

WaldGewinn

Starke Partner für wertvolle Wälder



ORO VERDE
Die Tropenwaldstiftung



Ein Internationales
Gemeinschaftsprojekt

FINANZIERUNGSMODELLE

Beispiel: Unternehmenspartnerschaften



1. Einleitung	3
2. Was sind Unternehmenspartnerschaften? Erläuterung des Modells	4
3. Beispiele für Unternehmenspartnerschaften	5
3.1 Rapunzel Naturkost GmbH	
3.2 Entstehung, Entwicklung und wichtige Komponenten der Kooperation	6
3.3 Kriterien der Zusammenarbeit	7
4. Praktische Anwendbarkeit auf das WaldGewinn-Projekt	9
4.1 Ausgangslage - wozu wird das Geld benötigt?	
4.2 Finanzierung von Wald-Wertschöpfungsketten	10
5. Stärken und Schwächen von Unternehmenspartnerschaften	15
5.1 Stärken	
5.2 Schwächen	
6. Wie gehts richtig ?	16
6.1 Für die lokale Kooperative	
6.2 Für die erfolgreiche Zusammenarbeit	
Impressum	19

Den Anhang mit weiterführenden Informationen zu Unternehmenspartnerschaften finden Sie auf: www.oroverde.de/finanzmodelle



Einleitung

Liebe Leser*innen,

für langfristig erfolgreichen Waldwiederaufbau und -erhalt sind effiziente und nachhaltige Finanzierungsmodelle notwendig. Alternative Einkommensquellen mit Hilfe verschiedener Wertschöpfungsketten bilden hierfür die grundlegende Basis. Globale Entwicklungsziele, Klimaschutz und der damit verbundene Waldwiederaufbau können aber nicht alleine durch staatliche Finanzierungsquellen gedeckt werden. Vielmehr ist eine stärkere finanzielle Beteiligung privater Geldgeber erforderlich. Akteure können hier neben Staaten auch Unternehmen, Banken, Stiftungen, institutionelle Investoren oder Fonds sein. Noch fehlen oft bestimmte Voraussetzungen für solche Investments. Beispielsweise ist das Finanzvolumen der Projekte zu klein oder es fehlt an Management- Kapazitäten vor Ort. Um Lösungen zu finden nimmt die Tropenwaldstiftung OroVerde verschiedene Möglichkeiten zu Finanzierung von Waldwiederaufbauprojekten genauer unter die Lupe. Dabei sind die Berücksichtigung der Biodiversität und die Einbindung der lokalen Bevölkerung besonders wichtig. Zu den verschiedenen Möglichkeiten zählen beispielsweise Impact Investments, der Aufbau einer Genossenschaft, Abnahmegarantien für Kleinbäuer*innen, Crowdfunding und die Finanzierung durch Spenden.

Diese Recherche wurde im Rahmen des Projektes „WaldGewinn - Starke Partner für wertvolle Wälder“ durchgeführt. Das Pilotprojekt verfolgt das Ziel eines naturnahen Wiederaufbaus und verbesserten Schutzes von mindestens 180.000 Hektar Wald in Nationalparks und Schutzgebieten – in Kooperation mit insgesamt 30 Gemeinden. Durch die Umsetzung von Finanzierungsmodellen in Zusammenarbeit mit dem Privatsektor und die Diversifizierung der Einkommensquellen der Gemeinden mittels lokaler Wertschöpfungsketten wird dieses Ziel erreicht. Dies führt dazu, dass die Biodiversität und die Ökosystemleistungen geschützt werden, die zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel beitragen.

Basierend auf den Projekterfahrungen wurden Finanzierungsmodelle und konkrete Kriterien für die Umsetzung von Kooperationen mit dem privaten Sektor entwickelt, um den Wiederaufbau und Schutz von Wäldern sowie die lokale Entwicklung zu fördern und langfristig zu verbessern.

OroVerde untersuchte im Rahmen dieses Projektes verschiedene innovative Finanzierungsmodelle als mögliche Instrumente für sozialverträglichen Wiederaufbau von biodiversen Wäldern in Kooperation mit dem privaten Sektor in Deutschland auf deren praktische Anwendbarkeit hin. Diese Recherchen geben Projekten mit vergleichbaren Herausforderungen konkrete Beispiele und Lösungsansätze an die Hand.

Im Folgenden stellen wir Ihnen Unternehmenspartnerschaften als Finanzierungsmodell vor.

Viel Spaß bei der Lektüre,
Ineke Naendrup und Michael Metz



2. Was sind Unternehmenspartnerschaften ?

Bei einer Unternehmenspartnerschaft handelt es sich um eine mittel- bis langfristige Geschäftsbeziehung zwischen einem Wirtschaftsunternehmen und unterschiedlichen weiteren Akteuren, um auf diese Weise ein gemeinsames Ziel anzustreben. Eine horizontale Kooperation beschreibt eine Zusammenarbeit von wirtschaftlichen Akteuren auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette, um Ziele wie beispielsweise gemeinsame Vertriebsaktionen zu erreichen. Von einer vertikalen Kooperation spricht man, wenn Unternehmen und Organisationen von verschiedenen Stufen einer Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Dies gilt beispielsweise für eine feste Handelsbeziehung zwischen einem lokalen Zusammenschluss von Kleinbäuer*innen und einem Unternehmen auf der niedrigeren Ebene der verarbeitenden Industrie oder des Vertriebs auf der höheren Ebene.

Eine solche Kooperation eröffnet den Kleinbäuer*innen häufig neue Marktzugänge, verteilt die Risiken und kann einen Beitrag zu einem lokalen Kapazitätenaufbau und einer nachhaltigen Entwicklung der Produzentenorganisation leisten. Auch für das kooperierende Unternehmen ergeben sich Vorteile durch Planungssicherheit aufgrund von verlässlichen Lieferbeziehungen, Transparenz der Lieferkette und bessere Einflussmöglichkeiten auf die Qualität des Produktes. Eine Unternehmenspartnerschaft fußt in der Regel auf einem individuell ausgearbeiteten Kooperationsvertrag, in dem beide Seiten neben den Details der Kooperation und der Handelsbeziehungen auch soziale und ökologische Standards vereinbaren können.



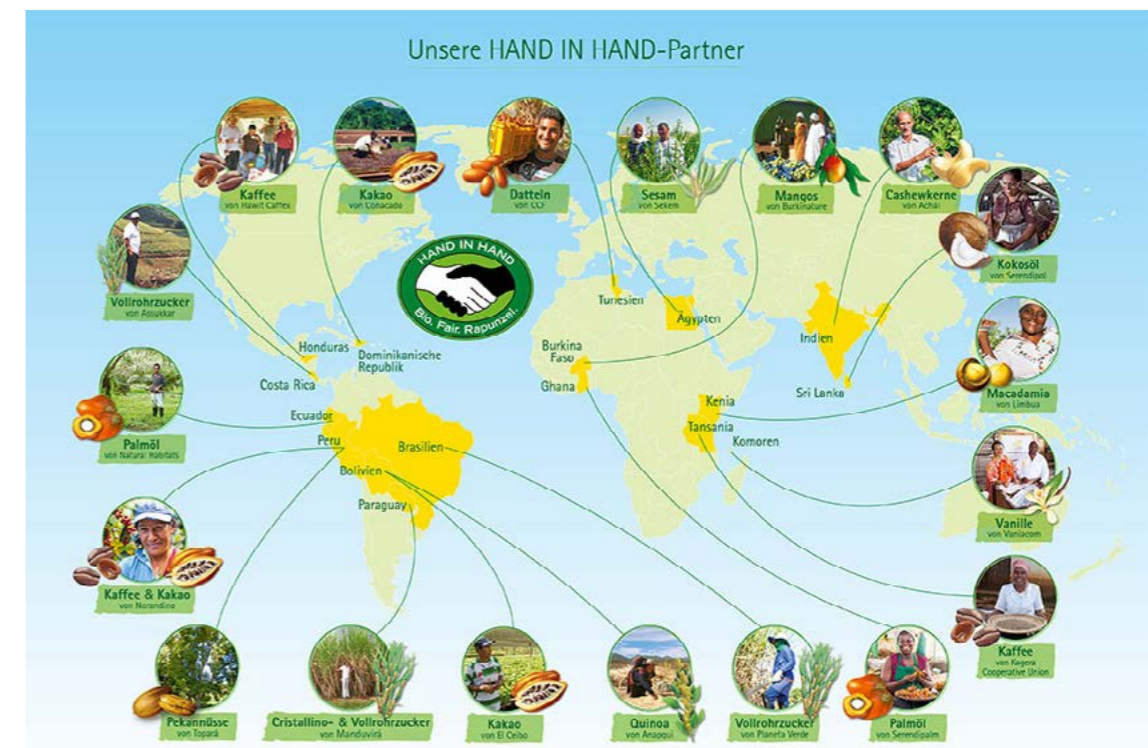
3. Beispiele für Unternehmenspartnerschaften

Um das Modell einer Unternehmenspartnerschaft anhand eines Fallbeispiels eingehend zu beleuchten, hat OroVerde eine Best Practice Studie extern in Auftrag gegeben. Diese befasst sich detailliert mit der Zusammenarbeit zwischen der Rapunzel Naturkost GmbH und der bolivianischen Kooperative El Ceibo, die bereits in den späten 1980er Jahren begann und lange als Vorbild für internationale Kooperation galt. Im Folgenden soll diese Zusammenarbeit zunächst hinsichtlich der Erfolgsfaktoren analysiert und anschließend die Anwendbarkeit auf das WaldGewinn-Projekt geprüft werden.

3.1 Rapunzel Naturkost GmbH

Die Rapunzel Naturkost GmbH wurde 1974 als kleine Selbstversorger-Gemeinschaft in Deutschland gegründet, beschäftigt inzwischen über 400 Mitarbeiter*innen und ist einer der großen Hersteller von Bio-Produkten in Europa. Bereits Anfang der 90er Jahre rief Rapunzel ein eigenes Fairhandels-Programm ins Leben, um eine Zusammenarbeit mit den internationalen Partnern auf Augenhöhe zu garantieren. Das daraus entstandene firmeneigene HAND IN HAND-Siegel gewährleistet ökologische und soziale Standards und vereint die Ansätze des ökologischen Anbaus mit denen des Fairen Handels. Über 120 Rapunzel Markenartikel aus insgesamt 22 Ländern in Lateinamerika, Asien und Afrika tragen inzwischen das HAND IN HAND-Siegel.

Das HAND IN HAND-Siegel ging aus einer der ersten internationalen Unternehmens-Kooperationen hervor, die Rapunzel aufbaute. Hierbei handelt es sich um die Zusammenarbeit mit der Kooperative El Ceibo in Bolivien, die Ende der 80er Jahre mit einem ersten Import von Kakao begann. Und mit eben diesem Kakao brachte Rapunzel erstmals Bio- und Fairtrade-Schokoladen auf den europäischen Markt.



Das Netz der weltweiten Rapunzel HAND IN HAND-Partner

3.2 Entstehung, Entwicklung und wichtige Komponenten der Kooperation

Persönliche Kontakte und Vertrauen

Die Kooperative El Ceibo erhielt bereits wenige Jahre nach ihrer Gründung 1977 Unterstützung durch staatliche Entwicklungshilfe aus Deutschland und der Schweiz. In dieser Zeit fanden auch die ersten Kakaoexporte statt. Die Tatsache, dass El Ceibo bereits eine Förderung durch deutsche und schweizerische staatliche Zusammenarbeit erhielt, schuf grundlegende Kapazitäten vor Ort und erleichterte die Kommunikation und Verhandlung beim ersten Kontakt mit Rapunzel maßgeblich. Sowohl in den Anfängen als auch im weiteren Verlauf der Handelsbeziehung spielten persönliche Kontakte eine wichtige Rolle. Mehrere Reisen und Austauschtreffen nach Europa und Bolivien schufen die Grundlage für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Dieses Vertrauen, in Verbindung mit einer offenen und regelmäßigen Kommunikation, ist eine der wichtigsten Komponenten der erfolgreichen Unternehmenspartnerschaft. Auf diese Weise können Erwartungen und aktuelle Herausforderungen aufrichtig angesprochen werden. So konnte im Jahr 2007, als eine Kontaminierung des Kakaos festgestellt wurde, die Ursache zeitnah identifiziert und gemeinsam eine Lösung gefunden werden. El Ceibo bezeichnet Rapunzel als einen sehr verständnisvollen, gleichzeitig aber auch einen ihrer anspruchsvollsten Kunden, was auf eine offene und transparente Kommunikation und Zusammenarbeit hindeutet.

Zertifizierung

War zu Beginn der Geschäftsbeziehung noch eine relativ formlose Vereinbarung zu den ökologischen Anbaumethoden ausreichend, ergab sich mit dem wachsenden Markt für Bio-Produkte ein zunehmender Bedarf an einer Zertifizierung. Zu diesem Zeitpunkt rief Rapunzel das Hand in Hand-Siegel ins Leben, um ökologische Standards und fairen Handel zu vereinen und eine hohe Qualität zu gewährleisten. Rapunzel selbst übernimmt die Kosten der Hand in Hand-Zertifizierung, worunter sowohl regelmäßige Inspektionen als auch der Zertifizierungsprozess selbst fallen. Damit wird ein großer Nachteil der herkömmlichen Zertifizierung, bei der die Produzent*innen die Kosten der Zertifizierung tragen, vermieden. Das Unternehmen sichert sich damit den Zugang zum Markt für zertifizierte Produkte und vermittelt den Konsument*innen einen eigenen Standard.

Preisbindung

Zu Beginn der Handelsbeziehung zwischen Rapunzel und El Ceibo fielen die Marktpreise für Kakao. Bereits die ersten Verträge galten jedoch für mehrere Jahre, in denen ein fester Durchschnittspreis unabhängig vom Weltmarktpreis gezahlt wurde. El Ceibo, die noch an den Anfängen der Organisationsentwicklung standen, profitierten von dieser finanziellen Planbarkeit.

Der Preis, den Rapunzel für die Hand in Hand-zertifizierten Produkte zahlt, setzt sich zusammen aus dem aktuellen Weltmarktpreis, zuzüglich einer Prämie für die Bioqualität und einer Hand in Hand-Prämie, die dem von FLO (Fairtrade Labelling Organizations International) festgesetzten Standard entspricht. Zusätzlich wird ein sogenanntes Qualitätsdifferential ausgehandelt, um einen Anreiz für hohe und gleichbleibende Qualität zu setzen. Jeweils zu Beginn der Erntesaison werden die Geschäftskonditionen verhandelt, da die Produzentenorganisation zu diesem Zeitpunkt bereits eine realistische Prognose der erwarteten Erntemenge und Rapunzel ihren Bedarf benennen kann. So kann für jede einzelne Unternehmenskooperation ein fairer Preis für das kommende Jahr verhandelt werden. Neben Abnahmemengen, Preisen basierend auf den zuvor genannten Kriterien und Lieferterminen werden auch Qualitätsanforderung bestimmt und vertraglich festgelegt. Zu Beginn der Ernte erhält Rapunzel eine erste Stichprobe, die im Labor untersucht und analysiert wird. Entspricht die Ware den zuvor festgelegten Qualitätskriterien wird die gesamte Lieferung versandt. Ansonsten werden Nachverhandlungen abgehalten.

Weitere Förderung

Insbesondere zu Anfang, als El Ceibo im Aufbau begriffen war, gewährte Rapunzel der Kooperative neben der Abnahmegarantie zusätzliche Unterstützung in Form von Erntevorfinanzierungen und Darlehen für den Aufbau von lokalen Verarbeitungsanlagen. Zudem investierte Rapunzel in die Qualitätsverbesserung im Fermentierungs- und Trocknungsprozess und in die Weiterbildung der Mitglieder. Damit förderte Rapunzel eine kontinuierliche Qualitätssteigerung und –sicherung des Produkts.

Grundsätzlich gewährt Rapunzel seinen Hand in Hand-Partnerorganisationen zusätzliche finanzielle Hilfe auf Anfrage und in Notlagen. Hierzu zählen eine Vorfinanzierung der Ernte und Darlehen.

3.3 Kriterien der Zusammenarbeit

Die Kooperation zwischen Rapunzel und El Ceibo basiert auf beidseitigen Verpflichtungen, sodass auch beide Parteien von der Partnerschaft profitieren. Rapunzel als nachgelagertes Unternehmen garantiert den Hand-in-Hand-Partnern langfristige und direkte Handelsbeziehungen, eine Abnahmegarantie unter jährlich festgelegten Verträgen, Unterstützung und fachliche Beratung und eine Vorfinanzierung und Kredite in Notlagen. Die Hand-in-Hand-Partner gewährleisten Rapunzel auf der anderen Seite hochwertige Bio-Qualität der Produkte, die Einhaltung nationaler Gesetze, eine soziale Absicherung der Mitarbeiter*innen, den Ausschluss von Kinder- und Zwangsarbeit, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und eine Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfung.¹



¹<https://www.rapunzel.de/fairtrade-hand-in-hand.html>



4. Praktische Anwendbarkeit auf das WaldGewinn-Projekt

Um die praktische Anwendbarkeit von Unternehmenspartnerschaften als mögliches Instrument für den sozialverträglichen Wiederaufbau von naturnahen Wäldern, Biodiversitätserhalt und Klimaschutz darzustellen, nutzen wir hier Beispiele aus dem WaldGewinn-Projekt.

Zentral ist die Diversifizierung der Einkommensquellen der Gemeinden in den Projektgebieten durch den Aufbau biodiverser Agroforstsysteme und lokaler Wertschöpfungsketten. In dem betrachteten Pilotprojekt geschieht dies mit Hilfe der Produkte Kakao, Honig und Maya-Nuss aus dem Anbau bzw. nachhaltiger Wildsammlung. Für diese entwickelte das Projektteam mögliche Geschäftsmodelle für eine Finanzierung durch den privaten Sektor auf internationaler Ebene.

4.1 Ausgangslage – Wozu wird das Geld benötigt?

Für das Beispiel liegt der Fokus auf dem Produkt Kakao. Der Kakao aus den Projektgebieten erfüllt höchste Ansprüche an Qualität und Aroma. Dadurch bestehen gute Vermarktungschancen für das Produkt in Deutschland.

Die Kakaobäuer*innen sind in lokalen Komitees organisiert, die eine gemeinsame Ernte, Fermentierung und Trocknung des Kakaos ermöglichen. Bisher fehlt es ihnen u.a. am Marktzugang und an langfristigen und verlässlichen Handelspartnern für ihren Kakao. Mit dem nachhaltigen Anbau in biodiversen Agroforstsystemen leisten die Kleinbäuer*innen einen Beitrag zum Regenwald- und Klima- sowie Biodiversitätsschutz. Dafür nehmen sie geringere Erträge pro Hektar in Kauf und benötigen eine Prämie als fairen Ausgleich für diesen Beitrag zum Biodiversitätsschutz. Weitere Investitionen in die Wertschöpfungskette vor Ort sind dringend erforderlich: Organisationsentwicklung, Qualitätsverbesserung, Zertifizierung, Ausweitung auf weitere

Kakaobäuer*innen der Gemeinden und Neuanlage zusätzlicher artenreicher Agroforstsysteme als besonders nachhaltige und zukunfts-fähige Anbaumethode.

Besonders in der Anfangsphase eines solchen Projektes ist die Ernte(vor)finanzierung entscheidend, um eine gemeinschaftliche Ernte- und Weiterverarbeitung des Kakaos überhaupt zu ermöglichen, denn das lokale Komitee verfügt bisher weder über Eigenkapital noch hat es Zugang zu Krediten von Banken. Im Allgemeinen gibt es zwei zentrale Punkte, die durch eine Finanzierung oder Kooperation mit dem privaten Sektor ermöglicht werden können:

1. Akquise der notwendigen finanziellen Mittel – zum Beispiel für eine Ernte(vor)finanzierung, Investitionen in die Wertschöpfungskette oder andere Bereiche des Projektes (wie Organisationsentwicklung, Fortbildungen oder Monitoring)
2. Handel und Vermarktung der jeweiligen Produkte.



4.2 Finanzierung von Wald-Wertschöpfungsketten

- Kapital, Marketing, Vertrieb für Produkte aus Tropenwaldschutz -

Im Nachfolgenden stellen wir vier praktische Beispiele aus dem WaldGewinn-Projekt vor. Sie dienen als Muster, wie einzelne Finanzierungsschritte in einem solchen Projekt aussehen können und wie diese mit einer Unternehmenspartnerschaft gestemmt werden können.

Weiterverarbeitungsanlagen

Die lokale Weiterverarbeitung der land- und forstwirtschaftlichen Erzeugnisse der Kleinbäuer*innen vor Ort ist nach dem Anbau und der Ernte das nächste wichtige Glied in der Wertschöpfungskette, welches den Produzenten*innen höhere Einnahmen ermöglicht. Bei Kakao sind es vor allem die fachgerechte Fermentierung und Trocknung der frisch geernteten Kakaobohnen, die einen großen Qualitäts- und somit auch Preisunterschied ausmachen. Dabei ist das Verfahren vergleichsweise einfach zu erlernen und auch die Kosten für Bau, Materialien und Gerät sind überschaubar. Im Falle des WaldGewinn-Projektes waren rund 12.000 Euro für die Materialkosten und den Aufbau einer Anlage mit einer Kapazität für die Weiterverarbeitung von rund 1.100 kg frischer Kakaobohnen je 48 h notwendig. Je nach lokalen Gegebenheiten können noch Kosten für die Nutzung des Grundstücks und Utensilien wie Werkzeuge etc. hinzukommen. Zusätzlich sind die Personalkosten für die Angebotseinholung und Betreuung der Installation vor Ort einzuplanen.

Einer der größten Vorteile einer Unternehmenspartnerschaft besteht in einer höheren Planungssicherheit. Die Kooperation kann z.B. eine regelmäßige Abnahme des Produktes zu fairen und verlässlichen Preisen garantieren, was es ermöglicht, mit stabilen zukünftigen Einkünften zu rechnen und auch größere Investitionen zu tätigen. Somit kann eine Produzentenorganisation, beispielsweise über einen Kredit, Verarbeitungsanlagen auch selbst finanzieren. Zudem hat der Unternehmenspartner in der Regel ein großes Eigeninteresse an der hochwertigen Verarbeitung und gleichbleibenden Qualität des Produktes, sodass auch seitens des Unternehmens zusätzliche Investitionen in eine lokale Infrastruktur und Fortbildungen in der Verarbeitung der Produkte getätigt werden können. Auch das kooperierende Unternehmen profitiert hier von verlässlichen Lieferanten, die eine langfristige Planung ermöglichen. Eine lokale Produzentenorganisation, die unter sozialen und ökologischen Kriterien wirtschaftet, kann zudem eine interessante Geschichte liefern, beispielsweise über den Beitrag zum lokalen Waldschutz, über die das Produkt individuell vermarktet werden kann.

Für größere Unternehmen, die eine Investition für Partner in Höhe von 12.000 Euro einfach stemmen können, haben die lokalen Kooperativen gerade zu Beginn allerdings oft noch keine ausreichenden Liefermengen, um die Nachfrage in der notwendigen Qualität zu decken. Unternehmenspartnerschaften zwischen mittelständischen Unternehmen mit kleineren Liefermengen funktionieren für Kleinbauernkooperativen besser, allerdings ist es nicht einfach die Kontakte aufzubauen, um eine erste Beziehung herzustellen. Dazu sind Kooperationen über Netzwerke oder Teilnahmen an internationalen Messen erforderlich, die wiederum Finanzierungen und besondere Kenntnisse der Kooperative erfordern.



Erntevorfinanzierung

Die gemeinschaftliche Weiterverarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, wie z.B. Kakao, ermöglicht es den Kleinbäuer*innen, ihre Erzeugnisse in einer besseren Qualität und aus einer besseren Verhandlungsposition heraus zu vermarkten und somit höhere Preise zu erzielen. Zwischen der Ernte der frischen Kakaobohnen und dem Verkauf der fermentierten und getrockneten Kakaobohnen können jedoch mehrere Wochen bis Monate vergehen. Die kleinbäuerlichen Familien im WaldGewinn-Projekt können es sich aber nicht leisten, so lange auf ihre Einnahmen zu warten. Die vorteilhafte gemeinschaftliche Weiterverarbeitung konnte im WaldGewinn-Projekt daher nur dann funktionieren, wenn die Kleinbauerngruppen über ausreichend Kapital verfügten, um diese Zwischenfinanzierung zwischen Einkauf für die Weiterverarbeitung und Verkauf zu überbrücken. Für so kleine und noch junge Organisationen ist der Zugang zu Kapital aber besonders schwierig, weil Banken hohe Sicherheiten und Darlehnszinsen fordern. Die Bereitstellung des Kapitals für die Erntefinanzierung ist daher ein entscheidender Hebel und die Voraussetzung, um die lokale Wertschöpfungskette in Gang zu setzen.

Wir verdeutlichen das am Beispiel der Erntevorfinanzierung für einen Container Rohkakao (12.500 kg) im WaldGewinn-Projekt in Guatemala. Inklusive der Kosten für Personal und Material für die Weiterverarbeitung (Transport, Fermentierung, Trocknung, Klassifizierung, Lagerung und Verpackung) in der Gemeinde vor Ort belaufen sich diese Kosten auf insgesamt rund 39.500 Euro (Ernteperiode 2018/2019). Das wäre die maximal erforderliche Summe, um einen kompletten Container Rohkakao bis zum Verkauf vorzufinanzieren. Wird der fertige Rohkakao in kleineren Tranchen sukzessive verkauft und mit den Einnahmen aus den Teilverkäufen dann erneut frische Kakaobohnen von den Bäuer*innen eingekauft, bis die Erntesaison nach 5 - 6 Monaten abgeschlossen ist, könnten unserer Erfahrung nach auch schon 25 - 30% der veranschlagten Kosten für die Erntefinanzierung ausreichen.

Wie die von OroVerde analysierte Best Practice Studie zeigt, kann eine Produzierendenorganisation im Rahmen einer Unternehmenspartnerschaft Unterstützung zur Vorfinanzierung der Ernte erhalten. Das kann im Kooperationsvertrag geregelt werden und ist abhängig von dem Willen des kooperierenden Unternehmens und seinem verfügbaren Kapital. Die Bereitschaft einer solchen Unterstützung ist meist bei Unternehmen gegeben, die im fairen Handel aktiv sind, während andere dabei eher zurückhaltend sind. Insbesondere wenn sich eine Organisation im Aufbau befindet, ist eine Vorfinanzierung der Ernte und Verarbeitung durch das kooperierende Unternehmen sinnvoll oder sogar erforderlich, um die Produzentenorganisation zu entlasten und eine funktionierende Produktion zu garantieren. Eine Vorfinanzierung kann beispielsweise nach Erhalt und positiver Analyse einer ersten Probe gewährt werden. Oft ist für die Produzentenorganisationen die Vorfinanzierung allerdings schon in einem früheren Stadium notwendig, weil Gelder für die Saison- oder Lohnarbeiter*innen bei der Ernte benötigt werden. Zu diesem Zeitpunkt sind allerdings Aussagen über Qualität und Erntemenge noch nicht so verlässlich, sodass Unternehmen ein höheres Risiko bei der Vorfinanzierung eingehen müssen. In einem späteren Stadium der Partnerschaft, wenn mit stabilen Einnahmen zu rechnen ist, kann auch die Produzierendenorganisation selbst diese Vorfinanzierung schrittweise übernehmen. Bietet ein kooperierendes Unternehmen die Erntevorfinanzierung in Notlagen, gewährleistet sie die finanzielle Liquidität der Produzierendenorganisation und auch in schwierigen Zeiten den reibungslosen Ablauf von Ernte, Verarbeitung und Transport. Mit dieser Unterstützung garantieren die Unternehmen gleichzeitig die für sie wichtige rechtzeitige Lieferung der Produkte.

Handel und Vertrieb eines Containers mit Kakao

Als weiteres Beispiel kann der Einkauf, Import und Vertrieb eines kompletten Containers mit Rohkakaobohnen (12.500 kg) dienen. Die Gesamtkosten für den Einkauf und Import eines Containers Rohkakaobohnen aus Guatemala zum Verkauf an Weiterverarbeiter von Rohkakaobohnen ab Lager in Hamburg betragen rund 66.625 Euro (Stand 05.02.2020). Grundlage ist ein Einkaufspreis von 5 US\$ je kg Rohkakaobohnen (Preis Free on Board (FOB), d.h. inklusive aller Kosten bis zur Verladung auf das Schiff). Darin enthalten sind 39.500 Euro, die aufgebracht werden müssen, um eine Erntevorfinanzierung leisten zu können. Die lokale Kleinbauernorganisation übernimmt die Verantwortung bis zur Verladung des Containers auf das Schiff im Hafen in Guatemala. Die Servicedienstleistungen für die Exportabwicklung in Guatemala können von einem Dienstleister vor Ort eingekauft werden, wenn die Kleinbauernorganisation selbst nicht über die erforderliche Expertise, Lizenzen etc. verfügt. Weitere Kosten sind für den Export und den Handel nötig. Auch Personalkosten für den Vertrieb des Kakaos in Deutschland kommen noch hinzu. Wir würden eine klare Empfehlung aussprechen, hier Synergien zu identifizieren, weitere Produkte wie bspw. Kaffee mit aufzunehmen und diesen Import gleichzeitig abzuwickeln.

Der Kauf von Produkten ist der Hauptzweck einer Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer lokalen Produzentenorganisation, weshalb sich der Kauf eines Containers für dieses Finanzmodell als Maßnahme anbietet. Im Rahmen einer Unternehmenspartnerschaft übernimmt die Produzentenorganisation üblicherweise die Verantwortung und Transportkosten bis zur Verladung des Containers auf das Schiff im Hafen. Anschließend liegen Exportabwicklung und Transportkosten bei dem kooperierenden Unternehmen. Eine (Teil-) Zahlung kann bereits ab Ausstellung der Handelspapiere erfolgen, um die Kosten der Produzentenorganisation möglichst zeitnah zu decken. Dennoch muss die lokale Produzentenorganisation normalerweise die Kosten für die Erntevorfinanzierung (siehe oben), den Exportdienstleister und den Transport bis zum Hafen tragen, was für kleinere Organisationen ohne eigenes Kapital zu Beginn eine Herausforderung darstellen kann.

Organisationsentwicklung

Der Projektverlauf hat gezeigt, dass die Organisationsentwicklung der Produzenten ein wesentlicher Punkt ist, der unbedingt in solche Projekte eingeplant werden muss. Zudem ist es wichtig für den Verkauf, einen vertrauenswürdigen und kompetenten Ansprechpartner vor Ort zu haben. Die Entwicklung von einem einzelnen Kleinbäuer*innen bis hin zu einer Organisation aus verschiedenen Kleinbäuer*innen, die nicht nur auf dem Papier Entscheidungen treffen kann, sondern eine juristische Person hat, Produkte vertreibt und einen Austausch unter den Mitgliedern pflegt, ist ein langer Prozess. Diesen gilt es häufig im Projektaufbau anzustoßen und mit Expertise zu begleiten. Hier sind also neben den Personalkosten für eine Fachkraft über sechs Jahre Workshops und weitere Seminare einzuplanen, um diese Entwicklung professionell zu begleiten.

Anhand unseres Beispiels der Kakaobauern-Initiative aus Guatemala wären das rund 8.450 € pro Jahr und damit müsste eine Gesamtsumme von etwa 50.700 € für die geplanten sechs Jahre im Bereich der Organisationsentwicklung kalkuliert werden. Allerdings ist dies ein Kostenpunkt, an dem nicht gespart werden sollte, denn die Entwicklung eines solchen lokalen Komitees hin zu einer Rechtsform, die internationalen Handel mit ihren Waren betreiben kann, ist in den meisten Fällen unerlässlich für einen nachhaltigen Erfolg des Modells.

Im Rahmen einer idealen Unternehmenspartnerschaft hat auch das kooperierende Unternehmen ein Interesse an einem lokalen Kapazitätenaufbau der Produzentenorganisation, da hiermit ein funktionierender, verlässlicher Partner vor Ort geschaffen wird. Dies beinhaltet nicht nur die Koordination und fachliche Begleitung der Mitglieder, sondern auch die Abwicklung von Ernte, Verarbeitung und Transport des Produktes. Abhängig vom Entwicklungsstand der Produzentenorganisation empfehlen sich daher zu Beginn einer Unternehmenspartnerschaft und auch regelmäßig im weiteren Verlauf Investitionen für einen lokalen Kapazitätenaufbau, um die Produktqualität zu verbessern und dauerhaft zu halten.

Im Normalfall können Unternehmen, die als Handelspartner Kooperationen mit Produzentenorganisationen eingehen, die Organisationsentwicklung junger Kleinbauernorganisationen nicht leisten. Vielmehr sind funktionierende Organisationsstrukturen vor Ort eine zentrale Voraussetzung dafür, dass solche Unternehmenspartnerschaften langfristig erfolgreich sein können. In den meisten Fällen (wie bei Rapunzel) unterstützen die Unternehmen die Weiterentwicklung der Produzentenorganisationen, die zuvor mit Unterstützung staatlicher Hilfen oder über Nichtregierungsorganisationen aufgebaut worden sind, wie im Fall der Kooperation zwischen Rapunzel und der Kooperativen El Ceibo, die gelang, da bereits über Jahrzehnte international geförderte Entwicklungszusammenarbeit stattgefunden hat. Dadurch wurden Strukturen geschaffen, die der Entwicklung der Kooperativen den Weg bereiteten. Allerdings gibt es inzwischen Unternehmen und Investoren, die eine eigene sogenannte „technical facility“ haben, welche die Bauern von Beginn im Aufbau der Wertschöpfungskette begleitet.





5. Stärken und Schwächen von Unternehmenspartnerschaften als Instrument für den sozialverträglichen Wiederaufbau von naturnahen Wäldern

5.1 Stärken

Durch eine vertraglich festgelegte, mittel- bis langfristige Unternehmenspartnerschaft erhalten beide beteiligten Parteien Planungssicherheit und Stabilität. Dies ermöglicht Unterstützung und Kooperation in Bereichen, die nicht primär die kurzfristige Wertschöpfung steigern, sondern ein dauerhaftes Funktionieren der Produktion gewährleisten.

Da das kooperierende Unternehmen ein großes Eigeninteresse an einer funktionierenden Organisation vor Ort hat, können lokale Kapazitäten aufgebaut werden und sowohl die Produzierendenorganisationen als auch die Kleinbäuer*innen selbst direkt von Bildungsangeboten profitieren.

Eine direkte Kooperation ohne zwischengeschaltete Instanzen und eine regelmäßige, gut funktionierende Kommunikation ermöglicht es, relativ flexibel auf die aktuelle Situation zu reagieren. Dies ist insbesondere in der landwirtschaftlichen Produktion von großer Bedeutung, da der Anbau abhängig ist von klimatischen Gegebenheiten und Extremwetterereignisse, Schädlingsbefall und Krankheiten in Zusammenhang mit dem Klimawandel zunehmen.

Durch eine direkte Geschäftsbeziehung entfallen Zwischenhändler und Importeure in der Lieferkette, sodass die Produzierendenorganisationen unmittelbar beteiligt sind und ein größerer Anteil des Gewinns bei ihnen verbleibt.

Die vereinfachte Planbarkeit durch eine langfristige Handelsbeziehung erleichtert zudem größere Investitionen, beispielsweise in eine funktionierende Infrastruktur. Auch lassen sich die Kosten einer Zertifizierung teilen und Risiken streuen, sodass diese nicht bei einem der Akteure verbleiben.

5.2 Schwächen

Für eine langfristige und erfolgreiche Unternehmenspartnerschaft benötigt eine Produzierendenorganisation eine ausreichende Liefermenge zu verlässlichen und planbaren Lieferterminen. Auch die Qualität darf nicht zu großen Schwankungen unterliegen. Insbesondere kleinere Kooperativen oder Organisationen, die im Entstehen begriffen sind, können diese Voraussetzungen nicht immer erfüllen.

Die Erntemengen kleinbäuerlicher Kooperativen erreichen in der Regel nicht die hohen Mengenanforderungen von großen Unternehmen, für die jedoch Partnerschaften mit vielen kleinen Produzierendenorganisationen einen großen zusätzlichen Koordinationsaufwand bedeuten würde, was aus unternehmerischer Perspektive nicht leistbar ist. Zudem bedarf es auch eines gewissen Verständnisses seitens der Produzierendenorganisation für internationale Marktmechanismen und die Erwartungen und Anforderungen anderer Marktteilnehmer*innen.

Auch wenn die Kooperation mit einem einzelnen Unternehmen eine gewisse Planbarkeit und Sicherheit bedeutet, können dadurch Abhängigkeiten entstehen. Die Grundsätze der Geschäftsbeziehung und auch die Vereinbarungen zu einem Handel mit externen Akteuren werden vertraglich festgehalten und sollten daher eingehend geprüft werden. Zudem empfiehlt sich eine Diversifizierung des Absatzmarktes national sowie international auf verschiedene Käufer*innen. Wie bereits an den Ergebnissen der Best Practice Studie deutlich wird, sind persönliche Kontakte und insbesondere eine vertrauensvolle und regelmäßige Kommunikation wichtige Komponenten einer erfolgreichen Unternehmenspartnerschaft. Diese lassen sich von Anfang an miteinbeziehen, es benötigt jedoch einen gewissen Zeitraum, um Kontakte und Kommunikation ausreichend zu etablieren. Für eine gute und ehrliche Kommunikation, insbesondere wenn diese eine Vertrauensbasis schaffen soll, bedarf es zudem einer gemeinsamen Sprache sowie Verständnis, Offenheit und Toleranz für kulturelle Unterschiede. Hier muss also entweder einer der Partner die Sprache des anderen auf hohem Niveau beherrschen oder eine gemeinsame Fremdsprache zur Kommunikation gefunden werden. Ländliche Produzentenorganisationen, wie auch kleinere Unternehmen verfügen hier nicht zwangsläufig über die notwendigen Kapazitäten, sodass es eventuell spezieller Fortbildungen bedarf.

Obwohl funktionierende Verwaltungsstrukturen vor Ort eine der wichtigsten Voraussetzungen einer erfolgreichen Unternehmenspartnerschaft darstellt, ist die Organisationsentwicklung der Produzierendenorganisationen mit einem erhöhten Zeit- und Kostenaufwand verbunden, sodass nur wenige Unternehmen ihren Kooperationspartnern diese Unterstützung bieten können.

6. Wie geht's richtig ?

Bei der eingangs vorgestellten Best Practice Studie zu der Kooperation zwischen Rapunzel und El Ceibo handelt es sich um ein gutes Beispiel einer erfolgreichen Unternehmenspartnerschaft. Grundlegende Erfolgskomponenten lassen sich, wie oben aufgeführt, daraus ableiten und auf andere Akteure übertragen. Dennoch gilt es insbesondere Aspekte wie den Organisationsstand der Produzentenorganisation, Produktionsvolumen und –qualität der lokalen Kooperative, sowie den Marktzugang und die finanziellen Ressourcen des kooperierenden Unternehmens zu beachten. Bestehen hier die Voraussetzungen für eine vorteilhafte Kooperation für beide Parteien, bietet eine Unternehmenspartnerschaft ein gutes Instrument zur langfristigen Finanzierung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten. Zudem kann das Kooperationsabkommen einer solchen Partnerschaft individuell ausgehandelt werden, sodass auch ökologische und soziale Kriterien festgelegt und in die Zusammenarbeit integriert werden können.

6.1 Organisierte lokale Kooperativen

Bei El Ceibo lag von Anfang an ein starker Fokus auf Organisationsentwicklung und Weiterbildung. Innerhalb der Kooperativen bestand zudem durch eine gemeinsame kulturelle Tradition, die sich auch in Anbaumethoden und Organisationsstruktur wiederfand, eine ausgeprägte soziale Kontrolle, die zu einer großen Identifikation der Mitglieder mit der Kooperative und einem grundlegenden Vertrauen führte. Die Kooperative profitierte stark von externer Unterstützung, hier insbesondere staatlicher Entwicklungshilfe, die technische Unterstützung bot und Kontinuität gewährleistete. El Ceibo beteiligte sich mit der Zeit an zahlreichen Netzwerken und baute Beziehungen und Partnerschaften mit anderen Akteuren auf, wodurch vermehrt auch Förderungsprogramme zugänglich wurden. Die Kooperative besaß stets eine langfristige Vision, wodurch Überschüsse nachhaltig investiert wurden. Dadurch erlangte El Ceibo finanzielle Autonomie, konnte Kredite aufnehmen und Schulden selbstständig abbezahlen. Auch wenn die Kakaoproduktion im Fokus stand, unterstützte El Ceibo die Mitglieder in einer Diversifizierung des Einkommens und damit einer Streuung der Risiken. Auch die Wahl des Bio- und Fairtrade-Marktes erwies sich als Erfolgsfaktor, da höhere Preise garantiert wurden und die Kooperative hier durch die Partnerschaft mit Rapunzel unabhängig von Zwischenhändlern agieren konnte.

6.2 Langfristigkeit und Vertrauen

Ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor bestand in der Langfristigkeit der Kooperation, die Stabilität und Planungssicherheit garantierte. Zudem bot der innovative Charakter des vermarkteten Produktes als erster Bio-Kakao auf dem europäischen Markt eine privilegierte Marktposition. Diese Innovation schuf eine Art institutionelle Identität für beide Kooperationspartner. Die höheren Preise für die Bio-Qualität erzeugten einen zusätzlichen positiven Anreiz. Sowohl Regelwerke bezüglich der Mitgliedschaft in der Kooperative und den damit verbundenen Vorteilen, als auch festgelegte Kriterien für die ökologische Produktion führten zu einem funktionierenden Kontrollsystem und einer klaren Orientierung. Nicht zuletzt basierte die erfolgreiche Kooperation auf dem persönlichen und regelmäßigen Austausch und einer auf Vertrauen basierenden Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Wertschöpfungskette.





Impressum

Herausgeberin:

OroVerde - Die Tropenwaldstiftung
Burbacher Str. 81, 53129 Bonn
Telefon 0228 - 242 90 0
www.regenwald-schuetzen.org
info@oroverde.de

Autor*innen:

Ineke Naendrup, Michael Metz
Projektteam: Dr. Elke Mannigel, Anique Hillbrand, Linda Rohnstock,
Ineke Neandrup, Nathalie Grychtol

Layout:

Elisa Rödl, Svenja Schäfer

Fotonachweis: Titel Gr., S.2, S.14, S.20: Jannis Hagels,
Titel kl.: Pixabay, S.5: Rapunzel Naturkost GmbH, S. 8, S.9, S.17, S.19: OroVerde/A.Hoemberg,
S.10: OroVerde/M.Metz, S.13: OroVerde/L.Rohnstock, S.18: OroVerde/E.Mannigel

Best Practice Studie: García, A. & Mayer-Tasch, M. (2018): Ökologischer Kakaoanbau
in Alto Beni, Bolivien in Kooperation mit dem privaten Sektor

Erstauflage: Juli 2021

Die Herausgeberin ist für den Inhalt alleine verantwortlich.
Gedruckt auf 100% Altpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen
Engel.

OroVerde-Spendenkonto:

IBAN: DE20550205000008310004
BIC: BFSWDE33MNZ
Bank für Sozialwirtschaft

Das Projekt wird gefördert durch die Internationale Klimaschutz-
initiative des deutschen Bundesministeriums für Umwelt,
Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU). Die Inhalte dieser
Veröffentlichung spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung des
Ministeriums wider.

Das Projekt „WaldGewinn - Starke Partner für wertvolle Wälder“
ist ein **internationales Gemeinschaftsprojekt** von OroVerde - Die
Tropenwaldstiftung, Heifer International Guatemala und den De-
fensores de la Naturaleza (FDN).



ORO VERDE
Die Tropenwaldstiftung

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Spenden, die ankommen:
OroVerde ist Mitglied der



Initiative
Transparente
Zivilgesellschaft



ORO VERDE
Die Tropenwaldstiftung



DEFENSORES
DE LA NATURALEZA



HEIFER[®]
INTERNATIONAL
GUATEMALA

