

## Jahresbericht 2023

### 1. Organe

An den Organen der Stiftung hat sich 2023 weiterhin nichts geändert:

- Der *Stiftungsrat* ist unverändert und traf sich am 16. Januar; 16. März; 5. Mai; 8. Juni; 10. Juli, 8. Sept, 4. Dez.
- Martin Muheim organisiert weiterhin das Fundraising und nimmt an den Sitzungen beratend teil, ist aber nicht Mitglied des Stiftungsrats.
- Als Berater nimmt Urs Guggenbühl weiterhin an den Stiftungsratssitzungen teil.
- Die *Geschäftsstelle* ist weiterhin mit Ueli Scheuermeier als Geschäftsleiter besetzt, mit Sitz Alexandraweg 34, 3006 Bern.
- Die von der Stiftungsaufsicht genehmigte *Revisorin* ist weiterhin Reoplan Treuhand AG in Thun.
- Die *Webseite* ist weiterhin [www.farip.ch](http://www.farip.ch)
- Zwei *Newsletter* wurden versandt: Juli, und November, neuerdings auch auf Englisch.

### 2. Generelle Situation in Tanzania

Das politische Umfeld in Tanzania ist weiterhin für ostafrikanische Verhältnisse stabil und berechenbar. Zwar gibt es Defizite in der Umsetzung einer Demokratie nach westlichen Standards, aber die Auseinandersetzungen werden in übersehbarem Rahmen geführt, mit wenigen Zwangsmassnahmen. Die Institutionen auf Dorfstufe funktionieren und gewähren eine genügende Rechtssicherheit, da sie demokratisch legitimiert und somit akzeptiert sind. Die Verfassungstreue der Institutionen auf nationaler Ebene hat sich wiederholt gezeigt, z.B. beim Übergang zur neuen Präsidentschaft. Das ist z.T. auch auf die Präsidentschaft von Samia Suluhu Hassan zurückzuführen, welche nach wie vor bemüht ist einen berechenbaren Diskurs mit der Opposition zu führen, und wirtschaftspolitisch relativ liberal ist.

Die politischen Herausforderungen für Tanzania sind in der Aussenpolitik, mit den instabilen Verhältnissen in Kenia und Uganda, vor allem aber im Westen gegen Kongo und Rwanda/Burundi. Es sind leider auch Konflikte im benachbarten Mozambique mit islamistischen Gruppen im Zaum zu halten, damit sie nicht über die Grenze schwappen. Hinzu kommt die zunehmend unberechenbare geopolitische Dynamik um den indischen Ozean, noch verstärkt durch die z.T. kürzlich entdeckten Vorkommen von wichtigen Rohstoffen (Gas vor der Küste, Uran in Zentraltanzania), und natürlich das landwirtschaftliche Potenzial Tansanias, was gerade für die grossen asiatischen Länder mit ihren grossen Bevölkerungen zunehmend wichtig wird (Indien, China, Indonesien).

Die Wirtschaft scheint sich weiterhin zu entwickeln, allerdings auf einer noch sehr ineffizienten Stufe. Grosse Teile des riesigen Landes sind nach wie vor von den echten Fortschritten abgeschnitten, welche va. in den rasant wachsenden urbanen Zentren erzielt werden. Bei der Infrastruktur - Verkehr und Energie - sind grosse Projekte unterwegs oder vorgesehen, mit unterschiedlichem Erfolg und Verzögerungen. Diese konzentrieren sich aus naheliegenden Gründen auf die grossen Linien und noch wenig auf die Feinverteilung in die ländlichen Gebiete, in welchen FARIP va. arbeitet. Das hat z.B. Auswirkungen auf das Transportwesen, wo ja FARIP über TBM sich auch engagiert. Andererseits sind jetzt Dörfer wie Magunguli und Msowero ans Stromnetz angeschlossen, was wesentliche Erleichterungen bringt.

Unmittelbar für FARIP relevant ist die etwas bestürzende Erkenntnis, dass Kleinkredite in Dörfern de facto entweder für die Bauernfamilien gar nicht verfügbar, oder dann unerschwinglich, oder viel zu riskant sind. Und dies nach doch etlichen grossen Projekten der Vergangenheit, welche das Problem lösen wollten. Die Gründe dafür sind vielschichtig, aber zeigen auf, dass es noch nicht gelungen ist, die ländliche Entwicklung nachhaltig finanzieren zu können. Hier hat FARIP nun über die Jahre einige Erfahrungen machen können, die wir strategisch werden einbringen wollen. Die von FARIP angeregte Zusammenarbeit der Universität in Daressalaam mit der Universität in St.Gallen scheint sich der Herausforderung annehmen zu wollen, und dabei massgeblich auf die Erfahrungen von FARIP und ihren Partnern in Tanzania abstützen zu wollen.

Die klimatischen Kapriolen haben weiter zugenommen. Bauern beklagen, dass die Regen- und Trockenzeiten sich verschieben und unberechenbar geworden sind. Nach grassierenden Dürren waren wieder grosse Teile Tansanias überschwemmt. Die Auswirkungen auf das Geschäft der Tanzania

Biashara Mapema, des wichtigen Partners der FARIP in den Vermarktungsketten für landwirtschaftliche Produkte, waren da zu erwarten.

### 3. Aktive Ventures

Im Folgenden sind die *kursiven Abschnitte aus dem letztjährigen Jahresbericht*. Es sind Aussagen, welche nach wie vor Gültigkeit haben und der Einfachheit halber hier nochmals zitiert werden.

#### ELISEMA

*ELISEMA ist das Geschäft von Elibariki Tweve. Unser Verhältnis zu ELISEMA hat drei Aspekte:*

1. *farip hat einen Dienstleistungsvertrag mit ELISEMA, unser Agent vor Ort zu sein und unsere Finanzen vor Ort treuhänderisch zu verwalten.*
2. *Die von farip unterstützten Ventures beauftragen ELISEMA damit, sie zu coachen, und bezahlen auch dafür.*
3. *ELISEMA ist selbst ein von farip unterstütztes Venture, das folgendes Geschäft aufbaut: ELISEMA unterstützt kleine Start-ups mit Ausbildung und Coaching in einfachster Buchhaltung, in der Berichterstattung, und in der Analyse weiterer Schritte. Ziel ist es, dass diese Kleingeschäfte mit der Zeit genügend Umsatz machen, um ELISEMA dafür zu bezahlen, dass ELISEMA sie in ihrer weiteren Entwicklung begleitet, ihre Buchhaltungen entweder macht oder revidiert und ihnen den Zugang zu und die Kommunikation mit amtlichen Stellen und Banken usw. erleichtert.*

*ELISEMA hat Verträge mit jedem der gecoachten Ventures abgeschlossen. Dabei bezahlen sie ELISEMA monatlich 5% ihres Profites des Vormonats als Coaching-Gebühr, resp. ELISEMA zahlt ihnen 5% ihres Verlustes des Vormonats.*

*farip hat vertraglich mit ELISEMA vereinbart, dass farip das Einkommen aus den Coaching-Gebühren subventioniert bis monatlich 1 Mio. TSH erreicht werden. Verluste hingegen muss ELISEMA selbst tragen.*

Die 5% Coaching-Gebühren von den Ventures haben im 2023 kaum zugenommen, wurden aber etwas regelmässiger. Es ist zu befürchten, dass diese Subvention wohl sehr lange nötig sein wird, oder sogar zu einem fixen Bestandteil werden muss. Es sei denn, es gelingen Durchbrüche bei einigen Ventures in die echte Profitsteigerung. Die Chancen dafür sind zwar da, aber aufgrund der Komplexitäten in der Umsetzung und aufgrund des tiefen Ausbildungsstandes der gecoachten KMUs schwierig zu fassen. Es braucht Zeit!

ELISEMA hat über das ganze Jahr hinweg gute Arbeit im Auftrag von *farip* gemacht. Die Dokumentation und Abrechnungen werden nun regelmässig und zuverlässig gemacht, was allerdings eine minutiöse monatliche Revision durch die FARIP-Geschäftsleitung bedingte. Somit verringert sich stetig der monatliche Revisionsaufwand für die internen FARIP-Belange. Für die Ventures hingegen, da lohnt sich ein genaues monatliches Hinschauen, da wir so einen viel unmittelbareren Eindruck bekommen, wo der Schuh drückt. Viele Erkenntnisse zu den Ventures entstehen in der Diskussion mit ELISEMA über die monatlichen Abrechnungen der Ventures.

Neu ist auch das Engagement der ELISEMA in unserer Arbeit mit der Universität Daressalaam. Es gibt gute und zuverlässige Kontakte zwischen ELISEMA und dem Institute for Development Studies in der Uni Daressalaam. Die prekäre Einkommenslage der ELISEMA (d.h. fast ausschliesslich auf Aufträge der FARIP angewiesen) müssten wir für ELISEMA lindern können, indem zukünftige gemeinsame Forschungsprogramme zwischen den Universitäten St. Gallen und Daressalaam die Dienstleistungen der ELISEMA mit einbeziehen müssten: Für Logistik, Kommunikation, Dokumentation und allenfalls Datenerhebungen.

Das Distanz-Coaching - ein zentrales Vorgehen im Geschäftsmodell der ELISEMA - hat kleine Fortschritte gemacht, aber ist noch nicht dort, wo es sein müsste um das Coaching der ELISEMA auf mehr Ventures skalieren zu können. Auch hier: Es braucht Zeit!

ELISEMA hat nun auch begonnen Verantwortungen für das Umsetzen von TSS für TBM zu übernehmen, va. auf der «Buyer-Seite» in Daressalaam. Das werden sie aber noch institutionell-vertraglich zwischen ELISEMA und TBM absichern müssen sobald man hier mehr Erfahrung hat.

## Fazit für den zukünftigen Umgang mit ELISEMA:

1. Weiterhin ELISEMA coachen, ihre Venture-Klienten zum Erfolg zu führen oder aber früh genug die Notwendigkeiten/Möglichkeiten des Abbruchs zu erkennen.
2. Weiterhin helfen bei der Ausarbeitung griffiger Tools und Vorgehen für das Coaching aus Distanz von kleinen ländlichen Start-up Unternehmen.
3. Die Rolle von ELISEMA in einem zukünftigen Forschungsprogramm erkunden, festhalten und vertraglich einbinden/finanzieren.
4. Das Zusammenspiel TBM mit ELISEMA vertraglich formulieren und festlegen

## TBM

*Tanzania Biashara Mapema, wörtlich «Tanzania-Geschäft-Voraus» ist die Firma von Bahat Tweve, mit TSS als ihrem Geschäftsmodell (Transaction Security Services). Nach wie vor ist TBM der bislang wichtigste Partner von farip, nicht nur als Darlehens klient, sondern auch als konzeptioneller Partner, der die unternehmerischen Realitäten im Land kennt und aktiv mitwirkt beim Ausarbeiten tauglicher innovativer Vorgehensweisen. Unsere Arbeit mit TBM bringt uns ganz nahe an die weit verbreitete unternehmerische Realität im ländlichen Tanzania, in welcher ein ausgesprochen kurzfristig orientierter Opportunismus im Geschäftsgebaren überlebenswichtig scheint. TBM versucht hingegen, strategisch zu denken und zu handeln, stolpert aber immer wieder über die vorherrschenden Bedingungen. Hier ist farip nach wie vor in ihrem Selbstverständnis als "nahe an der unternehmerischen Realität" gefordert, Wege zu finden um die Innovationen lebendig zu halten, bis sie sich bewähren können, oder bis die systemischen Gründe ihres Scheiterns erkennbar/analysierbar werden.*

*TBM hat es immer noch nicht geschafft TSS-deals so häufig und regelmässig durchzuführen, dass ein regelmässiges Einkommen erwirtschaftet werden kann. Das Umschwenken auf viele kleine Deals scheint nicht ganz so einfach zu sein, wie ursprünglich gedacht, da Lastwagen wirklich ausgelastet sein müssen, damit sich der Transport über hunderte von Kilometern lohnt.*

*Ein weiteres Handicap ist der COB-fund (Cash-on-the-Bag), welcher von farip geführt wird und für TBM wie ein Kontokorrent für TSS-Deals funktioniert. Es zeigt sich nun, dass viel Geld in langwierige Deals investiert war (z.B. die Mais-Lagerung in Silos), womit das Geld blockiert ist für weitere kurzfristige Deals. Das führt zu einem Finanzengpass, den TBM grösstenteils nicht selbst verschuldet hat (unversicherbares Klimarisiko). Somit sind gegenwärtig nur kleine Deals möglich.*

Der COB-fund funktioniert nicht so wie er vorgesehen war. farip wird sich überlegen müssen, ob wir dieses Instrument wieder abschaffen, oder aber auf eine andere Basis stellen können.

Auch in der Geschäftsleitung der TBM wurden im 2023 keine wirklich tragfähigen neuen Lösungen gefunden. Nach wie vor bemüht sich Bahat Tweve als Geschäftsleiter den Durchbruch in die Profitabilität zu schaffen. Aber ihm fehlt einerseits die Zeit all die diversen Aspekte des TSS-Universums zu bedienen, andererseits fehlen ihm die Instrumente und die Einstellung der minutiösen Dokumentation der Geschäftsabläufe, damit analysierbare Daten verfügbar werden. Zwar wurden im 2023 hier wichtige Fortschritte erzielt (va. in der Verfolgung des Lastwagen-Geschäftes), aber sie sind immer noch unzureichend. Auch der erhoffte Durchbruch mit der Eröffnung eines Point of Sales in Kigamboni ist nicht erfolgt. Dies va. weil es TBM nicht gelungen ist regelmässig liefern zu können.

Es gibt nun Ideen, wie man die Herausforderung mit dem POS anders lösen kann, u.a. auch indem ELISEMA mehr Verantwortung von TBM übertragen bekommt, in Daressalaam zum rechten zu schauen. Die Nachfrage war zwar da beim POS, aber es gelang nicht, sie zu befriedigen. Hier gibt es noch etliches neu zu überlegen, inklusive TBM-unabhängige Lieferung bis es TBM schafft regelmässig mit TSS zu liefern. Siehe dazu separaten Abschnitt POS.

Ein weiteres Element ist das Interesse der Universität Daressalaam am TSS-Modell und an den GRACOMA, welches ja für die Erlangung eines akzeptablen Einkommens für die Bauern mit dem TSS-Modell verbunden sein muss. Inwiefern TBM von diesem Interesse der Uni unmittelbar profitieren wird, bleibt noch abzuklären. Nicht zu unterschätzen ist das Prestige für TBM, welches mit einem Interesse der Uni einhergeht, und somit auch bei Verwaltung und Banken eventuell Türen aufmachen kann.

TBM schlägt weiterhin vor, eine Teilhaberfirma zu werden und lädt farip ein, Teilhaberin zu sein. Auch dies eine Frage, die wir vor Ort anlässlich der nächsten Reise genauer werden anschauen müssen.

### Fazit für den zukünftigen Umgang mit der Firma TBM:

1. TBM weiterhin unterstützen, ihre Geschäftsleitung personell zu diversifizieren.
2. Bis auf weiteres weiterhin nur indirekte Unterstützung über diverse separate Ventures.
3. Die Idee der Teilhaberfirma weiterverfolgen und mit TBM verhandeln.
4. Dafür sorgen, dass TBM auch etwas vom Interesse der Universitäten profitieren kann.

### MAISSILOS

Die Maissilos sind nach wie vor vorhanden und weitaus die meisten immer noch im Eigentum der TBM, werden aber im Moment kaum genutzt. Der hauptsächliche Grund waren Ernteverluste. Es ist aber auch zu beachten, dass sich möglicherweise eine andere und billigere Technologie durchsetzen könnte: Mais in luftdicht verschlossenen Säcken. Offenbar wird damit schon in Tanzania experimentiert.

Wir haben jetzt auch die Erfahrung, dass sich Mais als «politisches» Getreide herausstellt, welches sich regulären Marktentwicklungen oft entzieht, und somit noch unberechenbarer wird als nur vom Klima abzuhängen. Ob und wie TSS mit Mais wirklich regelmässig funktionieren kann, oder ob da die Risiken zu unberechenbar sind?

Wir müssen wohl die Investitionen in die Maissilos endgültig abschreiben. Und ob/wie TBM die alten Schulden der Bauern noch wird eintreiben können oder eintreiben wollen, bleibt noch zu erkunden. Die Bauern wollen ja ausdrücklich ihre Schulden zurückzahlen, damit TBM weiterhin mit ihnen arbeiten kann. Und dafür hatten sie ja auch die Idee mit der Rindermast vorgebracht, um damit ihre Schulden zu bezahlen (siehe unten).

### Fazit zum wie weiter mit den Mais-Silos:

1. Mit TBM eine abschliessende Evaluation machen, was mit den noch bestehenden Silos geschehen soll, und ob/wie TBM weiterhin damit arbeiten will.
2. Erkunden, ob/wie die Lagerung von Mais im Dorf tatsächlich das TSS-Geschäft vorwärtsbringt oder nicht.
3. Die Investitionen in die Maissilos endgültig abschreiben.
4. Je nach Interesse der Bauern die neue Technologie mit den luftdichten Säcken testen.

### RINDERMAST

Als spontane Reaktion auf die Krise mit den Maissilos, hatten Bauern vorgeschlagen magere Rinder von den benachbarten Masai zu kaufen und diese mit noch verfügbarem Futtergras und Ernterückständen zu mästen, und nach 6 Monaten zu verkaufen. Wir haben einem Testlauf mit 5 Bauern aus der Sukhuma-Gemeinschaft zugestimmt, allesamt erfahrene Viehzüchter und Leute mit Schulden wegen den Maissilos.

Der Test war erfolgreich: Alle Bauern konnten ihre Kühe trotz Trockenheit etwas mästen und zu höherem Preis wieder verkaufen, und haben ihren Kredit rechtzeitig mit Zinsen zurückbezahlt. 3 konnten TBM etwas von ihren Schulden damit zurückzahlen. Sofort kam die Anfrage der Bauern, damit bitte wieder einen nächsten Kreditumlauf mit noch mehr Bauern mit Schulden bei TBM zu finanzieren. TBM hat darauf bestanden, dass nur Bauern mit Silo-Schulden am weiteren Test beteiligt werden sollen. Leider konnten wir wegen engen Finanzen der *farip* wiederum nur 5 Bauern damit bedienen. Sie haben von Fehlern des letzten Males gelernt und alle gekauften Tiere neu entwurmt und geimpft.

Das Vorgehen scheint sich zu lohnen und ist für die Bauern wichtig. Wir verstehen allerdings noch viel zu wenig von den Viehmärkten, und wie TSS für Vieh funktionieren wird. Vieh scheint traditionell eine gute Sicherheit gegen Trockenheit und Überschwemmungen zu sein, denn Vieh kann den Problemen davonlaufen, wohingegen die Pflanzen nicht. Es ist hier ein so grosses Interesse entstanden, dass wir im Rahmen der zukünftigen GRACOMA-basierten Kreditbemühungen werden schauen müssen, wie wir das integrieren.

### Fazit zum wie weiter mit der Rindermast:

1. Rinder-kredite in Zukunft in Msowero mit GRACOMA sichern.
2. Mit TBM klären, ob/wie die alten Schulden der Bauern wegen der Maissilos hier weiter hineinspielen sollen.

## DORFMÜHLE

Die Situation ist hier unverändert. Allerdings wird vom Dorf verlangt, dass bald etwas auf dem von TBM gekauften Gelände passiere.

### Fazit zum wie weiter mit der Dorfmühle

1. Weiterhin sistiert halten, bis a) sich das Maisgeschäft über die Maissilos stabilisiert hat, b) die Geschäftsleitung der TBM dies stemmen kann und c) die Finanzierung der ersten Phase überhaupt ins Auge gefasst werden kann.
2. Falls aus Gründen der Beziehung zur Dorfgemeinde nötig, allenfalls eine kleine Struktur auf dem Gelände finanzieren: Ein kleines Restaurant mit Laden? Welches sich später zu einem Collection Point mit Verarbeitung (moderne Reismühle) weiter entwickeln kann?

## Lucy

Lucy Kyando ist nach wie vor die traditionelle Geschäftsfrau im Kleinhandel, mit dem besten Verständnis aller Ventures, wie mit Geld umzugehen ist. Sie hat noch jedes Darlehen mit Zinsen zurückbezahlt. Allerdings haben **farip** und ELISEMA nach wie vor noch nicht herausgefunden, wie wir ihre Art zu rechnen nachvollziehen können. Die von uns eingebrachten Dokumentationsmöglichkeiten, um ihre Geldbewegungen zu verfolgen, scheinen für sie untauglich zu sein. Damit wird es für uns schwierig zu verstehen, wie sie ihr Geschäft führt. Das war die Absicht: Ihr traditionelles Geschäft als Einkäuferin im Dorf und kleine Lageristin für den Fernhandel zu verstehen, weil dies eine zentrale Funktion ist, wo die TSS-Logik der TBM eingreifen will.

Lucy hat ihre Darlehen mit Zinsen vollumfänglich zurückbezahlt. Wir konnten und wollten aber kein Folgedarlehen gewähren, da unsere Instrumente und das Coaching von ELISEMA die Absicht nicht erreichten, zu verstehen wie Lucy entscheidet.

Lucy bleibt aber eine wichtige Quelle für den POS in Kigamboni. Somit übernimmt sie de facto einige Funktionen eines «Collection Points» des TSS-Systems in Makambako.

Sie hat schon angedeutet, dass sie wieder die Säuberung und Trocknung von Bohnen und deren Abpackung in kleinen Portionen versuchen will, nachdem sie im ersten Anlauf am Plastikverbot der Regierung gescheitert ist. Wir haben - auch wieder aufgrund finanzieller Engpässe in der **farip** - diesen Versuch nicht weiterverfolgt.

### Fazit zum wie weiter mit Lucy in Makambako

Bis auf weiteres sistieren, bis die Finanzlage von **farip** es wieder zulässt hier zu investieren, und nur unter der Voraussetzung, dass damit ein Collection Point der TSS in Makambako formalisiert werden kann.

## MTM

Mkaa Tunza Mazingira (Kohle – trägt Sorge - Natur)

- Die Briketts in ihrer heutigen Form sind untauglich für die Art und Weise wie Leute mit Holzkohle kochen. Sie brennen lange und heiss, aber nicht schnell genug. Sie taugen nur für langandauerndes Kochen/Heizen über Stunden – was aber nur eine Nische darstellt (Bohnen kochen, Fleisch/Knochen-bouillon über Nacht, Wärmen von Küken in der Nacht, usw.).
- Das Lagerhaus in Magunguli mit den 80 Tonnen Kohlestaub ist nach wie vor vorhanden. Weitere Kohle wartet darauf, aus den Lagern in den Wäldern hergeholt zu werden.

Das MTM-Venture war über das ganze Jahr 2023 sistiert.

Es braucht wieder eine technische Phase um

- a) festzustellen, wie man die Briketts anders gestalten kann, damit sie wirkungsvoller in bestehenden Brennern eingesetzt werden können, und/oder
- b) andere Brenner zu entwickeln, womit anders gekocht werden kann. Dieser Effort bedingt aber ein eigenes Entwicklungsprogramm, wofür wir im Moment keine Finanzen aufreiben können.

Wann wir mit TECASESO (siehe unten) eine weitere Absatzmöglichkeit für Holzkohlestaub entwickeln können, ist unklar, da wir TECASESO bis auf weiteres sistieren müssen.

### Fazit zum wie weiter mit der MTM

1. Das Venture sistiert halten.
2. Im Rahmen des zukünftigen Forschungsprogrammes der beiden Universitäten St. Gallen und Daressalaam erkunden, mit welchen technischen Institutionen man an der Brikett-Brenner Technologie weiterarbeiten kann, bis marktfähige Briketts produziert werden können, um dann ein Entwicklungsprogramm auszuarbeiten und dafür Finanzierung suchen.
3. Warten auf TECASESO

### Scheduled Cargo Service (SCS) Lastwagen

Dies ist kein unabhängiges Venture mehr, sondern ist nun ein Teil des TBM-Ventures.

Trotz allen Widrigkeiten läuft der Lastwagen immer noch. Im 2023 gab es einige grössere Reparaturen, und somit auch hohe Kosten. Die Fahrten scheinen sich bei ca. zwei pro Monat vom Hochland nach Daressalaam und zurück zu stabilisieren. Es flossen 2023 keine Gelder von *farip* in das SCS-Geschäft, d.h. Bahat Tweve oder TBM haben finanzielle Engpässe aus eigenen Mitteln überbrückt.

Aber: Die Rückzahlung der Darlehen ist immer noch weit unter dem was nötig wäre. Das Geschäft mit diesem Lastwagen ist immer noch nicht wirklich profitabel, v.a. wenn man die eigentlich notwendige Amortisation mitberücksichtigt.

Kürzlich ist es gelungen, die Dokumentation soweit zu bringen, dass einigermaßen zuverlässige Aussagen zu den einzelnen Kostenfaktoren gemacht werden können. Weitaus die wichtigsten Kosten sind der Treibstoff. Beim Treibstoff hat TBM keine Hebel um daran etwas zu ändern, ausser genauestens dafür zu sorgen, dass keine unnötigen Fahrten gemacht werden müssen. Das wiederum widerspricht der Logik des «scheduled cargo», wo man halt auch fahren muss wenn der Lastwagen nicht voll ist. Bei den Reparaturen und dem Service gibt es auch nicht mehr viel einzusparen, angesichts des Alters des Lastwagens und dem Zustand der Strassen in die Dörfer raus.

Es ist also TBM bislang nicht gelungen den Lastwagen wirklich profitabel zu fahren. Und es ist nicht abzusehen, dass dies entscheidend gelingen wird angesichts des zunehmenden Alters des Lastwagens. Wir merken auch, dass dies ziemlich genau der Geschäftssituation vieler kleiner Transporteure entspricht: Man lebt opportunistisch von der Hand in den Mund. TBMs Lastwagen ist da sehr typisch unterwegs, wie fast alle andern auch. Aus dieser Situation herauszukommen ist äusserst schwer mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der TBM.

Die Frage stellt sich, ob TBM das Lastwagengeschäft einfach wieder verlassen, und die TSS-Transporte wieder im opportunistischen Transportmarkt organisieren soll. Das wird unweigerlich geschehen, wenn der gegenwärtige Lastwagen endgültig nicht mehr zu reparieren sein wird, da TBM die Finanzierung eines neuen Lastwagens angesichts der fehlenden Amortisation nicht rechtfertigen kann - auch wieder typisch für viele Kleintransporter - und aus eigenen Geldern und Zuschüssen von FFF finanzieren müsste (Family, Friends and Fools), oder im Falle von Bahat über den Verkauf von Holz aus seinen Wäldern.

Aus der Sicht des TSS wäre dieser Schritt höchst unbefriedigend, weil gerade die hohe Ineffizienz und Unzuverlässigkeit des Transportes viele TSS-Deals früher scheitern liess, und TBM darum mit «scheduled cargo service» eine Lösung suchte. Einfach zurück zum Status Quo ante wird das Problem für TSS nicht lösen, sondern nur erschweren. Die umgesetzte Lösung mit diesem Lastwagen hat aber nicht funktioniert – d.h. sie funktioniert, bis der Lastwagen endgültig kaputt ist. Somit ist sie nicht nachhaltig.

Wir und TBM haben inzwischen sehr viel zum Entwicklungsprojekt-unabhängigen Transportwesen bis in die Dörfer hinaus in Tanzania gelernt. Die Frage wird sich stellen, wie TBM damit weiterfahren will, und welche Rolle da *farip* einnehmen kann. Klar erkennbar scheint nun folgendes:

- Das Konzept eines scheduled cargo service ist nach wie vor entscheidend für ein TSS, welches den Bauern wirklich entgegenkommen und ihre Einkommen verbessern kann (kleine diverse Portionen vieler Eigner füllen einen Lastwagen, statt ein Produkt muss einen ganzen Lastwagen füllen; Zuverlässigkeit erlaubt Planung und somit Termingeschäfte in der Vermarktung von Agrarprodukten, usw.).
- Ein SCS aufzubauen mit Drittklass-Lastwagen ist kontraproduktiv. Es braucht gute, noch fast neue Lastwagen, welche die Strassenbedingungen in die Dörfer hinaus aushalten.

- Das bedeutet: SCS aufzubauen heisst viel Geld auf lange Frist investiert, kombiniert mit intensivem Unterhalt statt Reparaturen, und einer gut entwickelten Kommunikation um Leerfahrten und Verspätungen zu minimieren.
- Das wiederum heisst: Ein völlig eigenes grösseres Venture, das sowohl finanziell wie auch im Aufbau der operativen und mechanischen Kompetenz für «scheduled» eng und zuverlässig begleitet werden müsste.

#### Fazit bezüglich wie weiter mit SCS in TBM:

1. Nach wie vor keine Darlehen in das Lastwagengeschäft investieren.
2. Die Dokumentation weiter entwickeln
3. Die Kommunikation weiter entwickeln um zumindest einen halbwegs zuverlässigen «schedule» zu erreichen, zumindest für die POS.
4. Mit TBM erkunden, wie/ob, und unter welchen Bedingungen, der gegenwärtige Lastwagen ersetzt werden kann oder soll.
5. Transporteure in der Schweiz finden, welche ihre Kompetenzen und ev. auch Finanzen langfristig zur Verfügung stellen würden, um SCS in Tanzania aufzubauen.

## FATUMAS GARKÜCHE

Fatumas kleines Restaurant in Kigamboni (Hafenviertel von Daressalam) hat auf gleichem Niveau weiter gemacht. Es gab Rückschläge, die sie aber wieder einholen konnte. Sie wirtschaftet nur wenig über dem Niveau des letzten Jahres, und jede unvorhergesehene Auslage löst schon eine Krise aus - also die ganz typische Situation von Kleinunternehmerinnen wie sie.

*Einer der Hauptgründe für die Stagnation war die sich rasch verschlechternde Lage auf dem Nahrungsmittelmarkt, gekoppelt mit gleichbleibenden Einkommen ihrer Kunden, meist Wenigverdiener wie Riksha-Fahrer und dergleichen. Somit musste sie zum selben Preis ihre Mahlzeiten verkaufen, aber bei viel höheren Einstandspreisen. Dies ist ein Problem, das fast alle kleinen Restaurants wie sie betraf. Etliche mussten aufgeben. Es tauchen aber sofort wieder andere auf, sobald es wieder besser geht.*

*Aufgrund ihres kleinen Erfolges an ihrem Standort hatten sich innert kurzer Zeit 3-4 weitere Kleinrestaurants nebenan installiert. Damit konkurrenzieren sie sich gegenseitig.*

*Das Verfolgen ihres Geschäftsganges ist bei ihr von allen Ventures am besten gewährleistet, was v.a. auf das regelmässige Coaching durch ELISEMA und dessen Revision ihrer monatlichen Abrechnungen zurückzuführen ist. Sie bezahlt dafür auch diskussionslos ELISEMA 5% ihrer monatlich errechneten Profite.*

Die Erfahrung mit dem POS (Point of Sale) gleich nebenan war durchzogen: Es gelang einige Male Produkte dort zu verkaufen, aber leider nicht so regelmässig und preisgünstig verfügbar zu halten, wie das Leute wie Fatuma benötigen. Der Grund dafür war das Unvermögen der TBM mit ihrem Lastwagen regelmässig und planbar liefern zu können.

Eine Lehre für **farip** ist die Krise, welche Fatuma aufgrund der Erkrankung ihres Vaters erduldet. Sie hatte aufgrund einer Empfehlung von ELISEMA eine Aufstockung ihres Darlehens von **farip** erhalten, um ihre Beiz etwas schöner zu gestalten und so neue Kunden zu gewinnen. Es stellte sich heraus, dass sie dieses Geld ausgeben musste um den Spitalaufenthalt ihres krebserkrankten Vaters zu bezahlen, welcher schliesslich verstorben ist. Das wurde natürlich nie so mitgeteilt. Dies entspricht dem üblichen Tanzanischen Verhalten: Man will schlechte Nachrichten zu Finanzen möglichst nicht mitteilen und hofft, diese irgendwie in der Zukunft wieder hinbiegen zu können - was aber oft misslingt. Somit hat sie eine höhere Schuldenlast ohne zusätzlichen Nutzen. Das dahinterliegende Problem ist natürlich eine mangelnde Krankenversicherung. Eine solche ist für Leute wie Fatuma unerschwinglich.

Dies zeigt wieder einmal eindrücklich, auf welchem dünnem Eis die Mehrheit der Leute leben. Auch kleinere Krisen als ein todkranker Vater können ganze Familien an den Rand des existentiellen Überlebens treiben. Es wird ein Thema werden für **farip**: Wie können wir die Ventures dieser Wenigverdiener wie Fatuma absichern gegen solche Krisen, sowohl in ihrem Interesse wie auch im Interesse der **farip**.

*Fatumas Beizli ist nach wie vor ein ausgezeichnetes Fenster in die Situation der Wenigverdienenden in der Stadt, und in die Nahrungsmittelversorgung in der Stadt ganz allgemein.*

### Fazit zum wie weiter mit Fatuma

1. Weiterhin minutiös verfolgen, wie sich ihr Geschäft entwickelt, und welche äusseren Einflüsse darauf einwirken.
2. Verfolgen wie die Lancierung der Points of Sale gleich nebenan sich auf ihr Geschäft auswirkt.
3. Die Buchhaltung ausweiten, um auch Lagerbestände und Investitionen zu verfolgen.

### POINTS OF SALE - VERKAUFSSTELLEN

*Sie sind für das TSS-System das wichtigste Element am «Stadt-Ende». (Analog dazu am Feld-Ende die «Collection Points», wo die Waren von den Bauern zusammengeführt und für den Transport bereit gemacht werden). Damit müsste es - gemäss Bahat - gelingen, an den grossen opportunistischen Spot-Märkten (Engros) vorbei planbar und zum voraus bestellbar zu wirtschaften. Das «mapema» in Tanzania Biashara Mapema heisst ja auch «zum voraus».*

Leider kam TBM im 2023 Jahr nicht weit mit dem POS in Kigamboni, wohingegen Lucy in Makambako de facto der collection point ist. Der Grund ist das Unvermögen der TBM für zuverlässige und regelmässige «scheduled» Lieferung der wichtigsten Produkte zu sorgen (Reis, Mais, Kartoffeln, Oel). (Siehe dazu den Abschnitt zu SCS). Hier muss TBM Wege finden, um die Verfügbarkeit dieser Produkte unabhängig von TBMs TSS im POS zu erreichen, und dies dann sukzessive durch funktionierendes TSS und scheduled cargo zu ersetzen, wann immer möglich.

Auf den letztjährigen Diebstahl durch den eingesetzten POS-Verwalter reagierte TBM mit Queen, der Tochter von Bahat Tweve. Sie erkennt die Chance des Zusammenwirkens eines Restaurants, einer Chips-braterie, und des POS, so wie sich das Bahat vorstellte. Und sie hat mit eigenen Ideen und Ressourcen entsprechend ihren eigenen Möglichkeiten begonnen, sich dort einzurichten. Finanzielle Engpässe des täglichen Überlebens hat sie mit Bahats und Elibarikis Hilfe überbrücken können - also ohne **farip** dafür anzusprechen. Das gestohlene Gerät haben TBM z.T. selbst ersetzt, und z.T. hat **farip** hier à fonds perdu etwas spendiert um das Geschäft mit den Chips in Ganz zu bringen. Wie sich nun Queen mit Chips und POS wird über Wasser halten können, ist noch zu beobachten. Sie selbst ist eine sehr aktive und intelligente junge Frau mit eigenen Ideen und einer familiär schwierigen Geschichte: Ihr Mann hatte eine religiöse Erleuchtung und ist seither nur noch für Gott unterwegs, ist mitellos, und hat eine eigene Kirche gegründet. Die Ehe ist auf Anraten ihres Schwiegervaters (welcher die Verantwortungslosigkeit seines Sohnes nicht verstehen kann) auseinander, die Kinder bei den Grosseltern väterlicherseits in Magunguli. Auch solch familiäre Krisen gilt es im Auge zu behalten, da sie Geschäftsrelevant sind. Diese Krise hier ist leider aufgrund der christlich-charismatischen Missionen zu häufig. Heisst aber auch: Queen hat ein hohes Interesse sich unabhängig zu etablieren.

### Fazit zum wie weiter mit den POS-Verkaufsstellen:

1. Mit ELISEMA und TBM erkunden, wie die POS bei unregelmässigen Lieferungen der TBM für Leute wie Fatuma trotzdem entscheidende Produkte zuverlässig wird anbieten können.

### MTUNZA MISITU

*Heisst wörtlich Sorgeträger/Pfleger-Wald, also «Forstwart». Dies ist gedacht als eigenständiges Unternehmen, welches verschiedene Einkommensquellen haben wird, u.a. einen Auftrag von GRACOMA zur Registrierung und Beaufsichtigung von Wäldern der Bauern.*

*Es zeichnet sich ab, dass ein zusätzlicher Aufgabenbereich von den Watunza Misitu übernommen werden könnte: Für einen Kreditofficer in der Stadt (zB. Makambako) Augen und Ohren im Dorf zu sein (z.B. Magunguli), welcher im Dorf Anlaufstelle ist für Kredite, die Daten sammelt für Kreditvergaben, diese an den Kreditofficer in der Stadt per Whatsapp weiterleitet inkl. photographische Beweise, welcher dann den Kreditentscheid fällen und die Überweisung machen kann. Anschliessend würde der Mtunza Misitu die Verwendung des Kredites verfolgen, photographisch erfassen, und diese Information ebenfalls per WhatsApp in die Stadt an den Kreditofficer schicken. Dies müsste das riesige Problem der Transaktionskosten für Kleinkredite ganz entscheidend verringern können. Allerdings: Dieser weitere Aufgabenbereich eines Mtunza müsste man ganz strikte von der eigentlichen GRACOMA-Arbeit trennen. GRACOMA managt die Bäume, welche als Kredit-Sicherheiten fungieren. Kredite hingegen werden von der Bank gemanagt. Ein Mtunza Misitu müsste also zwei Verträge haben und an zwei Orten unterschiedlich Rechenschaft ablegen: Einerseits an GRACOMA für die*

*Registrierung und das Monitoring der Bäume, andererseits an die Bank für das zuverlässige Weiterreichen von Information zum Kreditentscheid und dessen Kontrolle.*

Der bislang einzige Mtunza Misitu Ragpa Tweve konnte diese zusätzliche Rolle des «Kontrolleurs des Krediteinsatzes» anlässlich der ersten Pilotumläufe von GRACOMA-Krediten (siehe unten GRACOMA) spielen. Es gibt noch zu verbessern in der beweisführenden Dokumentation durch Fotos, aber grundsätzlich hat es geklappt, d.h. die Rolle ist ihm und den Bauern klar, die Kommunikationswege wurden eingehalten, und die Bauern wollen ihn für seine Arbeit mit 1% am Kreditvolumen entschädigen. Ob und wie sie diese Entschädigung so durchspielen werden, muss sich noch weisen.

Nach wie vor haben wir das TECASESO-Venture nicht weiterverfolgt (siehe dort). Es wäre eine zusätzliche Einkommensquelle für die Watunza, aber es ist noch nicht soweit.

*Ein wirklich demotivierendes Problem ist die Gratis-Abgabe von Forstbaumsetzlingen an die Bauern. Die grossen Waldplantagen (Sao Hill und Green Resources) beanspruchen viel Land für ihren eigenen Profit. Darum werden sie von der Regierung angehalten dafür zu sorgen, dass die lokale Bevölkerung auch etwas unterstützt wird. Am einfachsten tun sie dies, indem sie Setzlinge einfach gratis an Dörfler abgeben. Dies untergräbt aber das Geschäft des Mtunza, welcher mit einer Baumschule auch etwas verdienen will.*

Ragpa hat nun begonnen in seiner Baumschule neben den klassischen Pinus und Eukalypten auch einheimische Bäume anzuziehen, va. solche mit Wildfrüchten. Er tut dies in der Hoffnung, dass mit der Zeit dafür ein Markt entstehen wird. Bis dahin werden er und die Tweve Familie diese Wildfruchtbäume in ihren eigenen Wäldern setzen. Im Rahmen der Biodiversitäts-Ventures und auch aufgrund des Interesses der Universität Daressalaam am Aufbau von Privatwäldern aus autochthonen Baumarten, werden Wildfruchtbäume eine wichtige Rolle spielen: Sie erbringen die wichtigen «non-timber forest products».

*Die Dokumentation des Mtunza-Geschäftes ist trotz Verbesserungen nach wie vor erst nur beschränkt nutzbar. Es ist schwierig für einen aktiven «Wald»-Menschen sich einer Buchhaltung zu widmen. Hingegen die photographische Dokumentation der registrierten Wälder hat sich auf einem vorerst noch niedrigen Niveau zufriedenstellend etabliert. Hinzu kommt die Distanz des Mtunza im Walde zu ELISEMA in Daressalam, was das Coaching zusätzlich erschwert. ELISEMA ist daran, weiterhin zu versuchen das Distanz-Coaching mit geeigneten Mitteln und Instrumenten zu verbessern.*

Es ist jetzt schon abzusehen, dass die Rolle der Watunza Misitu im Rahmen der Biodiversitäts-Überlegungen und deren Verknüpfung mit GRACOMA-Krediten und/oder GRACOMA-Versicherungen zunehmend wichtiger wird. Das wird noch ein weit offenes und für neue Entwicklungskonzepte zunehmend attraktives Wirkungsfeld, in welchem die Rolle der Watunza operativ zentral sein wird. Somit ist auch abzusehen, dass die fortlaufende Ausbildung solcher Watunza nächstens genauer durchdacht und umgesetzt werden muss, wohl va. als «peer-exchange learning» von echten Landleuten wie Ragpa, die Freude haben in Wäldern zu arbeiten (im Unterschied zu formal gut geschulten Leuten, die sich va. eine Karriere in Projekten und Verwaltung vorstellen), und in diesem Zusammenhang dann auch die Rolle der Universitäten ins Spiel kommen wird. Somit werden die schon entwickelten Vorstellungen einer «Pesanane Farm Forestry School» in Magunguli wieder aktueller.

#### **Fazit zum wie weiter mit Mtunza Misitu**

1. Weiterhin die Rolle der Proto-GRACOMA spielen und am Auftrag an Ragpa festhalten, mit den 400'000 pro Monat.
2. Die Rolle des Mtunza Misitu weiterentwickeln und entsprechende Fähigkeiten entwickeln.
3. Die nächste Rolle als «Banker-Assistent» im Dorf im Rahmen der GRACOMA-Kredite und GRACOMA-Versicherungen weiterentwickeln.
4. Die Vorstellungen zur Pesanane Farm Forestry School weiter erkunden und allenfalls projizieren im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Universitäten.
5. Weiterhin für Ragpa taugliche Instrumente und Vorgehen entwickeln, damit sein Geschäftsverlauf für ihn einsichtig nachvollzogen werden kann.

## GRACOMA

«Growing Assets Collateral Management»

Die Resultate der Masterarbeit von Rahel Guggenbühl sind nach wie vor relevant:

*Taugliche Kredite für Kleinbauern sind de facto nicht verfügbar. Das ist darum erschreckend, weil diverse grössere Projekte während vielen Jahren versucht hatten, hier eine Lösung einzuführen, aber offenbar ohne breit wirksamen bleibenden Erfolg.*

*Ein wichtiger Grund scheinen die hohen Transaktionskosten für viele Kleinkredite in vielen weit verstreuten Dörfern zu sein. Kreditanträge müssen beurteilt, ausbezahlt, und deren korrekter Einsatz zuverlässig kontrolliert werden. Mit einem einzigen ausgebildeten Banker, der für die Kreditvergabe an Bauern zuständig ist, für ein Gebiet so gross wie ein durchschnittlicher Schweizer Kanton, ist es schwierig vorzustellen, wie eine grosse Zahl von Kleinkrediten in den vielen weit verstreuten Dörfern kostendeckend verfügbar gemacht und zuverlässig verfolgt werden können.*

*Hinzu kommen Bedingungen, die für die Agrarproduktion ungünstig sind, dh. kurze Laufzeiten, monatliche Zinszahlungen, und die hohe Zinslast, welche die vielen Ausfälle ausgleichen muss. Und va. das Problem der Sicherheiten, wo Bauern das Risiko eingehen müssten, ihre existenzsichernde Habe als Kreditsicherung zur Verfügung zu stellen (Land, Haus, usw.), was diese aus verständlichen Gründen sehr widerwillig tun.*

**farip** hat im 2023 auf Anraten von Rahel Guggenbühl und Gesuch von Bauern eingewilligt in Magunguli einen kleinen Testlauf mit 5 Bauernfamilien durchzuführen, mit je 1 acre (0.4ha) Bohnen und mit 5 Familien mit je 1 acre Kartoffeln, wobei **farip** die Rollen der GRACOMA und des Kreditgebers spielte.

Der Erfolg war überraschend gut! Der Pilot hat funktioniert. Dies waren die bislang erfolgreichsten Kreditvergaben der **farip**! Es sind zwar noch etliche Verbesserungen möglich in der Qualität der Dokumente, aber es sind alle wichtigen Abläufe korrekt durchgespielt worden, insbesondere auch die rechtliche Sicherung durch Mechanismen im Dorfe selbst. Diese rechtliche Absicherung durch Mittel im Dorfe selbst, und die Rolle des Mtunza vor Ort, sind von grosser strategischer Bedeutung, da sie vermutlich die entscheidenden Elemente sind, welche die Aufsichtsengpässe durchbrechen können und so ländliche Kredite erst nachhaltig ermöglichen. Sofort haben die Bauernfamilien darum gebeten, diese Kreditlinie fortzufahren. Leider konnten wir aufgrund finanzieller Engpässe in **farip** selbst, nur wieder 10 Bauernfamilien bedienen, konnten also nicht ausweiten.

Aber das kann auch nicht die Zukunft sein! **farip** kann sich nicht nachhaltig als Kreditgeber in Tanzania etablieren wollen. Das müssen schon lokale Banken sein. Aus diesem Grunde hat ELISEMA Kontakt mit den lokalen Banken in Makambako aufgenommen und sorgt dafür, dass diese jeden Schritt des zweiten Kreditumlaufes verfolgen und nachvollziehen können. Die ersten Reaktionen der lokalen Bankverantwortlichen sind ermutigend: Sie wollen mit ihren Direktoren reden, ob und wie sie Kredite aufgrund der GRACOMA-Sicherung sprechen könnten. Voraussichtlich wird das eine Rückversicherung bedingen um das Scheitern von Krediten aufzufangen und abzufedern. **farip** wird sich somit mit der Frage der Rückversicherung befassen wollen, um so das System weiter zu entwickeln. Dies wurde auch von Rahel Guggenbühl angeregt.

Ein weiteres Fenster in die ganze Kreditproblematik tat sich auf: Wir kommen aufgrund unserer Beobachtungen zur These, dass ein Grossteil des Scheiterns bei Kleinkrediten aufgrund mangelnder Gesundheitsversicherungen entstehen: Bei Unfällen und Krankheiten muss vorhandenes Geld in der Familie für Kranken- und Spalkosten ausgegeben werden, auch wenn es eigentlich ein Produktionskredit war, und kann somit nicht zurückgezahlt werden. Mangelnde Krankenversicherung ist längst als Problem erkannt, aber bislang ohne taugliche Lösung für die Bauernfamilien geblieben. Es entstehen jetzt Überlegungen ob/wie das GRACOMA-Vorgehen auch für Versicherungen angewandt werden könnte. Dies wiederum bedingt auch wieder ein stabiles Rückversicherungssystem.

*Die grosse Herausforderung bleibt aber nach wie vor bestehen: Es ist **farip** noch immer nicht gelungen, ein finanzkräftiges und geduldiges Finanzinstitut zu finden, welches den Aufbau des GRACOMA-Systems finanzieren würde. Wir haben aber zumindest mit dem erfolgreichen Piloten ein glaubhaftes «proof of operational concept» erreichen können.*

Wir dürfen hoffen, dass die Arbeit mit den Universitäten - welche hohes Interesse am GRACOMA-Vorgehen gezeigt haben - helfen kann, Institutionen zu überzeugen, dass wir hier an einer wichtigen Baustelle arbeiten.

### Fazit zum wie weiter mit GRACOMA

1. Die zweite Kreditrunde dann nochmals auf mögliche Verbesserungen und neue Einsichten untersuchen.
2. Die Lokalbanken nach Möglichkeit animieren, die dritte Kreditrunde zu finanzieren, womöglich durch eine Rückzahlungsgarantie durch **farip** (womit **farip** erstmals die Rolle einer Rückversicherung spielen würde, die später auch an geeignete Institutionen abgegeben würde)
3. Die Aspekte der Biodiversität hineinbringen, welche nun Rahel Guggenbühl entwickelt: GRACOMA-Registrierung für biodiverse einheimische Wälder.
4. Ebenfalls die Ideen zu GRACOMA-gesicherten Krankenkosten erkunden.
5. Aufarbeiten der Resultate der Pilote zu einem «Pitch» an mögliche Finanzinstitute, welche am weiteren Aufbau der GRACOMA als eigenständige tanzanische Firma interessiert wären, in Zusammenarbeit mit tanzanischen Finanzinstituten.
6. In diesem Vorhaben eine enge Zusammenarbeit mit den beiden Universitäten St. Gallen und Daressalaam erreichen.

### TECASESO

«Terminal Carbon Sequestration in Soils»

Gegenwärtig wäre Bahat Tweve vom TBM nach wie vor operativ überfordert, auch noch dieses Venture auch in Gang zu bringen. Auf Bahats Expertise und Erfahrung in TECASESO kann man hier nicht verzichten, aber federführend müssten andere Leute werden. Möglich würde TECASESO erst, wenn im Rahmen des kooperativen Forschungsprogrammes der beiden Universitäten (siehe dort) Leute sich der Herausforderung annehmen wollen.

### Fazit zum wie weiter mit TECASESO

1. Sistieren der Arbeiten an TECASESO mit TBM.
2. Erst weiter daran arbeiten, wenn im Rahmen der Forschungszusammenarbeit zwischen Uni St. Gallen und Uni Daressalaam Teams entstehen, welche diese Idee aufnehmen wollen.

### COB-FUND

*Der COB-Fund funktioniert wie ein Kontokorrent der TBM bei **farip**, bestimmt ausschliesslich für die Finanzierung von TSS-Deals.*

Die Problematik hat sich seit letztem Jahr nicht verbessert: Der COB-fund hat sich nicht so entwickelt, wie wir vorgesehen hatten. Das lag an den grossen Verlusten mit den Maisgeschäften in Silos, an Ernteausfällen, aber va. auch daran, dass es TBM nicht gelungen ist regelmässig ganze Lastwagenladungen voll Ware in Daressalaam mit TSS abzusetzen. Der vorgesehene Umstieg auf kleinere Deals statt ganzer Lastwagenladungen gestaltete sich schwierig, aufgrund des klassisch opportunistischen Vorgehens möglichst keine Verluste zu fahren, was aber oft misslingt. Somit ist der COB-fund einerseits blockiert mit viel im Maisgeschäft und in Ernteverlusten verlorenem Geld, und andererseits wird er nicht genutzt für kleine Deals. Es sind Versuche im Gang, COB-Gelder für kleine Transaktionen zur Unterstützung der POS (siehe dort) einzusetzen.

Grundsätzlich ist das Vorgehen mit einem Kontokorrent für TBM nach wie vor eine gute und taugliche Einrichtung. Aber wir müssen mit TBM grundsätzlich überlegen, ob und wie der COB-fund als Kontokorrent für TBM weitergeführt werden soll, oder ob es bessere und zuverlässigere Lösungen geben kann.

### Fazit zum wie weiter des COB-Funds:

1. Mit TBM untersuchen, wie TSS besser geführt werden kann und wie der Einsatz des COB-fund dabei verbessert werden kann.

## 4. Scouting

*Die ersten Resultate eines Scouting sind oft nicht direkt dokumentierbar, dh. es entstehen Ideen, die man vage erkennen kann, und welche dann später erst soweit gedeihen, dass man sie definieren und dokumentieren kann.*

Ein Beispiel dafür sind die Überlegungen zur Verwendung des GRACOMA-Vorgehens nicht nur für Kredite, sondern auch für Krankenversicherung. Es kommen da diverse Überlegungen vom Dorf

zusammen mit Finanzüberlegungen der Finanzinstitute und operativen Erfahrungen der **farip** in einen Pool zusammen, und interagieren. Was dabei herauskommt muss dann erst mal verstanden sein, um dann in kleinen Schritten mal getestet zu werden, um zu erkunden ob/wie es laufen kann, usw. Das Scouting-Vorgehen ist im Detail in der Webseite beschrieben.

Diese Idee mit Versicherung ist nur ein Beispiel, wo noch grösstenteils unklar ist, wie das funktionieren kann, aber diverse Akteure beginnen damit gedanklich kreativ zu werden. Es entstehen immer wieder vage Ideen, die unsicher kommuniziert werden, und welche darum weiter zu erkunden wären, sofern die Kapazität dafür ausreicht.

Erkennbar ist jetzt das neue Erkundungsfenster, das sich mit der Aktivierung der GRACOMA-Kredite ergibt: Die nachhaltige Finanzierung der ländlichen Entwicklung hat sich als nach wie vor nicht gesichert herausgestellt. Und das GRACOMA-Vorgehen scheint eine taugliche Innovation zu sein, hier die Grundlagen für einen Durchbruch zu erarbeiten. Dies gilt selbstverständlich auch für die Finanzierung der landwirtschaftlichen Produktion und va. ihrer Verarbeitung und Vermarktung. Womit unser bisheriger Fokus auf TSS weiterhin als relevant bestätigt wird.

Auf dem Scouting-Radar erscheinen im 2023 somit va. diese fünf Aspekte als klar erkennbare zukünftige Erkundungsrichtungen:

1. **GRACOMA** ist schon weit fortgeschritten und klar wie es ablaufen muss. Die dafür notwendigen Instrumente sind in rudimentärer Form schon eingesetzt (z.B. Photomonitoring der Wälder, Registrierungsformulare, usw), werden aber noch weiter verfeinert und getestet werden müssen. Weiter erkundet muss insbesondere so etwas wie eine «Rückversicherung» bei Ausbleiben einer Kreditrückzahlung. Neu hinzu kommen nun die Bemühungen lokale Banken beizuziehen um den Kreditfluss sicherzustellen, womit **farip** sich der operativen und finanziellen Herausforderungen einer Rückversicherung widmen wollen. Dies natürlich mit dem nächsten Ziel, *geduldige, weitsichtige und risikofreudige Finanzinstitute sowohl in Tanzania wie auch in der Schweiz zu finden, welche Interesse hätten in diesem Experiment zusammen zu arbeiten.*  
Hinzu kommen jetzt zusätzlich die Ideen um Versicherung, also statt GRACOMA-Kredite kann es auch GRACOMA-Versicherung geben? Es ist schon jetzt abzusehen, dass eine nächste Masterarbeit der Uni. St. Gallen sich dieser Idee widmen wollen.
2. **Pesanane Farm Forestry School:** Zwar sind die meisten Abläufe des GRACOMA-Vorgehens grösstenteils klar, aber bei deren Dokumentation und bei der Ausbildung der Watunza gibt es noch etliches zu entwickeln, und somit auch im Vorgehen der partizipativen Forschung (action research von Bauern mit Forschern zusammen), um die grösstenteils noch unbekannte und unerforschte Waldbewirtschaftung hochdiverser kleiner privater Waldparzellen der Bauernfamilien zu entwickeln.
3. **Biodiversität:** Im Zuge von Rahel Guggenbühls Masterarbeit wurde auch klar, dass sich neue Möglichkeiten der Finanzierung über «Biodiversity-Credits» (analog Carbon-Credits) ergeben, deren operative Konzepte für die konkrete Umsetzung aber noch sehr am Anfang sind. Die schon jetzt bestehenden Vorstellungen im Magunguli zur Pflanzung einheimischer Baumarten und der Nutzung von Wildfrüchten usw. kommt von der Bauernseite schon dieser Absicht der Biodiversitäts-Steigerung entgegen. Kombiniert mit GRACOMA-Krediten oder gar GRACOMA-Versicherungen ergibt sich hier ein weites neues Feld für das Scouting, va. auch mit den Universitäten zusammen.
4. **Non-timber forest products:** Und im obigen Zusammenhang mit GRACOMA und Biodiversität werden auch die non-timber forest products wichtig. Hier entsteht der unmittelbare Hebel um die Biodiversität auch für lokale Bauernfamilien als wirtschaftlichen Faktor unmittelbar greifbar zu machen. Solche Produkte zu entwickeln, dafür wird es auch etliches spezifisches Scouting brauchen, das wiederum eng mit den Universitäten ausgearbeitet werden könnte.
5. **TSS-POS-COB-Transport:** Dieser ganze Komplex funktioniert immer noch nicht so gut, dass wir ihn als für TBM profitabel bezeichnen können. Wie da weiter investiert werden kann müssen wir mit TBM weiter erkunden. TSS ist nach wie vor ein grosser «Pilot». Klar ist jetzt schon: TSS ist eine tiefgreifende strategische Intervention ins bestehende Marktgeschehen und wird viel Zeit und durchhaltende Geduld brauchen. Trotzdem: Für TBM erlebbare Profite innert nützlicher Zeit zu erwirtschaften ist die operative Herausforderung. Also ein stetiges Lernen während der Umsetzung. Es wird neue Ansätze brauchen und/oder langfristige Engagements, um die Bedingungen für erfolgreiche TSS herzustellen, va. im Transport, den

Absatzkanälen, und in der Finanzierung. In dem Zusammenhang werden wir auch mit der Frage konfrontiert sein, ob FARIP sich - wie von Bahat Tweve erwünscht - als Teilhaberin an TBM wird engagieren wollen, und was das in der konkreten Umsetzung heissen wird.

## 5. Partner

### SAT

Eine operative oder logistischen Zusammenarbeit mit dem Sustainable Agriculture Center in Morogoro hat sich immer noch nicht ergeben. Trotzdem wäre eine Zusammenarbeit nach wie vor wünschenswert. Dies werden wir weiterhin verfolgen wollen. Voraussichtlich wird dies einen Besuch vor Ort bedingen, was wir auf einer nächsten Reise werden machen wollen.

### Universitäten

Die ursprüngliche Absicht der **farip** war, in der Arbeit mit Universitäten jungen Leuten den Zugang zu den Erfahrungen und Herausforderungen der **farip** zu gewähren, und so die Kompetenzen zu erarbeiten, welche die Weiterführung der **farip** in 5-10 Jahren erlauben werden. Die erste Masterarbeit durch Rahel Guggenbühl hat hier eine Dynamik ausgelöst, welche sehr erfreulich ist. Es ist uns gelungen a) den Austausch von Bahat Tweve mit hochinteressierten Professoren aus der Universität Daressalaam herzustellen, und b) den Austausch zwischen **farip** und der Universität St. Gallen herzustellen. Das Ziel ist nun, ein kooperatives Forschungsprogramm aufzustellen mit den beiden Universitäten und **farip**, und dieses diversen Finanzierungsquellen vorzulegen. Es soll möglich werden, Studenten und Studentinnen aus beiden Ländern zu animieren, sich im Scouting der **farip** zu engagieren, und ev. sogar selbst unternehmerisch in diesen Bereichen aktiv zu werden. Im allerersten Falle von Rahel Guggenbühl hat sich dies sogar schon bewahrheitet.

## 6. Jahresrechnung

Gesamteinnahmen von CHF 62'390 steht ein Gesamtaufwand von CHF 63'437. gegenüber, was einen Ausgabenüberschuss von CHF 1047 ergibt.

- Im Spendenjahr 2023 konnten wir eine grössere Spende von Fr. 17'500 verzeichnen. Die kleineren Spenden beliefen sich auf rund Fr. 45'000. Das ganze Spendenvolumen stieg wieder auf ein Vor Corona Niveau
- Was uns nach wie vor fehlt, sind grössere institutionelle Sponsoren. Hier die Entwicklung der Spendeneinnahmen

Jahr	Spenden
2018	81'146.-
2019	48'495.-
2020	61'608.--
2021	120'679.-
2022	34'734.-
2023	62'389.-

- Beim Aufwand schlugen vor allem folgende Positionen zu Buche:

Material, Dienstleistungen, Capacity Building, Personalaufwand und Monitoring in den verschiedenen Projekten	22'198
Scouting	12'000
Geschäftsstelle in der Schweiz und Produktionskosten für den Newsletter	25'137
Finanzerfolg. Darlehenszinsen und Bankspesen waren um üblichen Rahmen, die Wechselkursverluste schnellten wegen dem hohen Frankenkurs in die Höhe, so dass aus dem Finanzerfolg eine Finanzverlust wurde	6'012
Saldo aus Abschreibungen und Wertberichtigungen. (Abschreibungen CHF 5'090, Wertberichtigungen CHF -7'000)	-1910

- Der Stiftungsrat arbeitet unentgeltlich und bezieht keine Spesenvergütung. Martin Muheim, unserem Kommunikations- und Fundraising-Fachmann, zahlen wie einen bescheidenen Anerkennungsbeitrag von CHF 1'500.- pro Newsletter aus.
- Für die laufenden Projekte sind per Ende Jahr Darlehen und Vorschüsse von rund CHF 32'300.- offen. Auf einigen Vorschüssen für TSS-Deals haben wir insgesamt CHF 5090 abgeschrieben.

Darlehen und Vorschüsse bestehen im Moment für folgende Projekte: Metallsilos, TBM (Lastwagen), Mtunza Misutu, Fatumas Garküche, Menassi sowie für eine neue Tranche von TSS-Deals.

## 7. Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising

Finanziell gesehen war 2023 geprägt durch Engpässe, welche **farip** nur erlaubten erfolgreiche Ventures zu wiederholen aber nicht zu skalieren (GRACOMA-Kredite, Rindermast) oder vorbereitete neue Ventures zurückzustellen (Lucys Bohnen, die Dorfmühle, TECASESO). Wir mussten sicherstellen, dass wir die festen regelmässigen Verpflichtungen einhalten konnten (Geschäftsleitung, ELISEMA, GRACOMA), was oft durch Einschüsse durch Stiftungsratsmitglieder sichergestellt werden musste. Die Finanzsituation war trotz der Spenden im 2023 prekär. Aus diesem Grunde haben wir auch auf eine Reise nach Tanzania im 2023 verzichtet.

Es ist uns auch im 2023 noch nicht gelungen, einen regelmässigen institutionellen Geldgeber zu finden. Wir haben zwar einige Institutionen kontaktiert und mit ihnen verhandelt (so z.B. ResponsAbility und einige Family Offices), aber diese Kontakte haben noch keine Ergebnisse erbracht. Das Konzept des Scouting ist offenbar zu neu. Die Institutionen sind sich eher gewohnt in ausgearbeitete fertige Projekte zu investieren, wo der Impact von vornherein klar definiert ist, wohingegen wir beim Scouting eben Impact mit den lokalen Leuten erst erkunden und feststellen wollen wie man ihn operativ erreichen kann, um aus den Erfahrungen dann investierbare Ventures zu formulieren. Diese Vorstufe wird von den meisten Finanzinstituten offenbar noch nicht so gut verstanden, dass sie wissen wie sie ihre Finanzierungskanäle darauf leiten können. Wir werden weiterhin mit regelmässigem Druck daran arbeiten müssen, das Scouting zu erklären und dessen strategischen Nutzen demonstrieren zu können. Unser Haupteffort wird somit weiterhin auf der Suche nach regelmässigen institutionellen Spendern liegen müssen.

Die jährlich zwei Newsletter mit Spendenkampagnen haben sich als für uns machbaren Rhythmus etabliert. Feedbacks von Spendenden zeigen, dass das Format des Newsletters geschätzt wird.

Hinzu kommen nun kleine einfache Newsartikel, welche wir versuchen monatlich über Instagram und Emails zu veröffentlichen. Diese haben tatsächlich auch zu weiteren Spenden geführt. Es ist somit klar, dass wir bei der Suche nach grossen regelmässigen Zuwendungen von Institutionen gleichzeitig darauf achten müssen, dass wir unsere treuen regelmässigen Spender und Spenderinnen ständig und regelmässig mit Informationen versorgen. Dabei ist wichtig, dass wir dabei auch die Schwierigkeiten und Misserfolge darstellen, da dies offenbar geschätzt wird.

Eine weitere Neuerung ist die Durchführung von Informations- und Diskussionsabenden, an welche wir Spender und Spenderinnen einer gewissen Region einladen. Wir hatten das früher auch schon mal gemacht, und es scheint im Hinblick auf die Pflege der Spenderbasis wichtig zu sein. Ein erster solcher Abend fand in Bern statt. Er hat sich insofern bewährt, als das Ziel Spenderinnen und Spender ernst zu nehmen und ihnen unsere komplexe Arbeit näher zu bringen erreicht wurde. Die Diskussionen waren gut. Es wurde geschätzt, dass wir die Komplexitäten, mit denen wir konfrontiert sind, aufzeigten und somit interessante Diskussionen ausgelöst wurden. Eine Folge-Veranstaltung im Simmental ist auch daraus entstanden. Wir werden solche Abende weiterführen wollen, auch wenn der unmittelbar finanzielle Effekt nicht gross sein sollte.

Ueli Scheuermeier  
Geschäftsleiter farip  
30. Mai 2024

Ueli Scheuermeier, Geschäftsführer

Peter Reinhard, Präsident