vorher ein Nettoempfänger mit hauptsächlich landwirtschaftlicher Prägung, wurde Mitte der 90er Jahre von einem Bürgerkrieg heimgesucht, der bis zu 200.000 Opfer forderte und eine Abwanderung der meist russischen Experten zur Folge hatte.

Bis zum Zusammenbruch des sozialistischen Systems war Tadschikistan in ein funktionierendes System der Arbeitsteilung eingebunden und die landwirtschaftlichen Großbetriebe produzierten auf ihren Bewässerungsflächen hauptsächlich Baumwolle als strategisch wichtigen Rohstoff. Sie wurden unterstützt von staatlichen Betrieben entlang der gesamten Wertschöpfungskette, spezialisierten Saatgutfarmen, Düng- und Pflanzenschutzbetrieben, der Meliorationswirtschaft (Bodenverbesserung), den Baumwollaufbereitungsfirmen und nicht zuletzt von Weiterverarbeitern und Exporteuren.

Die Ernte der Baumwolle erfolgt in Tadschikistan traditionell von Hand, vorwiegend von Frauen, Schülern oder Studenten.



Foto: Holger Weisse

Nach der Landreform in den 1990er Jahren wurden die staatlichen Güter und Kolchosbetriebe in kleine und kleinste sogenannte *Dekhanfarmen* aufgeteilt. Die Reform sah allerdings nur ein Landnutzungsrecht vor, das bei „nicht zweckmäßiger“ Nutzung auch widerrufen werden konnte. Zu Landnutzern wurden vom Kolchosvorsitzenden bis zum Dorflehrer alle Interessierten, Frauen wurden aber nur in wenigen Fällen berücksichtigt. Mit der Landverteilung wurde auch die entsprechende Technik verteilt, während Gebäude an die staatlichen Verwaltungen fielen. Alle bis dahin bestehenden Dienstleister für die Großbetriebe, wie Maschinen-Traktoren-Stationen, agrochemischer Dienst und Beratungsdienste bei den Landkreisen sowie die Saatgutbetriebe und Forschungsstationen existieren nicht mehr. Nichtregierungsorganisationen im landwirtschaftlichen Bereich, die sich hauptsächlich mit Beratung beschäftigen, konnten den Bedarf bei weitem nicht decken.

Das tadschikische Landwirtschaftsministerium wiederum beschränkt sich nur auf die Verwaltung seines Zuständigkeitsbereiches und erhebt fast ausschließlich statistische Daten. Damit ist die Landwirtschaft in Tadschikistan seit Erlangung der Unabhängigkeit 1991 immer weniger funktionsfähig geworden. Den Landwirten mangelt es an grundlegendem Wissen sowohl im Agrarbereich als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Sie erhalten in großem Umfang Planvorgaben durch die Kreislandwirtschaftsverwaltungen. Insbesondere beim Anbau von Baumwolle, die auch heute noch als strategischer Rohstoff gilt, kommen diese Auflagen direkt aus dem Ministerium. Sogenannte Investoren kümmern sich um die Betriebe und schießen ihnen Betriebsmittel wie Saatgut, Dünger und Diesel und häufig auch Grundnahrungsmittel vor, die danach mit der Ernte verrechnet werden. Allerdings können sich die Bauern weder ihre Investoren noch die Abnehmer aussuchen. Dieses Finanzierungssystem führte über die Jahre zu einer Verschuldung der tadschikischen Baumwollbetriebe von über 700 Millionen US-Dollar.

Auf Druck der internationalen Geldgeber wurde 2008 ein Schuldenerlass durch den Präsidenten des Landes unterzeichnet und den Bauern Freiheit bei dem Anbau ihrer Kulturen zugesichert. Diese auf den ersten Blick zukunftsweisende Entwicklung ist aber nicht flankiert von staatlichen Maßnahmen zur Unterstützung der Landwirte. Nach wie vor besteht der Landmaschinenpark aus sowjetischen Geräten der 1980er Jahre. Saatgut kaufen die Landwirte auf den Basaren oder dem Schwarzmarkt, die Waren sind nicht zertifiziert und häufig von schlechter Qualität. Der Import von besseren

Betriebsmitteln aus Usbekistan scheitert an der langjährigen Blockade seitens des Nachbarlands. Ein freier Verkauf der erzeugten Rohbaumwolle ist ebenfalls noch nicht möglich. Damit sichern die Farmbetriebe in den wenigsten Fällen das Einkommen der Familien. Die arbeitsfähigen Männer befinden sich in der Arbeitsmigration in Russland oder Kasachstan. Von Frauen geführte Landwirtschaftsbetriebe machen so inzwischen einen Großteil der *Dekhanfarmen* aus.

Ab 2001 führten Sugdagroserv (SAS), die International Finance Corporation (IFC) und die Schweizerische Entwicklungsagentur SECO als Alternative zum bestehenden System der Baumwollproduktion das *Farmer-Ownership*-Modell ein, welches nach dem Prinzip einer Genossenschaft funktioniert. Die dafür gegründete Aktiengesellschaft SAS mit über 1000 Teilhabern wurde mit einem Mikrofinanzportfolio von 1,5 Millionen US-Dollar ausgestattet und von ausländischen Beratern unterstützt.

Neben der Kreditvergabe übernahm SAS auch die Vermarktung der Ernten und sicherte somit die Unabhängigkeit der Farmer von den Investoren. Im Verlauf der Zusammenarbeit stellte sich dieser Ansatz



Tadschikische Landwirtin während der Baumwollernte.

aber als zu eng dar. Die Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel durch die Bauern erfolgte nach wie vor über den Schwarzmarkt; Landtechnik unterlag ebenso einem Engpass. Außerdem verhinderte die Orientierung auf eine einzige Kultur weitgehend eine Diversifizierung des Anbaus. Geringe Erträge und schlechte Baumwollpreise sowie das staatliche Baumwollmonopol ließen den Ansatz nahezu scheitern. Das Portfolio für die Kreditvergabe schrumpfte zeitweise auf 800.000 US-Dollar. Die IFC suchte 2007 schon nach Banken oder Mikrofinanzorganisationen, die das Portfolio übernehmen könnten.

Das neue, ab Oktober 2007 mit Unterstützung des ehemaligen DED (jetzt GIZ) entwickelte Modell orientiert sich nicht mehr nur an der Baumwolle als Hauptkultur, sondern unterstützt eine Anbaudiversifizierung. Dazu wurden neben den bisher existierenden Abteilungen Mikrofinanz und Baumwollverkauf ein privatwirtschaftlich arbeitendes agrotechnisches Servicecenter und für die Beratung der Zielgruppe die Nichtregierungsorganisation SAS-Consulting gegründet, die sich hauptsächlich über Projektmittel internationaler Geber finanziert. Sie verfolgen zusammen folgende Ziele:

- » Vergabe von Kleinkrediten durch SAS-Mikrofinanz,
- » Bereitstellung von Betriebsmitteln für die landwirtschaftliche Produktion,
- » Vermarktung der Ernte durch die Marketingabteilung von SAS,
- » Informations- und Beratungsdienstleistungen.

Die Nichtregierungsorganisation SAS-Consulting stellt den Farmern gezielt Beratung zur Verfügung, führt Seminare zu landwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Themen durch, bewirbt sich um Projekte bei den verschiedensten Geldgebern und hat sich mittlerweile zu einem Innovationszentrum entwickelt.

Das agrotechnische Servicecenter bietet der Zielgruppe zertifizierte Produktionsmittel wie Samen, Düngemittel oder Pflanzenschutzmittel an und berät bei der Anwendung. Es stellt außerdem Landtechnik zur Verfügung und hat zwei mobile Reparaturstützpunkte auf Abruf. Alle Dienstleistungen werden kostendeckend von den Farmern bezahlt.

Direkte Begünstigte sind die Aktionäre von SAS, die auf ihrer jährlichen Versammlung ihren Vorstand wählen und die Aktivitäten planen. 2009 umfasste die erreichte Zielgruppe 2752 Personen, davon 49 Prozent Frauen. Geplant sind 26.400 Personen; der Anteil der Frauen wird dann voraussichtlich bei 64 Prozent liegen. Durch den Aufbau des

agrotechnischen Servicecenters mit zwei Agrarshops können auch Nichtaktionäre die Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Der Anteil der traditionellen Baumwollkredite am Portfolio von SAS-Mikrofinanz liegt nur noch bei circa 50 Prozent, entsprechend ist das Kreditausfallrisiko von über 14 Prozent auf unter 4 Prozent gefallen.

Zum heutigen Tag ist SAS die einzige Organisation in Tadschikistan, die über ein so umfangreiches Dienstleistungsangebot für Farmer verfügt. Ein gezieltes Förderprogramm für Geschäftsfrauen, gekoppelt mit einem zweckgebundenen Kleinkreditportfolio wurde aufgelegt und erfolgreich implementiert. Im Weiteren begleitet SAS ein Agrarmarkt-Informationssystem, arbeitet im Bereich der Biobaumwollzertifizierung und zeigt sich offen für innovative Ideen wie den organischen Landbau.

Die Wirkungen, die unter anderem mit Hilfe der Entwicklungshelfer der GIZ erreicht wurden, sind noch nicht verifizierbar, augenscheinlich ist jedoch, dass die stärkere Diversifizierung der angebauten Kulturen zu stabilerem Einkommen bei der Zielgruppe führt. Auch werden von Frauen geführte Betriebe in der Öffentlichkeit inzwischen positiv wahrgenommen und Bauern entscheiden sich vermehrt für eine Anbaudiversifizierung. Dennoch bleiben noch Aufgaben wie die Stärkung von SAS selbst in den Bereichen der Bereitstellung von Betriebsmitteln, bei der Eröffnung von Filialen in anderen Regionen sowie bei der Höherveredelung von agrarischen Rohstoffen in der Region. Dazu bedarf es der gezielten Unterstützung mit Fortbildung, Kurzzeitexperten und Fördermitteln – eine weiterhin lohnende Aufgabe für die GIZ und ihre Partner!



**Holger Weiße** ist Diplom-Ökonom, war Entwicklungshelfer in Tadschikistan und arbeitet dort seit 2006 als Koordinator für Wirtschaftsförderung.



Foto: Reinhold Hörnte

## WSK-Finanzierung

### Mikrofinanzierung – Geeignet für die Finanzierung von Wertschöpfungsketten?

Die Wertschöpfungskettenentwicklung gerät häufig an ihre Grenzen, wenn es um Finanzierung geht. Produktion, Weiterverarbeitung, Dienstleistungen und Vermarktungsmechanismen müssen oft ausgebaut werden und verursachen Kosten für Investitionen oder technische Fortbildung. Den lokalen Akteuren fehlt es meist an den notwendigen eigenen Finanzmitteln, um auch nur geringe Investitionen zu tätigen. Eine Förderung durch internationale oder auch nationale öffentliche Geldgeber ist nicht nachhaltig und kann sich im schlechtesten Fall sogar marktverzerrend auswirken. Die Alternative sind Mikrofinanzinstitutionen, die Produkte für arme Bevölkerungsgruppen entwickeln können, um Finanzierungslücken zu schließen.

09

## Uganda

# Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied

## Der Mikrofinanzsektor – Gestaltung und Bedeutung

Dr. Oliver Schmidt

**Finanzierung verhält sich zur Wertschöpfungskette wie Öl zum Fließband. Wo es fehlt, klemmt es – ganz im Sinne des bekannten Harvard-Professors Michael E. Porter (1985), für den Finanzierung eine unterstützende Funktion zur Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung hat.**

Der Begriff *Value Chain Finance* (Wertschöpfungskettenfinanzierung) ist nicht eindeutig umrissen. Er kann sich beziehen auf die Finanzierung einer kompletten Wertschöpfungskette vom ersten bis zum letzten Glied, die Analyse von Finanzprodukten auf einer Ebene oder für ein einzelnes Glied der Kette und die Finanzierung der Übergänge (*Linkages*) zwischen den Gliedern der Kette. Anhand dieser drei Varianten soll das Engagement des Entwicklungsdienstes der GIZ im Mikrofinanzsektor in Uganda dargestellt werden.

### Finanzierung einer kompletten Wertschöpfungskette

Mpanga Tea Growers Ltd. ist eine genossenschaftlich organisierte Teefabrik im Kabarole-Distrikt von Westuganda. Sie kauft Tee von ihren Mitgliedern – Kleinbauern mit eigenem Land – und produziert Tee, der dann über die Tee-Auktion in Mombasa, Kenia, exportiert wird. Außerdem wird der Tee für den direkten Verkauf an den Endverbraucher abgepackt und derzeit durch ein lokales Vertriebssystem vor allem im Kabarole-Distrikt angeboten. Mpanga Tea Growers Ltd. unterstützt die Mitglieder mit Krediten, landwirtschaftlichen Betriebsmitteln (zum Beispiel Setzlinge, Pestizide, Dünger) und Fachberatung, nimmt selbst Kredite auf, um Tee zu verpacken und zu transportieren und deckt die gesamten Kosten aus dem Verkauf des Tees in Mombasa und in den lokalen Läden.

Mpanga Tea Growers Ltd. steht beispielhaft für eine Organisation, welche fast an der gesamten Wertschöpfungskette entlang tätig ist, ohne jedoch den vollständigen Finanzierungsbedarf für jedes Kettenglied abzudecken. So haben die Teebauern auch weitere Finanzbedarfe, für welche sie Kredite aus anderen Quellen erschließen müssen. Aus den Mitteln des Teeverkaufs in Mombasa müssen alle Kapitalflüsse zu Farmern, Mitarbeitern, Zulieferern, für den Betrieb der Teefabrik, Transport und anderes mehr gedeckt werden. Wenn die Genossenschaft ihrerseits Kredite aufnimmt, müssen diese aus dem Kapitalfluss bedient werden.

Mpanga Tea Growers Ltd. vermarktet den Tee direkt, weil sie sich davon einen verbesserten und regelmäßigeren *Cash Flow* verspricht, da Rückfluss aus zahlreichen Verkaufspunkten und nicht nur aus einer Quelle, der Mombasa Tee-Auktion, besteht. Außerdem sollte die Gewinnmarge auf den direkt vermarkteten Tee höher sein als auf das exportierte Rohprodukt, das in Tee-Sorten eingespeist und vom Endverbraucher in Europa, Amerika oder Asien als „Blended Tea“ gekauft wird. Die Gewinnmarge des direkt vermarkteten Tees hängt von der Größe des Marktes ab, welche wiederum auf die geographische Lage und Bekanntheit der Marke zurückzuführen ist. Allerdings entstehen durch die direkte Vermarktung auch Kosten, wie zum Beispiel durch die Beschäftigung einer Marketing-Abteilung sowie durch Verpackung und Vertrieb.

Die Finanzierung einer gesamten Wertschöpfungskette ist normalerweise nur sinnvoll, wenn sie Teil einer vertikalen Integration ist. Damit ist gemeint, dass Unternehmen von der Produktion bis zum Verkauf alle Kettenglieder abdecken. Im Falle der Tee-Genossenschaft ist dies annähernd gegeben. Auf der einen Seite ist sie eng mit ihren Mitgliedern, den Teebauern, verwoben, auf der anderen Seite organisiert

die Genossenschaft den Verkauf zum Export und vermarktet sogar direkt an den Endverbraucher.

Allerdings hat die Genossenschaft unterstützende Funktionen nur bedingt integriert: Sie produziert keinen Dünger und keine Schädlingsbekämpfungsmittel, sie produziert nur wenige Setzlinge, und sie finanziert nur Teile der Kettenglieder.

Hier offenbart sich ein prinzipielles Dilemma: Einerseits sollte die vertikale Integration eine Vertrautheit mit den Produktionsabläufen der Wertschöpfungskette erzeugen und die Finanzierung zu vertretbaren Kosten ermöglichen. Andererseits ist Finanzierung eine sehr spezifische Dienstleistung, welche besondere Kenntnisse und Fähigkeiten und somit ein entsprechendes Management erfordert. Für ein vertikal integriertes Unternehmen ist das Risiko hoch, diese Faktoren nicht im erforderlichen Maß bereitzustellen zu können. Dann kann die Finanzierung zu einem doppelten Problem werden: Sie funktioniert nicht unterstützend zur Wertschöpfungskette und sie schwächt das Unternehmen – also letztlich die gesamte Kette – weil es sich mit ungedeckten Kosten herumschlägt.

Eine annähernd vollständige vertikale Integration ist daher nur sinnvoll, wenn das Unternehmen Größenvorteile erzeugt, welche einen ordentlich geführten und ausgestatteten Finanzarm ermöglichen. Außerdem müssen die Barmittel nicht nur dem Umfang nach ausreichen, sondern auch mögliche Schwankungen überbrücken können. Letzteres ist im Falle des Teegeschäfts gegeben, da Tee praktisch das gesamte Jahr über geerntet und verarbeitet wird.

Im Fall von Mpanga Tea Growers Ltd. hat die Unternehmensleitung die Mitglieder zur Gründung einer Spar- und Kreditgenossenschaft angeregt, welche derzeit wie eine Abteilung der Teefabrik geführt wird. Die Perspektive ist, alle Finanzierungsflüsse über diese Spar- und Kreditgenossenschaft laufen zu lassen. Die GIZ unterstützt diesen Ansatz direkt durch das *Public Private Partnership*-Programm und indirekt durch Förderung der Partnerschaft zwischen Mpanga Tea Growers Ltd. und der Mountains of the Moon Universität (MMU).

#### Analyse von Finanzprodukten auf Ebene einzelner Glieder der Kette

Wie sollte ein Finanzunternehmen einen Kreditantrag eines Milchbauern oder eines Matooke (Kochbananen)-Händlers oder eines Sonnenblumenbauern behandeln? Ländliche Spar- und Kreditkooperativen haben spezifische Produkte gestaltet, zum Beispiel einen Matooke-Handelskredit von bis zu umgerechnet 260 Euro für bis zu fünf Tage oder ein saisonales, kombiniertes Spar- und Kreditprodukt für Anbau und Ernte von Sonnenblumen. Andere Beispiele sind Kredite mit Laufzeiten von bis zu zwei Jahren für den Anbau von Tee, Matooke, Ananas oder Baumwolle.

Idealerweise verfügt ein Finanzunternehmen über Kundenbetreuer, mit spezifischem Wissen über Milchwirtschaft, Matooke oder Sonnenblumenanbau. Das bedeutet nichts anderes, als dass der Kundenbetreuer auf eine Analyse der Wertschöpfungskette zurückgreift. Daher muss die Bank oder die Mikrofinanzorganisation über Produktmanager verfügen, die anhand einer Analyse das Finanzprodukt entsprechend ausgestalten und die Kundenbetreuer trainieren können, um das Produkt erfolgreich zu vertreiben.

In der Realität haben gerade ländliche Mikrofinanzorganisationen, wie die genannten Spar- und Kreditkooperativen, keine Produktmanager und kaum Expertise in der Wertschöpfungskettenanalyse. Mit Unterstützung von USAID wurden auf der Basis von fundierten WSK-Analysen Finanzprodukte entwickelt, die allerdings zum Großteil nur auf ein Glied der Kette abzielen. Meist war dies die landwirtschaftliche Produktion, im Falle der Matooke wurden sie auch für die Kleinhändler entwickelt, welche die Matooke

Die Teeernte ist reine Handarbeit. So kann gewährleistet werden, dass nur die pflückreifen, jungen Triebe geerntet werden und somit die Qualität des Tees gleichbleibend ist.



Foto: Dirk Gebhardt

von den Feldern und aus den Dörfern zu LKW-Samelpunkten transportieren. Der Fokus der Finanzierung liegt auf der Vergabe von Krediten, jedoch zeigt das Beispiel der Sonnenblumenbauern, dass auch Ersparnisse einsetzbar sind. Hier wird ein Teil der Einnahmen aus der Hochsaison, das heißt wenn der Landwirt gute Liquidität aus der Sonnenblumenenernte hat, direkt als Sparguthaben festgelegt. Diese Spareinlagen reduzieren dann beim nächsten Saatgutkauf den Kreditbedarf.

Der Blick auf einzelne Kettenglieder sollte sich nicht nur auf unternehmerische Tätigkeiten wie das Agrar-

in diesem Bereich können lokale Mikrofinanzorganisationen oder Kooperativen eine wichtige Rolle spielen. Entwicklungspolitisch ist anzumerken, dass die genannten punktuellen Maßnahmen, wohl wenig nachhaltig sind, da kaum Expertise in den Finanzunternehmen geschaffen wird. Die Entwicklungsmaßnahme mit der Mountains of the Moon Universität (MMU) zielt auf diese Schwachstelle ab. Mit Unterstützung einer Fachkraft und einer Juniorfachkraft des Entwicklungsdienstes der GIZ entwickelt die MMU ein Lehr- und Forschungsprogramm „Ländliche Mikrofinanz“, welches Wertschöpfungskettenanalyse und Produktmanagement als tragende Säulen integriert.



Foto: Reinhold Hörnle



Auf dem Lande ist das Fahrrad das wichtigste Transportmittel. So werden auch die Kochbananentauden auf dem Fahrrad bis zur nächsten Markt oder Sammelstelle transportiert.

erzeugnis oder die Transportdienstleistung beschränken, sondern auch die weiteren Umstände der betroffenen Menschen mit einbeziehen. So haben Betriebsmittel und Werkzeuge ihre Kosten, aber es ist auch daran zu denken, dass der Unternehmer oder die Unternehmerin Liquidität benötigt, um die Familie täglich zu ernähren, Kinder zur Schule zu schicken, Arztbesuche und ähnliches zu finanzieren. Gerade für Kleinbauern, Händler und Handwerker sind Bedürfnisse und Notfälle der (weitläufigen) Familie häufig Ursache für Arbeitsunterbrechungen oder sogar Arbeitsaufgabe, wenn wichtige Werkzeuge, Anbau- oder Lagerfläche verkauft werden. Das passiert immer dann, wenn der kurzfristige Barmittelbedarf nicht anders gedeckt werden kann, selbst wenn langfristig ausreichende Zuflüsse zu erwarten sind. Gerade

Die MMU zielt auch darauf ab, Bedingungen für die angewandte Wertschöpfungskettenanalyse zu schaffen, so dass Produkte entwickelt und getestet werden können. Langfristig soll so ein Zentrum für die Entwicklung innovativer ländlicher (Mikro-)Finanzprodukte entstehen.

### Finanzierung der Übergänge (Linkages) zwischen Gliedern der Kette

Die folgenden zwei Beispiele stellen exemplarisch dar, wie die dritte Variante der Wertschöpfungskettenfinanzierung aussehen kann. Die Spar- und Kreditkooperative *Kayonza Microfinance Ltd* (Bushenyi, Süduganda) hat eine Geschäftsbeziehung mit der Cen-

tenary Geschäftsbank aufgebaut und erhält von ihr regelmäßige Großhandelskredite, welche sie an Teebauern für den Kauf von Betriebsmitteln (Setzlinge, Dünger, Schädlingsbekämpfungsmittel) weitergibt. Die Betriebsmittel werden von der lokalen Teefabrik ausgegeben, die den Tee auf der Auktion in Mombasa verkauft. Die Verkaufserlöse gehen auf das Konto der Teefabrik bei der Centenary Bank, welche ihren Großhandelskredit so abrechnet und den Überschuss an die Kooperative überweist, die ihn entsprechend auf die Konten der Teebauern verteilt.



Foto: Reinhold Hörnle

Im zweiten Beispiel haben sich Dorfkooperativen im Westen Ugandas zur *Federation of Rwenzori Microfinance Associations* (FORMA) zusammengeschlossen. Die Dorfkooperativen verwenden ein gruppenbasiertes Geschäftsmodell zur Generierung von Spareinlagen und deren Verleih. Die Abgeschlossenheit der Dörfer und das niedrige Einkommensniveau der Mitglieder macht den Ansatz von FORMA einzigartig mit Blick auf die Wirkung zur Armutsreduzierung. So finanziert FORMA die landwirtschaftliche Produktion (ein einzelnes Kettenglied), aber die Produkte finden kaum einen Markt und werden letztlich hauptsächlich für den lokalen und den Eigenbedarf verwendet. FORMA arbeitet daher zusammen mit einer regionalen Nichtregierungsorganisation und der GIZ an der Einrichtung von Marketingkooperativen, wel-

che die Ernte der Gruppenmitglieder vermarkten sollen. FORMA übernimmt dabei die fachliche Betreuung der Dorfkooperativen, Monitoring und Audit des Spar- und Kreditgeschäfts, bietet externe, über die eigenen Ersparnisse hinausgehende Kreditfinanzierung an und bestreitet die zukünftige Finanzierung des Geschäfts der Marketingkooperativen.

Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Für Wertschöpfungsketten gilt analog, dass sie so wertschöpfend sind wie die schwächste Verbindung zwischen zwei Gliedern. Die Stärke oder Schwäche der Verbindung oder des Übergangs von einem Glied zum anderen kann verschiedene Ursachen haben. Die Finanzierung kann eine davon sein. Vertikale Integration zielt darauf ab, alle Ursachen solcher Schwächen mit einer einzigen umfassenden Intervention aufzuheben. Das Risiko besteht darin, dass stattdessen die Schwäche nur internalisiert, aber nicht ausgemerzt wird. Im Falle der Finanzierung kann dies sogar das gesamte Unternehmen gefährden.

Maßgeschneiderte Finanzierung ist ein wichtiges Element für das Funktionieren von Wertschöpfungsketten. Die Herausforderung gleicht ein wenig dem Problem von Henne und Ei: Was kommt zuerst, kompetente Banken beziehungsweise Mikrofinanzorganisationen oder leistungsfähige Anbieter auf den verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette? Beides muss letztlich Hand in Hand gehen, wobei die spezifischen fachlichen Kenntnisse zunächst bei den Anbietern aufgebaut werden sollten. Aber Banken und Mikrofinanzorganisationen müssen sich grundsätzlich öffnen und Kompetenzen der für die Analyse der Wertschöpfungskette aufbauen. Die GIZ und andere Entwicklungspartner könnten und sollten sie dabei unterstützen – mehr als bisher.

Dr. Oliver Schmidt ist promovierter Diplom-Volkswirt mit Schwerpunkt Genossenschaftswesen und arbeitet seit 2009 als Entwicklungshelfer in Uganda.

### Weiterführende Literatur

Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.

Brueggen, Julia / Aheebwa, Christopher (2010): The current performance of Microfinance Associations (MFAs) in the Rwenzori Region, in: Karugaba, D./ Schmidt, O. (Hrsg.): *Career Perspectives in Career perspectives in accounting, (micro)finance and other sectors*, Jahrbuch der MMU Schule für Business und Management Studien, Jahrgang 1, Fort Portal, S. 109-113



# 10

## WSK-Standards

### Einführung von Produktstandards – Eine Möglichkeit zur Eröffnung neuer Absatzmärkte?

Der Einfluss der Globalisierung übt Druck auf die lokalen Märkte aus. Produkte aus Industrieländern treten in Konkurrenz zu lokalen Erzeugnissen. Beispielsweise sind oftmals importierte Lebensmittel in besserer Qualität zu günstigeren Preisen erhältlich als lokal produzierte Nahrungsmittel. Sowohl ein verändertes Konsumverhalten, die steigende Nachfrage nach Qualitätsprodukten als auch wachsende ökologische und soziale Anforderungen an Produktionsprozesse und Produkte auf nationalen und globalen Märkten sowie der Verbraucherschutz in den Partnerländern verlangen nach der Einhaltung von internationalen Standards. Deren Einführung und die Zertifizierung von Produkten aus Entwicklungsländern eröffnen

interessante Möglichkeiten und Chancen zur Sicherung bestehender und zur Eröffnung neuer Absatzmärkte.

## Nicaragua

### Zur Qualität verdammt?

## Kakaoproduktion in Schutzgebieten im Spannungsfeld zwischen Naturschutz, Exportmärkten und lokalem Ownership

Jan Bock

**Trotz der jahrtausendealten Nutzung der Kakaopflanze in Mittelamerika ist die Produktion von Qualitätskakaο eine relativ neue Wertschöpfungskette in Nicaragua. Zahlreiche Kleinbauernorganisationen wollen das Potenzial des heimischen Kakaοs nutzen und Zugang zu attraktiven Exportmärkten gewinnen. Das setzt allerdings die Einhaltung entsprechender Qualitätsstandards voraus.**

Organisationen der internationalen Zusammenarbeit fördern im Rahmen des Pufferzonenmanagements von Regenwaldschutzgebieten gerne den Kakaοanbau wegen seiner ökologisch positiven Eigenschaften. Dadurch ergibt sich die spezifische Situation in der Wertschöpfungskette Kakaο, den Qualitätsanforderungen der Exportmärkte, den Anforderungen des Naturschutzes und dem Entwicklungspotenzial lokaler Organisationen gerecht zu werden.

#### **Schutz durch Nutzung: mit Kakaο gegen die Entwaldung**

Der Kakaο ist eine im feuchttropischen Amerika heimische Baumart, die dank ihrer Schattenverträglichkeit in gemischten, so genannten Agroforstsystemen im Schatten von natürlicher Waldvegetation angebaut werden kann. Agroforstsysteme mit Kakaο leisten einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und der Biodiversität, zur Regulierung des Wasserhaushaltes, des Mikroklimas und zur CO<sub>2</sub>-Speicherung. Im Kontext des Pufferzonenmanagements wird deshalb der Kakaοanbau als Alternative zu nicht nachhaltigen Landnutzungssystemen wie dem Brandrodungsfeldbau und der extensiven Weidewirtschaft gefördert.

Im Projekt „Nachhaltige Bewirtschaftung der Pufferzone El Castillo“ (spanisch abgekürzt „PMS“) wird seit 2003 die Anlage von Agroforstsystemen mit Kakaο gefördert, um das Fortschreiten der Entwaldung vor der Kernzone eines der wichtigsten Regenwaldschutzgebiete Mittelamerikas abzufangen. Als 2008 der DED (jetzt GIZ) mit einem Projektmanager die Koordination des von der Dänischen Botschaft finanzierten Projekts übernahm, hatten sich inzwischen 150 Kakaοbauern in der Genossenschaft COSEMUCRIM (*Cooperativa de Servicios Múltiples „Cacao Reserva Indio-Maiz“*) zusammengeschlossen. Die Bauern vermarkteten die ersten Kakaοernten lediglich sonnengetrocknet auf dem lokalen Markt – zu Spottpreisen und ohne Berücksichtigung von Qualitätsstandards. In Nicaragua wird unfermentierter Kakaο zu traditionellen kakaοhaltigen Getränken verarbeitet.

#### **Wertschöpfung in der Pufferzone**

Die niedrigen Preise des lokalen Marktes wirkten bei den hohen Produktions- und Transportkosten in der Pufferzone kaum als Anreiz zum weiteren Kakaοanbau: die agroforstliche Naturschutzstrategie drohte an der fehlenden Wertschöpfung zu scheitern.

Ziel einer Entwicklungsstrategie für den Kakaοanbau in Pufferzonen musste also sein, von Anfang an eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen, etwa durch die Produktion von hochwertigem Exportkakaο, am besten noch mit Biosiegel.

#### **Entwicklungsziel Produktqualität**

Für ein „ursprüngliches Naturschutzprojekt“ wie das PMS wurde nun Produktqualität zu einer entscheidenden Zielgröße des Entwicklungsprozesses. Durch seinen hohen Anteil an Criollo-Genen besitzt der

nicaraguanische Kakao das Potenzial für hochwertige Exportqualität. Neben den genetischen Grundlagen kommt es aber vor allem auf die richtige Nacherntebehandlung an. Nur durch Präzisionsarbeit bei der Fermentierung und Trocknung der frischen Kakaobohnen kann sich das gewünschte Aroma voll entfalten.

Im Gegensatz zum Kaffeesektor gibt es in Nicaragua keine Strukturen für Ankauf, Nacherntebehandlung und Kommerzialisierung von Kakao. Erst durch das Engagement der Firma Ritter SPORT im Rahmen eines PPP-Projektes mit dem DED wurde die Abnahme zu Exportpreisen in Nicaragua ermöglicht. Durch langfristige Abnahmegarantien und den direkten Ankauf des Kakaos in Nicaragua nach klaren Qualitätskriterien können die Bauern und ihre Genossenschaften ganzjährig und volumenunabhängig ihren Kakao zu fairen Preisen absetzen und bekommen eine direkte Rückmeldung zur abgelieferten Qualität.

Die traditionell auf den individuellen Farmen praktizierte Nacherntebehandlung führte nicht zur gesuchten Exportqualität. Erst durch die zentrale Übernahme der entsprechenden Verarbeitungsschritte durch die Genossenschaft konnte effizient in Know-how und Infrastruktur für Nacherntebehandlung und Qualitätskontrolle investiert werden, um eine hochwertige und gleichbleibende Qualität zu gewährleisten.

Im Rahmen des PMS-Projektes wurde das Personal der Genossenschaft in allen Schritten der Nacherntebehandlung und Qualitätsprüfung ausgebildet. Auch die notwendige Infrastruktur (Fermentationskisten, Trocknungstunnel und -öfen, Lagerhallen) und Instrumente zur Qualitätsprüfung wurde zum Großteil aus Projektmitteln finanziert. Die Genossenschaft konnte mangels Eigenkapital beziehungsweise fehlendem Zugang zu Krediten lediglich Arbeitskraft und lokale Ressourcen wie etwa Bauland oder Bauholz einbringen.

### Schnelle Erfolge

Angesichts der Komplexität der Herausforderung waren die ersten Ergebnisse überraschend positiv. In kurzer Zeit und in kleinem Rahmen (in einem von acht Dörfern der Einflusszone der Genossenschaft) konnte nach Aufbau der Infrastruktur und einer Grundausbildung des Personals auf Anhieb die erwünschte Qualität erzeugt werden. Wesentlich schwieriger gestaltete sich dann jedoch das *Up-*

*scaling* in Volumenkapazitäten und geografischer Reichweite. Zwar konnten relativ zügig alle acht Dörfer integriert werden, allerdings erhöhten sich damit die Kosten der Nacherntebehandlung und der Koordinationsaufwand für die Genossenschaft beträchtlich. Der Anteil des Qualitätskakaos an der Gesamtproduktion sank wieder.

### Bio-Zertifizierung und Prozessqualität

Die Zertifizierung als Bio-Produkt ist ein Marketinginstrument, das darauf ausgerichtet ist, Naturschutzleistungen nachweisbar „biologisch“ orientierter Wertschöpfungsketten durch in der Regel höhere Produktpreise zu honorieren und die Mehrkosten einer naturverträglicheren Bewirtschaftung zu kompensieren. Es geht hier also um Prozessqualität, darum, wie der Kakao produziert wird, nämlich ohne Verwendung von chemischen Pestiziden oder Düngern und unter Einhaltung internationaler Normen für ökologische Landwirtschaft.

Im System der Biozertifizierung ist die Idee der Wertschöpfungskette bereits angelegt: durch begleitende externe unabhängige Kontrollen soll die Einhaltung ökologischer Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette garantiert werden. Dadurch bietet die Zertifizierung den zusätzlichen Vorteil eines externen Monitorings der landwirtschaftlichen Praktiken an – ganz im Sinne des Pufferzonenmanagements.

Da im Projektgebiet seit Beginn der agroforstlichen Beratung 2003 systematisch biologische Anbaumethoden gefördert worden waren und der Einsatz von Agrochemikalien in den Agroforstsystemen unüblich ist, sprach auch technisch nichts gegen eine Biozertifizierung.

### Internes Kontrollsystem und externe Überprüfung

Projekt und Genossenschaft wandten sich an eine in Nicaragua operierende regionale Zertifizierungsfirma, die eine kombinierte Zertifizierung nach US-amerikanischen, japanischen und EU-Standards anbietet. Im Falle der Genossenschaft ist eine „Gruppenzertifizierung“ üblich: die Genossenschaft entwickelt nach den Vorgaben des Zertifizierers ein internes ökologisch ausgerichtetes Qualitätsmanagementsystem, welches dann vom Zertifizierer überprüft wird. Einzelne Farmen werden vom externen Zertifizierer nur in Stichproben untersucht. Das Grundmodell des Qualitätsmanagementsystems ist also vorgegeben. Es obliegt

jedoch der Genossenschaft selbst, die operativen Details zu entwerfen und zu implementieren.

Die Arbeitsschritte beinhalten die Erstellung von Karten und sozioökonomisch-agronomischer Basisinformation, Managementplänen und eines Registersystems für alle beteiligten Farmen. Die Bauern müssen alle landwirtschaftlichen Aktivitäten detailliert registrieren, einschließlich ihrer wirtschaftlichen Ergebnisse. Zusätzlich müssen lokale Inspektoren ausgebildet werden. Die Zertifizierung schließt selbstverständlich auch die Nacherntebehandlung mit ein. Die Nachverfolgbarkeit des Kakaos von der Farm bis zum Exportcontainer und ganz besonders die Trennung von zertifiziertem und nicht zertifiziertem Kakao muss dokumentiert und kontrolliert werden.

#### Hoher Beratungsaufwand

Die technische Beratung bei der Implementierung des internen Qualitätsmanagementsystems ist sehr aufwendig: ein Beraterteam von durchschnittlich vier Agraringenieuren konnte die Zertifizierung einer Gruppe von 140 Kakaobauern erst nach zwei Jahren abschließen. In der Regel müssen erstzertifizierte

Landwirte eine ein- bis mehrjährige „Transitionszeit“ abwarten, ehe sie ihre Produktion als „Bioware“ verkaufen dürfen. So dauert es schließlich noch ein weiteres Jahr, bis die Bauern den wirtschaftlichen Nutzen der Zertifizierung durch höhere Verkaufspreise zu spüren bekommen. Neben der bürokratischen Komplexität und den hohen Managementanforderungen der Zertifizierung ist diese spät einsetzende Belohnung eine Hürde dafür, dass die Produzenten den Prozess eigenverantwortlich durchführen (*Ownership*). Es ist deshalb wichtig, dass sich alle Akteure über die Notwendigkeit eines langen Atems bewusst sind und keine falschen Erwartungen geweckt werden.

Die erfolgreiche Zertifizierung setzt eine gewisse „Mindestreife“ der Organisation voraus. In den meisten Fällen muss das Beratungspersonal die technische Führung übernehmen, um dann allmählich den Prozess des internen Qualitätsmanagements an lokale Akteure zu übergeben.

#### Herausforderungen für die lokalen Organisationen

Auf die Genossenschaft als zentraler Akteur, der die



Foto: PMS-GIZ

Projektmitarbeiter prüfen die Qualität der Kakaobohnen in einem Trocknungstunnel.

Wertschöpfungskette begleitet und den Kleinbauern über die erreichte Qualität Zugang zu den (Bio-) Exportmärkten verschaffen will, kommen enorme Herausforderungen zu. Durch ihre Lage in der schwer zugänglichen Pufferzone des Rio Indio-Maíz Schutzgebiets gab es erhebliche Wettbewerbsnachteile:

- » die Verteilung der Kakaobauern auf ein riesiges Territorium ohne Zugang zu Beratungs- und Finanzdienstleistungen,
- » die hohe Analphabetenrate,
- » die Unerfahrenheit der Genossenschaft als betriebswirtschaftlich orientierte Organisation und
- » die geringen Erfahrungen der Zielgruppe mit vergleichbaren Prozessen der kollektiven Vermarktung.

Die Akteure der Wertschöpfungskette arbeiten von Anfang an unter einem enormen Kostendruck. Im Fall der COSEMUCRIM handelte es sich um eine junge Organisation, die nun plötzlich komplexe Koordinationsaufgaben übernehmen und dazu dringend neue administrative und operative Kapazitäten schaffen musste.

Der geerntete Kakao wird über die Flüsse transportiert.



Foto: PMS-07

So hat sich im Beispiel der COSEMUCRIM die effiziente und transparente Verwaltung der Finanz- und Produktströme als entscheidendes Nadelöhr herausgestellt. Allen beteiligten Akteuren sollte die Bedeutung einer transparenten Geschäftsführung und wirkungsvoller interner Kontrollmechanismen von Anfang an klar sein. Nur wenn neben dem administrativen Personal auch die gewählten Organe und Vertreter in die Capacity Building-Maßnahmen miteinbezogen werden, kann ein effektives *Ownership* und Kontrolle durch die Mitglieder der Genossenschaft entstehen. Gerade hier erwies sich die hohe Analphabetenrate (54 Prozent) in der ländlichen Bevölkerung der Pufferzone als großes Hindernis für die Partizipation.

### Intensive externe Unterstützung vs. Ownership

Bei der Einführung von Qualitätsstandards ist ein entscheidender Faktor sicherlich das schrittweise Vorgehen. Eine gute Prozessberatung sollte – entsprechend langfristige Interventionszeiträume vorausgesetzt – die Möglichkeit eines mehrstufigen Vorgehens in Betracht ziehen. Die zentralen Akteure sollten idealerweise schon eine gewisse Erfahrung in der kollektiven Verarbeitung und Vermarktung, etwa traditioneller Produkte, mitbringen, bevor sie sich an eine völlig neue WSK wagen. Je nach lokaler Situation und vorhandenen Kapazitäten ist eine schrittweise Entwicklung von Qualitätsstandards von „gering“ bis „anspruchsvoll“ und auch in der (geografischen und sozialen) Reichweite von „begrenzt“ bis „umfassend“ besser zu bewältigen. Wenn, wie im Beispiel geschildert, mehrere Entwicklungsschritte übersprungen werden müssen, kann das eine Abhängigkeit von externer Unterstützung mit sich bringen, die der Entwicklung eines lokalen *Ownerships* abträglich ist.

Luftbilddauswertungen zeigen, dass im Bereich der Kakao-Agroforstsysteme mehr Wald erhalten blieb als in der übrigen Pufferzone. Die Nachhaltigkeit der Intervention liegt in den Händen der lokalen Akteure und ihrer Organisationen. Bei aller Fokussierung der Beratung auf die Qualitätsentwicklung darf deshalb die Organisationsstärkung zu keinem Moment aus dem Blickfeld geraten, sondern sie muss von Beginn an ein wesentlicher Bestandteil der WSK-Strategie sein.



Jan Bock ist Diplom-Forstingenieur und Umweltbildungsmanager. Er arbeitet seit 2007 als Entwicklungshelfer und Projektmanager in Nicaragua.

## Burkina Faso

### Standards entwickeln und einführen, verbesserte Sorten nutzen

#### Qualitätsverbesserung in der Wertschöpfungskette „Attiéké“

Amelie Jammes und Kerstin Güthler

**Das Projekt der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit PDA (Programme Developpement de l'Agriculture, GIZ) arbeitet seit 2006 in Burkina Faso. Das Hauptziel ist die langfristige Verbesserung der Einkommens- und Ernährungssituation für die ländliche Bevölkerung.**

Im Fokus der Zusammenarbeit stehen die Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine Intensivierung der Landwirtschaft und deren langfristige Einbindung in die internationalen Märkte sowie die Konkurrenzfähigkeit der Wertschöpfungsketten. Das Projekt arbeitet hierzu in enger Zusammenarbeit mit dem Landwirtschaftsministerium in den vier Produktionszweigen Maniok, Reis, Cashewnüsse und Sesam. Im Mai 2010 setzte der damalige DED (jetzt GIZ) zwei Entwicklungshelfer speziell für das Aufgabengebiet Qualitätsverbesserung ein.

Für den Export ist es unabdinglich, neben der ausreichenden Menge eine bestimmte Qualität der Produkte zu garantieren, da die Ware sonst keinen Absatz findet, ja sogar an der Grenze zurückgewiesen wird. Auch auf dem lokalen Markt, vor allem in den Städten, steigt das Bewusstsein für gesunde Ernährung. Neben einer Produktionssteigerung muss auch eine Produktverbesserung erreicht werden. Qualität ist also stark auf die Ansprüche des Käufers ausgerichtet. Nicht immer haben die Produzenten und Verarbeiter jedoch das notwendige Wissen, um dieser Nachfrage gerecht zu werden. Hier setzt die Arbeit des PDA an. Zielgruppen sind alle Akteure entlang der Wertschöpfungsketten der vier Produkte. Meistens sind es die Männer, die das Feld bestellen, auch die industrielle Verarbeitung ist meist, wenn in Burkina auch nicht ausschließlich, Männersache. Frauen hingegen kümmern sich um die handwerkliche Weiterverarbeitung der Agrarprodukte, die ihren Absatz auf dem lokalen und regionalen Markt finden. Cashewnüsse werden auch für den Export verarbeitet, hierbei müssen die Qualitätsstandards des Ziellandes eingehalten wer-

den. Die Verarbeitungseinheiten sind meist in ihren Produktionsprozessen auf die geforderten Qualitäten ausgerichtet, haben aber teilweise Schwierigkeiten, an qualitativ hochwertige Rohstoffe zu kommen. Das PDA unterstützt den Exportzweig, indem es mit den zuständigen Behörden Schulungen der Bauern und des Personals der Exportbetriebe in *Good Agriculture Practice* und *Good Hygiene Practice* durchführt und an der Erstellung des notwendigen Schulungsmaterials und entsprechender Normen mitarbeitet. In Zusammenarbeit mit den Forschungsinstituten werden verbesserte Sorten identifiziert sowie das Arbeitsmaterial angepasst.

#### Die Wertschöpfungskette Attiéké

Schwierig wird das Thema Qualitätsstandards in der handwerklichen Verarbeitung für den lokalen Markt, wie hier am Beispiel Attiéké, einem aus Maniokwurzeln hergestellten Nahrungsmittel, dargestellt werden soll. Hier fehlt es oft an Wissen, Verständnis auf Seiten der Produzenten und Konsumenten sowie an angepassten Leitlinien und Schulungsmaterial. Alle an einer Wertschöpfungskette beteiligten Akteure, auch Saatguterzeuger, Werkzeughersteller, Transporteur, Verbraucher und Zulieferbetriebe müssen an dem Prozess beteiligt sein. Ein wichtiges Instrument des PDA ist deshalb die unternehmens- und qualitätsorientierte Schulung aller Beteiligten.

In den letzten Jahren ist die Maniokproduktion, früher eine in Burkina Faso wenig angebaute Speisewurzel, signifikant gestiegen. Sie kann jedoch die stark ansteigende Nachfrage nach Attiéké nicht befriedigen.

Die Attiékézubereitung ist eine von vielen Arten, Maniokwurzeln, die im Rohzustand maximal zwei bis drei Tage haltbar sind, zu konservieren. Ursprünglich ein Rezept aus der Elfenbeinküste, erfreut sich Attiéké, das sich wie Couscous schnell und einfach zube-

reiten lässt und zusätzlich noch kostengünstig ist, auch in Mali, Niger und Burkina Faso immer größerer Beliebtheit. Seither erfolgt in der Region ein reger Austausch zwischen den Sahel- und ihren Nachbarstaaten, sei es durch Handel oder Arbeitsmigration. Seinen endgültigen Durchbruch in Burkina Faso hat Attiéké aber den schon seit langer Zeit in der Elfenbeinküste sesshaft gewordenen Burkinabé zu verdanken, die während der Unruhen 2005 in der Elfenbeinküste nach Burkina Faso zurückkamen und neue Essgewohnheiten mitbrachten. Vor allem die rückkehrenden Frauen übernahmen die arbeitsaufwendige Verarbeitung der Wurzeln.

### Der Verarbeitungsprozess

Die Maniokwurzel wird nach der Ernte so schnell wie möglich geschält, gewaschen und kleingerieben. Die so erhaltene Masse wird mit einem selbsthergestellten Ferment versetzt und ist in diesem Zustand luftdicht verpackt drei bis vier Wochen haltbar. Bevor die Maniokmasse gepresst wird, um Wasser und überflüssige Stärke abziehen, wird sie mit Palmöl vermischt. Das gibt dem Gericht nicht nur seine typisch gelbe Farbe, sondern setzt auch Karotin hinzu, ein Provitamin, das in der gemüsearmen Sahelzone Mangelware ist. Die gepresste Maniokmasse wird durch rhythmische Bewegungen in Schüsseln und mit Sieben granuliert und dann im Wasserdampf erhitzt. Heiß in Plastiktüten abgefüllt, ist dieses Produkt gekühlt mehrere Wochen haltbar.

Die meisten Verarbeitungsbetriebe sind kleine „Hinterhofbetriebe“ mit ein bis zwei Hilfskräften. Das

Nach der Ernte werden die Maniokwurzeln mit der Hand geschält.



Foto: Alain Traoré

Arbeitswerkzeug kann als archaisch bezeichnet werden: Die Reibe ist ein mit einem Nagel durchlöcher-tes, gerundetes Blechstück, welches immer wieder zu Verletzungen an den Händen der Frauen führt. Nur wenige größere Betriebe können sich eine motorisierte Reibe leisten. Gepresst wird mit Steinen, Wasserfässern oder anderen schweren Materialien.

Wasserdampf wird mit Holzfeuer unter einem Topf auf drei Steinen erzeugt. Holzfeuer liefert eine sehr ungleiche Hitze, ist schwer steuerbar, außerdem ist Holz teuer und nicht immer vorhanden. Auch hier arbeiten nur die größten Einheiten mit Gas.

Da die Nachfrage nach Attiéké die burkinische Maniokproduktion weit überschritten hat, wird heute geriebener Maniok von der Elfenbeinküste nach Burkina importiert. Drei bis vier Wochen unterwegs, achtlos auf Lastwagen, Züge, oder auf die Busdächer gepackt und an der Grenze zurückgehalten, kommt die Maniokmasse oftmals übersäuert und nicht nur äußerlich recht verschmutzt an. Schimmelbildung an den Rändern und Sandzusätze in mehr oder weniger hohem Anteil sind keine Seltenheit. Schimmelige Ware wird, falls der Absender bekannt ist, zurückgeschickt. Säure und Sand und alle in Säure und Wasser löslichen Bestandteile werden ausgewaschen.

Wenn Attiéké trotz all dieser Widrigkeiten letztendlich doch ein wohlschmeckendes, beliebtes Nahrungsmittel ist, ist das folgenden Umständen zu verdanken:

- » Die Säuerung stabilisiert das Produkt und tötet viele Erreger ab.
- » Durch die Dampfbehandlung am Schluss wird das Produkt sterilisiert.
- » Attiéké wird vor dem Verzehr noch einmal wie Couscous erhitzt.

Die Nachfrage nach einem Qualitätsprodukt wird zwar auch bei Attiéké immer größer, ist aber nicht unbedingt mit der Bereitschaft mehr zu bezahlen verbunden. Wenn auch den Verarbeiterinnen die oben genannten Probleme oft klar sind, sind ökonomische Sorgen oft dringlicher und müssen stets mit beachtet werden. So gibt es Versorgungsschwierigkeiten mit frischem Maniok oder geriebener, importierter Maniokmasse, hohe Verluste durch schlechtes Ausgangsmaterial und eine geringe Preisspanne. Ebenso sind die Kosten für Gas, Holz und Geräte aus Edelstahl hoch. Nur einige wenige Frauen haben es geschafft, Verarbeitungsbetriebe mit einer Kapazität von ungefähr drei Tonnen pro Woche aufzubauen. Dies ist aber immer noch weit entfernt von einer industriellen Produktion.

Die Verarbeitungsbetriebe kümmern sich im Allgemeinen nicht um den Verkauf. Dies übernehmen Frauen, die oftmals kleine Straßenrestaurants unterhalten und hier Attiéké mit Soße und gebratenem Fisch oder geschmälzten Zwiebeln anbieten. Hierzu wird Attiéké in zehn Kilogramm Polyethylen-tüten abgepackt. Die Kunden dieser Straßenrestaurants sind Menschen mit geringem Budget und wenig Zeit (Studenten und Schüler, Arbeiter und Angestellte) und Attiékéliebhaber. Letztere kaufen oft Attiéké in 500 Gramm Portionen abgepackt und bereiten ihn zuhause zu.

Häufig sind die Konsumenten Stammkunden bei derselben Verkäuferin, da Attiéké von einem Verarbeitungsbetrieb zum anderen in der Qualität variiert: Attiéké aus der Elfenbeinküste wird von den einen als „besser verarbeitet“ bevorzugt, andere ziehen den „frischen“ burkinischen Attiéké vor. Attiéké aus frischen Wurzel hergestellt und direkt verkauft ist weicher auf der Zunge als der, der aus importierter Maniokmasse hergestellt wird, ist aber in der Hauptstadt nur schwer zu finden. Im Allgemeinen möchte der Kunde einen gut gekörnten, leicht sauren, hellgelben, nicht klebenden Attiéké ohne Sand. Zurzeit gibt es in Burkina keine spezifischen Qualitätsstandards für Attiéké. Das deutsch-burkinische Gemeinschaftsprojekt PDA unterstützt die Wertschöpfungskette Maniok/Attiéké im Rahmen seines Programmes, um einige dieser Probleme anzugehen. Folgende Ansätze zur Produktionssteigerung werden verfolgt:

#### » Verbreitung von verbesserten Sorten

Das lokale Agrarforschungsinstitut ist auf der Suche nach neuen Manioksorten, die resistenter sind gegen Krankheiten, bessere Ertragsleistungen vorweisen, einen höheren Trockensubstanzanteil aufweisen und weniger faserig sind. 2008 wurden sechs verschiedene Sorten von einem Komitee von Arbeiterinnen getestet und klassifiziert. Die vielversprechendste Sorte wird durch PDA gefördert und die Stecklinge subventioniert.

#### » Schulung der Anbauer in verbesserten Anbaumethoden

Bauern werden zu Themen wie Bodenwahl, Bodenvorbereitung, Pflege der Kultur und Erntemethoden geschult – sowohl durch Unterricht als auch durch Erfahrungsaustausch mit Feldbegehung.

#### » Beratung und Schulung

Schulungsmaterial zu der Thematik Qualitätsverbesserung, einschließlich Hygiene, Produktnormen und -standards in der Verarbeitung von Lebensmitteln wurden in Kooperation mit dem burkinischen Landwirtschaftsamt erstellt. 240 Arbeiterinnen wurden die letzten zwei Jahre in Hinblick auf bessere Qualität und Hygiene im Verarbeitungsprozess geschult. Im Anschluss an die theoretische dreitägige Schulung werden die Frauen auch gezielt in ihren Betrieben begleitet, um die praktische Umsetzung des Gelernten zu sichern.

Themen wie „Gute Hygienepraxis“ werden verstärkt in das Schulungsmaterial eingearbeitet, es werden auch spezielle, ansprechende, leicht verständliche Bildbände zum Thema „Qualitätsverbesserung in der Attiékéherstellung“ erarbeitet. Da Burkina über keine eigenen Normen und Standards für Attiéké verfügt, muss auf den Codex-Standard für Gary (ein ähnliches Maniokprodukt), oder auf die Attiéké-Norm der Elfenbeinküste zurückgegriffen werden.

#### » Unterstützung bei der Suche nach angepasster Technologie

Um modernen Qualitätsansprüchen, wie sie in Standards und Normen festgeschrieben sind, gerecht zu werden, müssen bestimmte Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehört unter anderem, dass Arbeitsfeld und Arbeitsmaterial ein hygienisches Arbeiten überhaupt ermöglichen. Das PDA unterstützt die Arbeiterinnen in der Suche nach angepassten Verbesserungsmaßnahmen, zum Beispiel, um eine staubgeschützte Trocknung zu ermöglichen, oder die säure- und stärkehaltigen Abwässer so zu entsorgen, dass die Stärke zurück gewonnen werden kann und das Wasser abläuft, ohne den Beton zu zerstören oder die Poren der Sickergruben zu verstopfen



**Amelie Jammes** ist Diplom-Ökonomin, war Entwicklungsstipendiatin im Niger und arbeitete als Entwicklungshelferin bis Ende 2010 in Burkina Faso.

**Kerstin Güthler** ist Diplom-Agraringenieurin, war Entwicklungshelferin im Niger und arbeitet seit 2010 als Entwicklungshelferin in Burkina Faso.



# 11

## WSK-Rahmenbedingungen

### Verbesserungen der Rahmenbedingungen für die privatwirtschaftliche Entwicklung von Wertschöpfungsketten – Eine Chance für den Mehrebenenansatz der GIZ?

Jedes Unternehmen benötigt einen gewissen Stand an makroökonomischen Rahmenbedingungen, um erfolgreich zu arbeiten. Generelle Faktoren wie Gesetze und Richtlinien (Steuern, Zölle, Zinsen) sowie Rechtssicherheit, aber auch grundlegende Infrastruktur wie Straßen und Energieversorgung schaffen die notwendigen Voraussetzungen für einen funktionierenden Privatsektor. Zur wirkungsvollen Entwicklung von Wertschöpfungsketten können ebenfalls bestimmte sektorspezifische Faktoren notwendig sein. Dies gilt vor allem für das Vorhandensein von Qualitäts- und Produktstandards, speziellen Gesetzen (zum Beispiel Hygiene, Lebensmittel), aber auch öffentlichen Dienstleistungen (Bildung, Forschung) und sektorspezifischer Infrastruktur.

Könnte der ehemalige DED mit seinen Instrumenten bislang die Entwicklung von Wertschöpfungsketten gezielt an bestimmten Stellen unterstützen, so ergeben sich für die GIZ jetzt Chancen für einen gleichzeitigen Ansatz auf verschiedenen Ebenen. Durch eine Förderung des Dialogs zwischen öffentlichem und Privatsektor ist es möglich, die Schaffung unternehmensfreundlicher Rahmenbedingungen zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem privatwirtschaftliches Wachstum innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette möglich ist. Spezifische Erfahrungen mit Politikberatung auf dieser Ebene durch Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen liegen bislang nicht vor.



Foto: Claudia Ruff

## WSK-Wirkungen

### Lohnt sich Wertschöpfungskettenförderung? – Monitoring und Ermittlung von Wirkungen

Die Budgets der Entwicklungszusammenarbeit werden zu Recht vom Steuerzahler kritisch hinterfragt. Die Frage nach erzielten Wirkungen durch die Förderung von Wertschöpfungsketten für die Verbesserung der Lebenssituation der armen Bevölkerung, Schaffung von Arbeitsplätzen oder Einkommensverbesserung muss daher zuverlässig beantwortet werden können. Wichtig ist es, nicht nur eine Auswertung der Wirkungen am Ende eines Förderprozesses durchzuführen, sondern in jedem Schritt der Förderung ein Monitoring durchzuführen – angefangen bereits bei der Auswahl der zu fördernden Wertschöpfungskette. Hierzu werden Wirkungshypothesen aufgestellt, die im Verlauf des Prozesses entweder verifiziert werden oder eben dazu führen, dass das weitere Vorgehen neu ausge-

richtet wird. Die Informationen, die aus dem Monitoring gewonnen werden, tragen zur Optimierung der Wirkungserreichung der Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfungskettenförderung bei. Die Wirkungen auf Ebene der Entwicklungsmaßnahmen sind in den jeweiligen Beiträgen dargestellt.

12

## Gemeinsam mehr erreichen

Das Gespräch führten Dr. Andreas Springer-Heinze, Seniorfachplaner für Wertschöpfungskettenförderung, und Cornelia Frettlöh, Referentin für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.

**Cornelia Frettlöh:** Die deutsche EZ nutzt schon seit vielen Jahren den „Wertschöpfungskettenansatz“ in der Entwicklungspolitik. Was unterscheidet diesen von anderen Ansätzen?

**Andreas Springer-Heinze:** Der Begriff „Wertschöpfungskette“ ist eigentlich ein sehr sperriger und eher technischer Begriff. Eigentlich sollten wir lieber über die „Entwicklung von Märkten“ oder die „Förderung von Wirtschaftszweigen“ sprechen, das drückt unser Verständnis allgemeiner und vielleicht auch deutlicher aus. Auf jeden Fall gehen wir von den Absatzmärkten für bestimmte Produkte und Dienstleistungen aus, mit denen Geld verdient werden kann. Entscheidend ist nämlich, dass wir die Markt- beziehungsweise Branchenperspektive von der räumlichen (lokalen oder regionalen) Wirtschaftsentwicklung abgrenzen können und gleichzeitig auch von einem übergeordneten wirtschaftspolitischen Förderansatz. Diese Ansätze können sich auch gegenseitig ergänzen.

**Cornelia Frettlöh:** Müssen wir angesichts der komplexen Realität in unseren Partnerländern nicht auch einen Zielgruppenansatz verfolgen, wie ihn der DED (jetzt GIZ) mit vielen Partnern nutzte und der beispielsweise Kleinbauern oder kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in den Fokus rückte? Er könnte durch Einbringen gerade der Markt- beziehungsweise Branchenperspektive nur gewinnen. Umgekehrt erhöht sich so die Chance, tatsächlich armutsorientiert zu Veränderungen beizutragen.

**Andreas Springer-Heinze:** Die Marktanbindung von Kleinbauern an bestimmten Standorten ist eher ein räumlicher Ansatz und bezieht sich auf die Mikroebene. Wir müssen bei einem marktorientierten Ansatz aber die Bedingungen und Strukturen der gesamten Kette im Auge behalten. Das Problem ist immer wieder die Breitenwirksamkeit. Kooperativen zu fördern ist gut, aber wie erreicht man das Millionenheer der schwachen Kleinstproduzenten? Sicher nicht einfach durch die Replikation von Pilotmodellen und schon gar nicht durch subventionierte Dienstleistungen. Dafür haben wir nicht nur keine Ressourcen – es wäre auch kontraproduktiv.

**Cornelia Frettlöh:** Das stimmt sicherlich. Aber mangelt es nicht gerade daran, dass wir zwar Pilotprojekte auf dieser Ebene durchführen, deren Ergebnisse jedoch nicht in das System zurückspielen?

**Andreas Springer-Heinze:** Die Förderung von „Wertschöpfungsketten“ bedeutet unbedingt, dass wir auf verschiedenen Ebenen tätig sind: Praktisch immer sind staatliche Einrichtungen Partner, meistens die zuständigen Wirtschafts- und Landwirtschaftsministerien. Gleichzeitig, und das liegt in der Natur einer auf Privatwirtschaft ausgerichteten Förderung, besteht üblicherweise eine enge Zusammenarbeit mit privaten Verbänden und Vereinigungen einer bestimmten Branche, also zum Beispiel landwirtschaftlichen Produzentenverbänden oder Dachgenossenschaften.

Wir brauchen schon Leute, die zum Erfolg einzelner Geschäftsmodelle auf der Mikroebene beitragen (aber natürlich nur als externe Berater und Begleiter, und nicht für die Wahrnehmung geschäftlicher Aufgaben). Es kommt dabei darauf an, dass wir auf diese Weise das Funktionieren von Märkten und die Bedingungen der Wirtschaftsentwicklung insgesamt besser verstehen. Denn darin liegen womöglich ganz entscheidende Erkenntnisse, mit denen die Wirtschaftsförderung auf nationaler Ebene realistischer gestaltet werden kann.

Ich glaube, dass die Fusion nicht nur eine gute Gelegenheit ist, personelle Instrumente (Entwicklungshelfer/-innen und entsandte Fachkräfte) weiterzuentwickeln, sondern dass für eine wirkungsvolle Marktentwicklung auch das Zusammenspiel in den Blick genommen wird. Die personellen Ressourcen auf beiden Ebenen müssen besser koordiniert werden!

**Cornelia Frettlöh:** In gewisser Weise findet das spiegelbildlich auch auf Partnerseite statt: zu wenig vertikaler Dialog der relevanten Akteure, was angesichts der lokalen Wirtschaftsstruktur auch nicht verwundert. Diese ist oft von einem großen informellen Sektor und traditionellen Märkten geprägt. Im Gegensatz zu

den exportorientierten Wertschöpfungsketten, wie sie häufig von der Entwicklungszusammenarbeit gefördert werden, ist die Arbeit in einem solchen Umfeld schwierig. Für die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen spielen diese Märkte aber eine zentrale Rolle. Können wir auch im informellen Sektor mit dem WSK-Ansatz arbeiten?

**Andreas Springer-Heinze:** Im Prinzip schon – Markt ist Markt. Aber man muss sich natürlich die Unterschiede im Funktionieren der verschiedenen Märkte klar machen: Moderne kommerzielle Produktion folgt Mustern, die wir auch von Europa kennen: Die Vermarktung von hochwertigen, vor allem frischen Produkten für Supermärkte, oder handwerklichen Produkten für den Export wird von privatwirtschaftlich organisierten Lieferketten geprägt. Da es genug wirtschaftliche Anreize gibt, entsprechende Strukturen auch in armen Ländern auszubilden, können wir unser Know-how direkt einbringen, zum Beispiel zu Standards und Zertifizierung, Technologie, Exportmarketing oder Produzentenorganisation. Aber das sind Märkte für Produzenten, die bereits eine gewisse Wettbewerbsfähigkeit mitbringen und Alternativen zur Produktion einfacher Lebensmittel haben.

Dagegen sind die traditionellen, teilweise informellen Lebensmittelmärkte oft schwer zu durchschauen, kaum integriert, sehr kleinteilig und oft unterfinanziert. Die Markteffizienz ist niedrig und die Markturnsätze sind dünn. Außerdem spielen oft ethnische und verwandtschaftliche Beziehungen eine große Rolle. Deshalb tun wir uns schwer, einen Ansatzpunkt zu finden.

**Cornelia Frettlöh:** Das könnte für die EZ bedeuten, zunächst einmal viel stärker zuzuhören und in Erfahrung zu bringen, was das Anliegen der lokalen Akteure eigentlich ist. Das muss nicht unbedingt deckungsgleich mit unserer Perspektive sein. Im Grunde genommen wissen wir viel zu wenig über diese Märkte und die Bedürfnisse armer Kunden.

**Andreas Springer-Heinze:** Stimmt. Es gibt in der Tat nur wenige Beispiele für eine gezielte Marktentwicklung. Meistens steht bei den Grundnahrungsmitteln die Verbesserung der Produktionsbedingungen im Vordergrund. Der Förderansatz muss hier auch die Agrarpolitik einbeziehen. Gerade da liegen ja auch zentrale Entwicklungshemmnisse. Gegenfrage: Wie war es denn beim ehemaligen DED?

**Cornelia Frettlöh:** Unsere Erfahrungen stammen nur teilweise aus der Umsetzung von gesamten WSK; viel häufiger bearbeiten wir einzelne Interventionsbereiche,

also Stärkung von Produzentenzusammenschlüssen, Sektorverbänden oder auch Dienstleistern und Zulieferern entlang einer WSK. Dort treffen wir durchaus auf Vorbehalte, wenn wir ein Denken vom Markt her einfordern beziehungsweise eben dieses fördern wollen. Da gibt es noch viel Bedarf an Capacity Development.

**Andreas Springer-Heinze:** Deshalb arbeitet die GIZ auch gerne in eher kleinen Märkten mit überschaubaren Strukturen, wo die Notwendigkeit der Marktorientierung ganz klar ist – bei so „klassischen“ Produkten der EZ wie zum Beispiel Honig, Seide, Naturfasern oder Baumfrüchten. Hier bringt der ehemalige DED wahrscheinlich noch mehr Erfahrung als die ehemalige GTZ ein.

**Cornelia Frettlöh:** Trotzdem: Exportmärkte bieten für vermehrte Wirtschaftsaktivitäten im Sinne der Breitenwirksamkeit auch nur bedingt Potenziale, so dass lokale, regionale und überregionale Märkte für eine armutsorientierte EZ gleichberechtigt auf der Agenda stehen sollten.

**Andreas Springer-Heinze:** Die GIZ muss über die angestammten Produktmärkte hinausgehen, aber schneller Markterfolg und Breitenwirksamkeit schließen sich oft gegenseitig aus. In der kurzen Zeit von drei oder vier Jahren breitenwirksame Armutsminde- rung zu erreichen, ist sehr schwer.

Das Zauberwort heißt Strukturveränderung – aufbauend auf wirtschaftlichen Anreizen. In den großen Wirtschaftszweigen müssen wir eben mit den vor- und nachgelagerten privaten Unternehmen zusammenarbeiten – den Händlern und den Lieferanten von Technologie und Betriebsmitteln. Wir müssen versuchen, die Gründe für das schlechte Funktionieren von Märkten anzugehen. Klar ist auch, dass die Märkte für Grundnahrungsmittel immer stark politisch beeinflusst sind und wir deshalb auch bei der Handelspolitik und der Gestaltung öffentlicher Investitionen Einfluss nehmen müssen, um eine Hebelwirkung zu bekommen. Aber es ist nicht einfach, diesen Hebel zu finden - der Erfolg ist nicht garantiert!

**Cornelia Frettlöh:** Letztlich müssen wir die Vielfalt der Märkte betrachten und deren Potenziale landes- und regionenspezifisch ausloten. Dabei sollten wir als Organisation der internationalen Zusammenarbeit auch zu einer realistischen Einschätzung kommen, ob nationale Politiker überhaupt bereit sind, entsprechende Hemmnisse im Bereich Landrechte, Bankensektor, Zollschranken und ähnliches anzugehen. In einigen Ländern haben die herrschenden Eliten kein Interesse daran, die Rahmenbedingungen zu ändern, da für sie

mit vermehrtem Wettbewerb oft auch einschneidender Machtverlust einhergeht.

**Andreas Springer-Heinze:** Klar sind die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften essentiell. Gleichzeitig bildet die Wirtschaft auch ein Gegengewicht zur Politik und wirkt Wirtschaftsentwicklung daher auf die Politik ein. Deshalb denke ich, dass wir nicht nur die Bauern sehen dürfen, sondern viel stärker als bisher auch die eigentliche Privatwirtschaft fördern müssen. Die Schaffung (agro-)industrieller Arbeitsplätze ist darüber hinaus wichtig, weil die Armen auf dem Lande vielfältige Einkommensquellen nutzen. Je mehr Alternativen es für Arme gibt, umso besser.

**Cornelia Frettlöh:** Wenn es uns gelingt, als GIZ das sehr breite Erfahrungsspektrum, über das die ehemaligen Organisationen DED und GTZ verfügen, in die weitere Arbeit einzubringen und unsere Ansätze miteinander zu verzahnen, bin ich sicher, dass unsere Partner vor Ort dadurch nur gewinnen können.

**Andreas Springer-Heinze:** Dem kann ich nur zustimmen. Wir können unsere Wirkungen nur verbessern, wenn wir Armutgruppen an neue Produktionsformen und Absatzwege heranführen und zugleich dafür die notwendigen politischen Rahmenbedingungen unterstützen.

# Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Seit dem 1. Januar 2011 bündelt die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) die Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) gGmbH, der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH und der InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH unter einem Dach.

Mit einer Vielzahl von Instrumenten unterstützt die GIZ ihre Partner vor Ort. Eines dieser Instrumente ist die Entsendung von Entwicklungshelfern; in diesem Bereich ist die GIZ einer der führenden Anbieter in Europa. Zurzeit arbeiten rund 1.100 Entwicklungshelfer/-innen im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in

über 45 Ländern. Die Fachkräfte engagieren sich im Rahmen von lokalen Partnerschaften in der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, beraten die Zivilgesellschaft und Kommunen in Demokratieförderung, fördern ländliche Entwicklung und Ressourcensicherung und setzen sich für effiziente Gesundheitssysteme sowie zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung ein. Zurückgekehrte Fachkräfte tragen aktiv zur entwicklungspolitischen Bildung und damit zu einer offenen und toleranten Gesellschaft in Deutschland bei. Mit dem Nachwuchsförderprogramm NFP gibt die GIZ Berufsanfängern die Möglichkeit, ein Jahr lang berufliche, interkulturelle und entwicklungspolitische Erfahrungen in einem Partnerland zu sammeln.

## Impressum

Verantwortlich:  
Angela Krug

Konzeption:  
Wolf Berdel, Sonja Ende, Cornelia Frettlöh, Dr. Annette Roth

Redaktion:  
Wolf Berdel, Jessica Siepelmeier

Fotonachweis Umschlag:  
Janina Wohlgemuth (Titel)  
Jana Franke (Rückseite)

Gestaltung:  
Kippconcept, Bonn

Druck:  
SZ Offsetdruck-Verlag GmbH, Sankt Augustin

Gedruckt auf Recycling-Papier  
Bonn 2011



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Tulpenfeld 7  
D-53113 Bonn

T +49 228 2434 0  
F +49 228 2434 111  
E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)