

## Jahresbericht 2024

### 1. Organe

An den Organen der Stiftung hat sich 2024 weiterhin nichts geändert:

- Der *Stiftungsrat* traf sich am 17. Januar; 12. Februar; 15. April; 5. Juni; 1. Juli; 23. Juli; 30. Oktober; 21. November.
- Barbara Müller hat im Stiftungsrat demissioniert, Urs Guggenbühl ist als neues Stiftungsratsmitglied gewählt worden.
- Martin Muheim organisiert weiterhin das Fundraising und nimmt an den Sitzungen beratend teil, ist aber nicht Mitglied des Stiftungsrats.
- Die *Geschäftsstelle* ist weiterhin mit Ueli Scheuermeier als Geschäftsleiter besetzt, mit Sitz Alexandraweg 34, 3006 Bern (neu ab 1. Feb 2025 an Stettlerstrasse 11, 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), die englische Version [www.farip.org](http://www.farip.org)
- Zwei *Newsletter* wurden versandt: Juli, und November, auch auf Englisch.

### 2. Generelle Situation in Tanzania

Das politische Umfeld hat sich im letzten Jahr kaum verändert und ist für afrikanische Verhältnisse nach wie vor stabil und positiv für die weitere Entwicklung. Die Auseinandersetzungen zwischen der Regierungspartei und der Opposition arten gelegentlich aus in - aus westlicher Sicht - eher willkürlichen Verhaftungen und unhaltbaren Anschuldigungen auf beiden Seiten. Die immer stärker werdende Jugend will Aufbruch und wirtschaftliche Chancen, was sich in einer Stärkung der Opposition zeigt. Leider finden die Auseinandersetzungen oft auf die Personen bezogen statt, und weniger auf programmatisch/inhaltliche Ideen und deren Umsetzung. Doch Personen-bezogene Politik hat im tanzanischen politischen System, mit seiner sehr bewussten anti-tribalistischen Tradition, viel weniger Wirkung, als in den wichtigen Nachbarländern Kenya, Uganda, Rwanda und Kongo, welche regelmässig in ethnisch befeuerte Auseinandersetzungen geraten. Generell ist zu sagen: Tanzania ist nach wie vor politisch ein für afrikanische Verhältnisse sehr stabiler und berechenbarer Staat, mit einer starken und verfassungstreuen Armee. Die politischen Auseinandersetzungen auf nationaler Ebene hatten uns bislang für unsere Tätigkeit keinerlei Schwierigkeiten bereitet.

Die Verwaltung des Landes ist überraschend dezentral in ihrer realen Wirkungsmacht. Dies zeigt sich bis hinunter auf die Ebene der einzelnen Dörfer und Gemeinden («Wards»). Wenn etwas geschehen soll, das in der Wirkungsmacht der lokalen Bevölkerung liegt, dann kann dies meist ohne Probleme umgesetzt werden - oft natürlich informell. Dies ist wohl auf die gewählten Vertreter in den lokalen Gremien zurückzuführen, die auch respektiert werden. Somit entsteht eine grundsätzliche Rechtssicherheit, welche auch unserer Arbeit wiederholt zunutze kam, z.B. indem Bahat Tweve, unser Geschäftspartner vor Ort, an die lokal gewählten Dorfkomitees gelangen konnte, um Zahlungen von säumigen Dorfmitgliedern einzufordern, oder die Rückgabe von unbezahlten Metallsilos und dergleichen zu erwirken. Dasselbe gilt auch für Elibariki Tweve, unseren Treuhänder vor Ort.

Zur Verwaltung ist allerdings zu beachten, dass - im Unterschied zu wie wir uns das gewohnt sind - von der nationalen Regierung Statthalter auf jeder Ebene bis hinunter zur Gemeinde (Ward) eingesetzt werden, sogenannte «Executive Officers». Auf Distriktebene haben solche Statthalter (und auch überraschend viele Statthalterinnen!) präsidiale Weisungskompetenzen in Nottfällen (z.B. den Einsatz von Polizei und Militär, um eine plötzlich lokal ausgebrochene blutige Fehde zwischen Bauern und Viehzüchtern zu unterbinden, wie wir das schon mal im Kilosa-Distrikt erlebt haben). Diese Statthalterinnen sind gut ausgebildete Bürokraten, welche dafür sorgen müssen, dass die Regularien korrekt umgesetzt werden. Dies ist historisch zu erklären: Die lokal gewählten Leute in den ländlichen Gemeinden haben immer noch eine oft sehr beschränkte Ausbildung für eine «moderne»-politische Tätigkeit. Sie brauchen fachlich-rechtliche Expertise. Tatsächlich konnten wir schon öfters beobachten, dass sich Statthalter dezidiert in der Entscheidungsfindung zurückhielten, und nur dafür sorgten, dass a) Entscheide der Lokalbehörden auch gesetzeskonform waren, und b) gesetzeskonform umgesetzt werden. Konkret hat sich dies für unser Vorgehen mit unseren lokalen Partnern in Tanzania v.a. bei den Darlehensverträgen und bei der Registrierung von Waldstücken für die Sicherung von Darlehen gezeigt: Die Dokumente wurden in Anwesenheit des Statthalters und des gewählten Gemeindepräsidenten im Dorf (sowohl in Magunguli wie auch in Msowero) von den Akteuren gelesen und Fragen

geklärt, dort unterschrieben - und schliesslich auch vom Statthalter im Dorf («Mtendaji») mit Stempel und seiner Unterschrift formal gemacht. Also quasi die Funktion eines «Notars» gemäss unserer Erfahrung. Diese Formalisierung auf lokaler Ebene wird lokal wie auch auf höherer Ebene (z.B. vor Gericht) respektiert und befolgt. Somit dürfen wir für unsere Arbeit weiterhin auf dieses stabile System und seine lokal vertraute Rechtssicherheit zählen - ein riesiger Unterschied zu den Verhältnissen in Uganda und Kenya. Somit wird auch klar, dass die «Politik», wie sie auf nationaler Ebene in Tanzania ausgetragen wird, wenig relevant ist für die Leute, mit welchen wir v.a. arbeiten. Grundsätzlich dürfen wir in Anspruch nehmen, dass unsere Arbeit den durchaus gut formulierten Absichten der Politik in Tanzania entspricht und wiederholt auch von offizieller Stelle ausdrücklich geschätzt und unterstützt wird.

Die grosse Herausforderung ist dann allerdings die Umsetzungskompetenz vor Ort. Zwar hat Tanzania sehr gut formulierte Politiken für seine Entwicklungsziele, aber es hapert an der Kompetenz, der Kapazität und den finanziellen Ressourcen, diese auch in diesem riesigen Land umsetzen zu können. Das ist natürlich die inhaltliche Hauptkritik der Opposition, v.a. auch weil sich Möglichkeiten für die Korruption bieten. Allerdings bringt die Opposition auch keine tauglichen Ideen, wie diese Herausforderung besser angegangen werden kann. Unsere Partner vor Ort kümmern sich darum wenig um das politische Umfeld. Sie kooperieren bestens zusammen, auch wenn sie persönlich unterschiedlichen politischen Lagern zugehören. Allen ist wichtig: Wir müssen auf Stufe Dorf und Ward an der lokalen Kompetenz, Kapazität und finanziellen Ressourcen arbeiten, um die Wirtschaft und die Chancen für die ländliche Jugend vorwärts zu bringen. Hier sind wir mit unserem Ansatz und unseren bisherigen Erfahrungen in der konkreten Umsetzung sehr gern gesehene Gäste, erst recht, weil wir «Ausenseiter» sind, welche nicht selbst umsetzen, sondern mit den vorgesehenen langfristigen Akteuren herausfinden, wie das in ihrem komplexen Umfeld zu bewerkstelligen wäre.

Korruption? Gibt es natürlich wie überall. Aber in unserer Arbeit haben wir noch nie irgendwelche Anzeichen von Korruption erlebt (ausser, interessanterweise, im Umgang mit tanzanischen Angestellten grosser Entwicklungsprojekte, wo wir mal befürchten mussten gezielt ausgegrenzt zu werden, da unsere Erfolge die Arbeit dieser Angestellten in Zweifel brachten). Dies könnte sich ändern sobald unsere Arbeit skaliert und grössere Geldflüsse entstehen, die Aufmerksamkeit erregen. Wir können aber berechtigterweise hoffen, dass bis dahin so viele lokale Leute kompetent in der Umsetzung geworden sind, dass hier eine lokalpolitische Sicherung entsteht.

Die wirtschaftliche Entwicklung Tanzanias ist schwierig, aber unterwegs. Die grossen Herausforderungen sind a) das zunehmend polarisierte Gehabe der Grossmachtpolitik vor dem Hintergrund der Ressourcenlage in Tanzania (weit unternutztes Agrarpotenzial, Kohle im Süden, Uran in Zentraltanzania, Gas vor der Küste), und b) die riesigen Zahlen von jungen, aktiven Leuten mit z.T. sehr rudimentärer Ausbildung, die jedes Jahr zusätzlich auf den Arbeitsmarkt drängen. Auch hier: Das Vorgehen und die Erfahrungen von uns werden gerade auch im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen von unseren Partnern, lokalen Behörden, und seit kurzem auch von den Universitäten ausdrücklich geschätzt.

### **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.

Die aktiven Ventures waren:

- Elisema,
- TBM
- Lagerhaltung
- Rindermast
- Dorfmühle
- Scheduled Cargo Services
- Fatumas Garküche
- Queens Garküche
- Points of Sale
- Mtunza Misitu (Forstwart)
- Tree-secured Credits for Rural Development

## 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 auch im 2024 kaum zugenommen, was weniger an ELISEMAs Vorgehen liegt, und eher daran, dass keines dieser Ventures einen Durchbruch erzielen konnte. Das liegt womöglich an den lokalen Komplexitäten, die wir noch zu wenig verstehen um mit wirksamen Innovationen eingreifen zu können. Vielleicht liegt es auch nur an der Zeit, bis neue Verhaltensmuster im Geschäftsgebaren der Ventures und der ELISEMA eingeübt sind und wirksam werden. Also eine Zeit/Geduld-Herausforderung? Es wird somit klar, dass wir noch intensiver mit ELISEMA an ihrem Geschäftsmodell werden arbeiten müssen damit dieses Garantie-System weiterhin eine Berechtigung hat.

Nach wie vor sind wir stark abhängig von der guten und zuverlässigen Arbeit von ELISEMA. Die logistische Vor- und Nachbearbeitung der Reise der farip-Besucher aus der Schweiz war z.B. ausgezeichnet. Der Aufwand der Geschäftsleitung bei der monatlichen Revision der Dokumente ist allerdings immer noch eine Belastung, die wir versuchen müssen zu mindern. Wie genau das möglich sein wird, ist noch zu erkunden. Zu beachten ist auch, dass Elibariki noch nie in Europa war, und über die Jahre in unseren Diensten auch keine Weiterbildung genossen hat. Auch hier werden wir uns überlegen müssen, ob und wie wir hier eine wirksame Steigerung der Effizienz der Arbeit der ELISEMA erreichen können.

ELISEMA war und ist auch ganz entscheidend vor Ort für uns aktiv in der weiteren Erkundung des entstehenden TCRD-Vorhabens der Bauernfamilien in Magunguli (Tree-secured Credits for Rural Development). Er bearbeitet die Kontakte zur Universität Daressalaam und hält dort den Druck zur Umsetzung aufrecht, organisiert die Kommunikation und Logistik für spontane Besuche, usw. Das ist eine zunehmende Belastung auch für unser Budget, und dafür werden anderweitige spezifische Finanzierungsquellen nötig werden.

Die Zusammenarbeit von ELISEMA mit TBM gestaltet sich weiterhin schwierig. Das liegt an der Geschäftskultur und am -gebaren des Leiters der TBM, welcher nach wie vor traditionell funktioniert und sich somit trotz anderweitiger Absichten spontan und opportunistisch verhält. Das weitere Engagement von ELISEMA mit TBM muss sich an Absichten zur Veränderung im Alltagsverhalten der TBM entscheiden, siehe nächster Abschnitt.

### 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. Mit Elibariki Tweve das Geschäftsmodell der ELISEMA hinterfragen und allenfalls neu ausrichten.
3. Weiterhin helfen bei der Ausarbeitung griffiger Tools und Vorgehen für das Coaching aus Distanz von kleinen ländlichen Start-up Unternehmen.
4. Erkunden, wie Elibariki Tweve sich weiterbilden könnte, und wie wir das bewerkstelligen können.

5. ELISEMA als Kommunikations- und Logistikunternehmen für ein zukünftiges TCRD-Rahmenprojekt aufbauen. Ein Dienstleistungsvertrag mit einem noch zu lancierenden TCRD-Rahmenprojekt?

## 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 und rigoroser 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.*

Grundsätzlich hat sich an der für alle unbefriedigenden Situation des Geschäftes TBM nichts verändert. Nach wie vor ist sein Leiter Bahat Tweve ein sehr kundiger, erfahrener und kommunikativ begabter Experte im traditionellen, rigoros opportunistischen Geschäftsgebaren entlang der Wertschöpfungsketten. Aber seine Management-Fähigkeiten für die Führung eines modern wirtschaftenden, und somit investierbaren Betriebes scheinen nicht mehr ausbaufähig. Somit sind wir gefordert zu überlegen, wie wir einerseits weiterhin mit der Expertise von Bahat arbeiten können, andererseits ob und wie wir die Firma TBM auf tauglichere „moderne“ Management-Grundlagen stellen können.

Damit einhergehend muss das Geschäftsmodell TSS gründlich hinterfragt werden. Zwar scheint es in sich sehr schlüssig zu sein um Effizienzsteigerung und Transparenz entlang der Wertschöpfungsketten von Agrarprodukten herzustellen. Die operative Umsetzung ist aber die grosse Herausforderung. Bislang haben wir mit TBM ständig neue Engpässe für die Effizienzsteigerung entdeckt und mit weiteren Vorhaben zu lösen versucht:

- Metallsilos zur Pufferung der unvorhersehbaren rabiaten Schwankungen des lokalen „farmgate“-Preises von Getreide,
- COB-fund zur Sicherung der Liquidität der Bauern,
- Scheduled Cargo Services um Transporte überhaupt planbar zu machen und somit Lieferverträge einhalten zu können,
- Points of Sale in urbanen Quartieren um die Preisvolatilität an den grossen Engros-Märkten zu umgehen und die Wertschöpfungskette zuhanden der produzierenden Bauern bis zu den Endverbrauchern zu ziehen,
- Collection Points um im Dorf für Bauern zuverlässige Lieferstellen anzubieten, statt dass sie auf unplanbar durchziehende Händler hoffen müssen und in der Absatznot ohne Alternativen an diese verkaufen müssen
- Mühlen, um eine Wertsteigerung im Dorf zu behalten, usw.

Jede dieser zusätzlichen Engagements entstand aus der Not, dass die traditionell eingespielte, rigoros opportunistische und somit unplanbare Wertschöpfung entlang der vielen Transaktionen schliesslich am Ende der Kette den Bauern keine tauglichen Preise bieten kann. Da wir grundsätzlich immer versuchen nachhaltige Abläufe zu entwickeln, konnte sich TSS bislang nicht auf nur eine Transaktion fokussieren, und anderweitige Engpässe mit genug Finanzen durchbrechen, so wie das diverse grosse Projekte immer wieder mit zu wenig Erfolg versuchten. Beispiele sind: Metallsilos von DEZA-Helvetas, Markthallen und Strassen durch IFAD, Warehouse-Receipt System der Weltbank. TBM hat dagegen versucht, im real vorhandenen komplexen Umfeld zu erkennen, wo man überall die Hebel ansetzen müsste. Ohne Durchbrüche für alle von uns mit TBM angepackten und oben dargestellten Engpässe ist eine stabile Einkommenssteigerung für tanzanische Kleinbauern schwer vorstellbar. Nur einen oder zwei Hebel in Bewegung zu setzen zwingt bald, weitere Hebel in Bewegung setzen zu müssen.

Nur wie? TSS mag ein einleuchtendes Prinzip sein, aber seine Umsetzung wird hochkomplex. Einfache und tiefgreifende Interventionen sind zwar möglich. Wir haben erlebt, dass das Vertrauen zwischen dem Händler TBM und Bauern so gross wurde, dass sich Bauern in Msowero ausdrücklich ins Zeug legten, um es TBM zu ermöglichen, trotz Verlusten weiterhin mit ihnen zu arbeiten. Das ist ein system-untypisches Novum, aber solche Interventionen müssen eben mit nachhaltigen unternehmerisch entwickelten Interventionen koordiniert sein.

Klar scheint, Stand heute:

- Wir haben mit TBM sehr viel erfahren, wo überall die Engpässe in den schwierigen afrikanischen Agrar-Wertschöpfungsketten liegen, und wir haben taugliche Vorstellungen, wo überall eingegriffen werden müsste, und Vorstellungen worauf es ankommt, damit Eingriffe erfolgreich sein könnten.
- TSS ist von seiner Natur her ein Massengeschäft. Um das notwendige Umsatzvolumen zu erreichen, bedingt dies die Kompetenzerarbeitung und Kapazitätsentwicklung in vielen weitherum verteilten abgelegenen ländlichen Gebieten. Das wurde angedacht und versucht mit der Rolle der „TSS-Agents“. Mit ihnen versuchte TBM immer wieder Fuss zu fassen. Dazu kommen die vielen unterschiedlichen Kompetenzen, die es braucht um TSS deals zu managen, wie Lagerhaltung, Transport, lokale Verarbeitung, usw. Die kommerziell tauglichen Umsatzvolumina sind somit nicht rasch zu erreichen.
- Wir haben weder die Ressourcen noch die Kapazität an allen Fronten gleichzeitig so lange zu arbeiten, bis Durchbrüche geschehen. Und somit kann TSS von uns alleine mit TBM vermutlich nicht bis zur erfolgreichen Demonstration umgesetzt werden.

Fazit:

- Wir alleine können TSS mit TBM nicht bis zur demonstrierbaren kommerziell tauglichen Investitionsmöglichkeit weiter entwickeln. Dafür fehlen uns die Mittel.
- Es braucht finanzielle Geduld und Zeit, bis neues Verhalten sich entlang der Ketten im Gesamtmarkt Vertrauen schaffen kann. Wir müssten Impact-Investoren finden, welche die Finanzkraft, Lernfähigkeit, Geduld und Risikobereitschaft haben am Ball zu bleiben, bis ein skaliertbarer Durchbruch für TSS erreicht wird.
- Tree-secured Credit for Rural Development (siehe unten) macht keinen Sinn, wenn Bauern keine tauglichen Märkte für ihre Agrarproduktion finden. Ist somit TSS eine Voraussetzung für den Erfolg der TCRD?
- Die naheliegende Strategie scheint zu sein, eine Serie von unternehmerisch orientierten Unternehmungen mit genug Zeit, Geduld und Finanzen auszustatten und zu lancieren, welche untereinander koordiniert synergetisch auf TSS einwirken:
  - TBM mit einem Netzwerk an kompetenten lokalen Agenten, die sich nur mit der TSS-Abwicklung befassen
  - Ein Transportunternehmen, das sich geduldig und mit genug Finanzen für Wagenpark und Aushalten von Leerfahrten auf Scheduled Cargo als innovatives Geschäftsmodell fokussiert, bis dieses das Vertrauen der anderen Akteure gewonnen hat.
  - Verarbeitungsunternehmen, welche in Dorf-basierten Produktionsfilialen lokale Produkte dezentral und qualitativ hochwertig verarbeiten (mit „Vijikweli“ als Marke) und somit auch ländliche Arbeitsplätze schaffen
  - Lagerhaltungsunternehmen, die dezentral in Dörfern Lagerhäuser und/oder mit Kleinsilos betreiben
  - Geduldige Finanzinstitutionen, welche alle ineinandergreifenden Geschäftsmodelle verstehen und finanzieren wollen.
  - Die Koordination unter vielen solchen Geschäften müsste wie organisiert sein damit die Synergien möglichst effizient greifen? Öffentliches Interesse? Universitäten?

#### **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 operative Unterstützung über diverse separate Ventures.
3. Unsere Erfahrungen mit TBM und TSS der breiten Szene der Impact Investoren bekannt machen. Die Strategie eines Strausses von ineinandergreifenden Unternehmen vortragen. Für jedes Unternehmen dann separate Partner in Tanzania aufbauen und ihre Investoren suchen.
4. Die Einladung zur Beteiligung an einer Teilhaberfirma TBM abhängig machen von Fortschritten mit obigen Punkten 1 und 3.

5. Dafür sorgen, dass die Universität Daressalaam Einblick in die Herausforderungen erhält und mit wissenschaftlicher Hilfe beitragen kann, die Argumentation für die Investoren und für die zuständigen Ministerien zu erarbeiten.

## LAGERHALTUNG

Die Maissilos sind immer noch vorhanden, werden unterschiedlich genutzt, und gehören noch fast alle der TBM. Allerdings sind etliche inzwischen von zweifelhafter Qualität. Nach ersten bahnbrechenden Erfolgen damit, entwickelte sich dieses Nebengeschäft der TBM zusehends zu einer Belastung, wobei die Gründe für die Misserfolge nicht zum voraus erkennbar waren: Preisstürze aufgrund fehlgeleiteter Exportentscheide der Regierung; Dürre, die ein ganzes Maisjahr zerstörte, und der gelagerte Mais vom Vorjahr die Familien davor bewahrte sich für Nahrungsmittelleinkäufe verschulden zu müssen; usw. Die Investitionen der FARIP in Maissilos mussten abgeschrieben werden.

Die lokale Lagerhaltung ist aber nach wie vor aus strategischen Gründen für die Bauernfamilien wichtig: Um an der Wertsteigerung beteiligt zu sein; als Sicherheit vor lokalen klimatischen Einflüssen auf die Ernte; als Verhandlungsmacht gegenüber Händlern, usw.

TBM hat mit FARIPs Unterstützung eine Parzelle an guter Lage mit gutem Strassenanschluss in Msowero erwerben können. Der Plan ist, dort eine einfache Lagerhalle zu errichten, allenfalls auch mit einer angeschlossenen kleinen Mühle. Die Lagerhalle würde die noch funktionierenden Maissilos aufnehmen, was dann den Bauernfamilien die Gelegenheit gäbe, ihren eigenen Mais je separat zu lagern und auch selbst zu verkaufen.

Dieses Modell muss aber im Gesamtkonzept von TSS Sinn machen. Darin ist von «Collection Points» die Rede, wo Bauernfamilien ihre Ernte hinbringen, säubern, trocknen, lagern und schliesslich über TSS vermarkten können. Auch Verarbeitung wäre möglich wie z.B. der Reis, der entspelzt werden muss, bevor er verkauft werden kann.

### Fazit zum wie weiter mit der Lagerhaltung:

1. Mit TBM die Erstellung eines einfachen und modular ausbaufähigen Lagers in Msowero erkunden und mit einem einfachen Geschäftsmodell umsetzen. Die Finanzierung dafür wird eine Herausforderung sein, wofür wir eine spezifische Geldquelle werden finden müssen.
2. Dasselbe für Makambako erkunden.
3. Dabei auf ein Geschäftsmodell für ein separates tanzanisches Unternehmen hinarbeiten, welches sich auf die Finanzierung, Erstellung und Betrieb von dezentralen solchen modular ausbaufähigen Lagerhäusern konzentriert, allenfalls sogar mit eigenen Transportmitteln von den Feldern zum Lager. Siehe auch oben im Abschnitt TBM die strategischen Überlegungen zu TSS.
4. Die im TSS vorgesehenen Vorgehen von «Collection Points» damit weiterentwickeln.

## RINDERMAST

*Als spontane Reaktion auf die Krise mit den Maissilos, hatten Bauern vorgeschlagen magere Rinder von den benachbarten Maasai zu kaufen und diese mit noch verfügbarem Futtergras und Ernterückständen zu mästen, und nach 6 Monaten zu verkaufen. Wir haben im 2023 einem Testlauf mit 5 Bauern aus der Sukhuma-Gemeinschaft zugestimmt, allesamt erfahrene Viehzüchter und Leute mit Schulden wegen den Maissilos.*

*Der Test im 2023 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.*

Der zweite Versuch im 2024 lief in Schwierigkeiten, weil ein unvorhersehbarer Preiszerfall eintrat: Aufgrund mangelnder Regenfälle war die Futtergrundlage in der Landschaft dürrig, und viele Maasai mussten ihre Tiere dann verkaufen, als auch die Bauern verkaufen wollten. Wir verstehen somit noch viel zu wenig von den Dynamiken der Viehmärkte, wie diese auf die Futtersituation reagieren, und wie

TSS für Vieh funktionieren wird. Vermutlich müsste ein Futterpuffer eingeführt werden (Heu? Silagen? Geschneitete Futterbäume?).

Für die Sukhuma-Bauern (eine ehemals nomadisierende Ethnie, welche seit 1-2 Generationen jetzt erfolgreiche Bauern sind) scheint Vieh 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, das wir im Rahmen der zukünftigen GRACOMA-basierten Kreditbemühungen, v.a. im Zusammenhang mit den jetzt aufkommenden Biodiversitätskrediten schauen müssen, wie wir das integrieren. Allerdings nur, wenn wir auch die Mittel mobilisieren können, bei der Futtermitteln innovativ sein zu können, insbesondere mit bewusst gepflanzten lokal bekannten Futterbäumen, die geschneitelt werden können.

#### **Fazit zum wie weiter mit der Rindermast:**

1. Rinder-kredite in Zukunft in Msowero mit GRACOMA sichern.
2. Kredite für Rinder nur dann ins Auge fassen, wenn plausible Massnahmen zur Futtersicherung auch während Dürreperioden angepackt werden können.
3. Ohne zusätzlich eingehende Finanzen keine Kredite von FARIP mehr bewilligen.

#### **DORFMÜHLE (Collection Points)**

Es ist immer noch nichts konkret über Pläne hinaus unternommen worden. TBM hat eine Parzelle in Msowero mit sehr gutem Strassenanschluss erwerben können, welche neuerdings auch Elektrizität verfügbar hat. Das Dorf verlangt, dass TBM bald damit etwas anfängt. Aber wir konnten aus drei Gründen bislang TBM nicht unterstützen hier einen Schritt weiter zu kommen:

1. Eine Investition in eine Mühle müsste einhergehen mit einem einfachen Lagerhaus (siehe oben), was eine grössere Investition auf Zeit ist. Die finanzielle Lage der FARIP lässt dies bis auf weiteres erst ins Auge fassen, wenn dafür spezifische Mittel verfügbar werden. Siehe dazu auch oben die Überlegungen zur Zukunft von TSS.
2. Eine Mühle müssen wir entsprechend dem ursprünglichen Konzept von TSS im Rahmen eines «Collection Points» konzipieren, wo Aufbereitung und Lagerhaltung von Getreide (Mais und Reis) möglich wird. Auch hier: Das wird eine grössere komplexe Investition, die gut geplant und mit genug Mitteln langfristig aufgebaut werden muss.
3. Die Management-Kapazitäten der TBM konnten wir bislang nicht soweit ausbauen, dass TBM auch hier Verantwortung übernehmen könnte. Vermutlich müssten solche Collection Points als eigenständige Unternehmen funktionieren, allenfalls in Eignerschaft der TBM, oder TBM mit wichtiger Beteiligung.

#### **Fazit zum wie weiter mit der Dorfmühle-Collection Points**

1. Weiterhin sistiert halten, bis a) die Finanzierung eines ersten Lagerhallen-Moduls gesichert ist, b) das zukünftige Management möglichst unabhängig von TBM organisiert werden kann (Dienstleistungsverträge mit TBM?), und c) klar wird, wie die immer noch vorhandenen Silos in Eignerschaft der TBM genutzt werden.
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 zum Collection Point mit Verarbeitung (moderne Reismühle) weiter entwickeln kann?

#### **SCHEDULED CARGO SERVICE (SCS) Lastwagen**

*Trotz allen Widrigkeiten läuft der Lastwagen immer noch. Die Fahrten scheinen sich bei ca. zwei pro Monat vom Hochland nach Daressalaam und zurück zu stabilisieren. Es flossen im 2024 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. Unsere Investitionen in diesen Lastwagen mussten grösstenteils abgeschrieben werden.*

Wir müssen im 2024 erkennen, dass zwar TBMs Lastwagen knapp kostendeckend fährt und TBM sukzessive etwas vom Darlehen zurückzahlen konnte, aber die Profitabilität schon nur im täglichen

Geschäft prekär ist, geschweige denn notwendige Amortisationen getätigt werden können. Wenn der Lastwagen der TBM endgültig nicht mehr funktioniert ist jetzt schon klar, dass TBM keinen neuen Lastwagen kaufen können. Ein neuer Kredit wäre auch nicht möglich, da die Auslagen für den Kredit dieses ersten Lastwagens nicht zurückbezahlt werden konnten. Somit fährt TBM auf der genau selben Strasse wie die meisten Transportunternehmen in Tanzania, welche auch bis in abgelegene Dörfer fahren: Rigoroser Opportunismus mit ständiger hand-in-den-Mund-Finanzierung, ohne Versicherung usw. Die meisten solcher Unternehmen leben nur so lange, wie ihre Vehikel noch laufen. Die bekanntesten gut aufgestellten Transportunternehmen interessieren sich nicht für den Agrarmarkt der grossen Mehrheit der Kleinbauern, mit der Notwendigkeit bis in abgelegene Dörfer auf schwierigen Strassen hinausfahren und organisieren zu müssen. Heute verstehen wir besser, warum die Transportsituation bis hinaus in die Dörfer so prekär und unplanbar ist.

Die innovative Idee des «Fahrplans» eines Lastwagens ist somit gescheitert. Nicht weil dies keinem Bedürfnis entspräche: TBM hat ja aus der Not heraus damit angefangen, weil jede Transaktion entlang der ganzen Kette «spot» ist, also nicht planbar, womit weder Liefertermine noch Preisabmachungen im TSS eingehalten werden können, was eigentlich der Grundgedanke der TBM ist, mit ihrem «Mapema», d.h. «zum voraus». Aber eben: Bislang ist diese Idee an den operativen Realitäten gescheitert.

Trotzdem ist die Innovation nach wie vor, sollte sie jemals erfolgreich umgesetzt werden, ganz entscheidend für TSS und die Stabilisierung des Einkommens der Kleinbauern. Wir haben viel erfahren, wie der Transportsektor zwischen abgelegenen Bauerndörfern und den Endkunden in den Städten funktioniert. Er funktioniert, aber auf sehr prekären operativen Rädern, hochriskant, und somit zu untauglichen Bedingungen für die Einkommenssicherung von Kleinbauernfamilien.

Aus unserer jetzigen Erkenntnislage lässt sich sagen, dass die Idee des «Scheduled Cargo» nach wie vor sehr relevant ist. Deren Umsetzung widerspricht aber durchs Band weg den heutigen Gepflogenheiten, Erfahrungen und dem Verständnis der Transporteure («wie kann ich losfahren, wenn der Wagen noch gar nicht voll ist», «warum Geld für Service ausgeben, wenn ja noch alles prima funktioniert», usw)

Ein Durchbruch wäre dringend nötig. Dafür braucht es aber

- a. neue und zuverlässige Fahrzeuge,
- b. zureichend entlohnte Fahrer
- c. rigorose Kontrollmechanismen mit Logbüchern, womöglich sogar mit Fahrtenschreibern und Positionstrackern
- d. regelmässigen Service, mit womöglich eigenen Servicestellen,
- e. Einhaltung der Fahrpläne, auch wenn noch nicht ausgelastet,
- f. ein Reservationssystem,
- g. viel Geld über eine Zeit von mindestens 5 Jahren bis die Fahrpläne bei Kunden (Bauern und Händler) als gesichert und vertrauenswürdig gelten,
- h. und um das alles zu stemmen eine Unterstützung durch ein professionelles Transportunternehmen aus der Schweiz, welches möglichst auch für sich das Geschäftspotenzial in Tanzania sieht und sich an einer tanzanischen SCS-Firma beteiligen würde, und dafür die Geduld und die Nerven hat die Unwägbarkeiten über diese Zeit auszuhalten

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

1. Nach wie vor keine Darlehen in das Lastwagengeschäft.
2. Bis zum «Ableben» des jetzigen Lastwagens der TBM weiterhin operative Erfahrungen sammeln, und deren Dokumentation und Kontrolle so weiterentwickeln, dass die Akteure vor Ort damit umgehen können (Logbuch, Abrechnungen, usw)
3. Pitch an Schweizerische Transportunternehmen, sich hier zu engagieren - mit FARIPs Coaching und vor-Ort Kontrollen, falls erwünscht.

#### **FATUMAs GARKÜCHE**

Fatuma Garküche ist am Rande des Kollapses. Die erkennbaren Gründe dafür sind vielfältig.

Sie hatte Streit mit dem Vermieter des Lokals. Was genau den Streit auslöste wurde nicht mitgeteilt, was vermuten lässt, dass Übergriffe des gleich daneben wohnenden Vermieters passierten, was aber wirklich nur eine Vermutung bleiben muss. Fatuma rief die Polizei. Das Resultat war die sofortige

Kündigung und Aufforderung, das Lokal sofort zu verlassen. Es brauchte das Verhandlungsgeschick von Bahat Tweve und Elibariki Tweve, den Vermieter soweit wieder umzustimmen, dass wenigstens das Areal weiterhin von TBM zu einem fixen akzeptablen Preis gemietet werden kann (für das Restaurant, den POS und Wohnraum für Queen), aber unter Wegweisung von Fatuma.

Fatuma hat einen nahegelegenen Standort gefunden, wo sie wieder von vorne beginnt. Auf unserer Reise konnten wir den Standort besuchen, allerdings ohne Anwesenheit von Fatuma. Die Situation dort schien uns untauglich. Man müsste dort noch ziemlich investieren, was aber bei der prekären Finanzlage von Fatuma schwierig wird.

Fatuma hat noch hohe Schulden bei FARIP, die sie gelegentlich zurückzahlt, zumindest die Zinsen. Ihre finanzielle Lage hat sich nicht verbessert. Wir konnten ihr keine weiteren Darlehen gewähren, da nicht klar war, ob und wie sie am neuen Standort überhaupt über die Runden kommen kann. Sie hat sich für die Einrichtung am neuen Standort Geld von ihrem Mann (Menas Yapesa, TBMs Agent in Msowero) geborgt, wofür dieser bei Freunden im Dorf sich Geld borgte. Unter diesen Umständen ist es erst recht gefährlich Fatuma Geld zu geben, da sie dieses sofort ihrem Mann zurückzahlen müsste, damit der wiederum zurückzahlen kann, aber im Geschäft sich gar nichts verbessert, und ihre Schuldenlast trotzdem nur höher wird.

Unter diesen Umständen hätten wir das anfänglich so vielversprechende Venture mit Fatuma abbrechen müssen. Wir wollen aber am Ball bleiben um weiterhin die Schwierigkeiten der vielen Frauen mit Garküchen zu verstehen, da diese eine wichtige Kundenbasis für TBMs TSS sein müssten. Aber wie? Fatuma braucht dringend finanziellen Zustupf um eine Chance zu bekommen wieder Fuss zu fassen. Aber Geld würde wieder abfließen ohne Wirkung auf ihr Geschäft. Die Lösung war, dass sie Reis usw vom POS beziehen kann, und FARIP dafür den POS bezahlt. Damit hat sie vielleicht die Chance, über ihre Umsätze wieder in machbare Bahnen zu gelangen. Ob und wie sich diese Strategie bewähren wird, muss sich noch zeigen.

Gerade an solchen Vorkommnissen erfahren wir sehr viel über das Umfeld, in welchem Leute wie Fatuma arbeiten müssen. Welche möglicherweise erfolgreichen Interventionsmöglichkeiten sich da ergeben ist noch zu lernen und zu dokumentieren. Das Coaching durch ELISEMA und dessen Berichte an FARIP sind entscheidend um hier am Ball zu bleiben.

#### **Fazit zum wie weiter mit Fatuma**

1. *Weiterhin minutiös verfolgen, ob und wie sich ihr Geschäft entwickelt, und welche äusseren Einflüsse darauf einwirken.*
2. *Durch diverse Kleinmassnahmen sondieren, welche Vorgehen sich im komplexen Beziehungsnetz von Fatuma auf ihren Geschäftserfolg auswirken können, wie zB. der Bezug von Waren vom POS.*

#### **QUEENS GARKÜCHE**

Queen Tweve hatte im 2023 die Geschäftsleitung des POS im Auftrag der TBM übernommen. Der POS (siehe unten) liegt im Areal, welches TBM vom Vermieter gemietet hat, welcher Fatuma gekündigt hatte (siehe oben). Als Fatuma von dem von ihr aufgebauten Restaurant verjagt worden war, stand dieses verwaist da. Queen Tweve sah dann eine Chance mit der Übernahme des Restaurants. Dafür musste und wollte sie einige bauliche Veränderungen vornehmen, wofür sie ihr eigenes Geld einsetzte und auch von Freunden und Familie borgen konnte. Auf unserer Reise konnten wir uns überzeugen, dass dieses Restaurant jetzt in neuer Aufmachung und Führung funktioniert. Somit ist Queen ausgelastet und erarbeitet für sich ein taugliches Einkommen, da das nebenan liegende POS sie nicht voll beanspruchte.

Auch die Zahlen und Berichte von ELISEMA, welcher ja auch Queens Venture coacht, zeigen, dass Queen offenbar die erfolgreichere Geschäftsfrau ist als Fatuma. Sie hat Darlehen von FARIP zeitgerecht und mit Zinsen zurückbezahlt, und sie hat leicht expandieren können. Sie beschäftigt 2-3 weitere Frauen als Assistentinnen, zu ortsüblichen Bedingungen. Somit haben wir nun mit Fatuma zusammen zwei solcher Garküchen, deren Geschäfte wir über ELISEMA bis ins Detail verfolgen und daran lernen können, das Umfeld solcher Garküchen zu verstehen.

Es zeigt sich aber, dass es offenbar für solche Garküchen eine Schwelle gibt, wo sie ihre Umsätze und Profite nicht weiter steigern können. Es wäre gut, dafür die Gründe besser zu verstehen. Aufgrund der guten Beziehungen zu Queen und mit Hilfe von ELISEMA müssten wir dies versuchen.

Eine Schwierigkeit besteht nach wie vor: Es ist TBM immer noch nicht gelungen die Lieferungen an den POS so regelmässig zu machen, wie dies für eine zuverlässige Quelle von Nahrungsmittel für die Garküchen ohne Lagermöglichkeiten nötig wäre. Queen muss für ihr Restaurant oft «auswärts» auf dem Engrosmarkt zu höchst volatilen Preisen und ohne Sicherheit einkaufen. Siehe auch Ausführungen unten zu POS.

#### **Fazit zum wie weiter mit Queen**

1. Genaustens verfolgen, wie sich ihr Geschäft entwickelt, und welche äusseren Einflüsse darauf einwirken.
2. Das synergetische Zusammenwirken von Restaurant mit Chips-Braterei, POS und TBM-Lieferungen verstehen.
3. Sobald ihr Darlehen zurückbezahlt ist, wird sie wieder um ein Darlehen nachfragen. Hier genau mit ihr überlegen, wie sie damit ihren Umsatz steigern könnte.

#### **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 2024 wiederum nicht weit mit dem POS in Kigamboni, der gleich neben dem Restaurant von Queen - der Geschäftsleiterin des POS - liegt. Der POS müsste regelmässig Lieferungen spätestens alle zwei Wochen haben, was aber von TBM meist nicht eingehalten werden konnte. Auf unserer Reise sahen wir auch, dass die Einrichtungen im POS unzureichend waren, und quasi keine Güter vorhanden waren. Bis zum Jahresende hat dann TBM allerdings den POS minimal ausstatten können.

In Bahat Tweves Konzept des TSS sind POS die wichtigen Endglieder der Wertschöpfungskette von Bauern bis zu Wenigverdienenden in der Stadt. Dies scheint nach wie vor der Fall zu sein und ist grundsätzlich einsichtig und schlüssig. Woran liegt es, dass es bislang nicht gelang, den POS in Schwung zu bringen? Die Beobachtungen von ELISMA und Diskussionen mit Bahat zeigen auf folgende mögliche Gründe:

1. Das Unvermögen, die Transporte wirklich nach Fahrplan zu gestalten und so Lieferungen an den POS planbar zu machen, so dass Queen als Geschäftsleiterin des POS auch mit Zuversicht auf Lieferung bestellen kann. Dieses Problem ist oben weiter ausgeleuchtet
2. Die Knappheit der verfügbaren Mittel im COB-fund erlaubt es TBM nicht immer eine Gelegenheit für einen TSS-deal zu packen. Die meisten Fahrten des Lastwagens sind im Auftrag dritter, welche traditionellerweise immer die ganze Ladekapazität des Lastwagens für sich beanspruchen.
3. Die immer noch kleinen Mengen für diesen einen POS, was nie einen ganzen Lastwagen ausfüllen kann. Somit werden Lieferungen an den POS immer nur als Nebenprodukt von Fahrten zu den Engros-Märkten möglich. Beispiel: Queen braucht 8 Säcke Kartoffeln. Diese können erst geliefert werden, wenn TBM eine volle Lastwagenladung von Njombe im Hochland zum Engros-Markt in Dar fahren kann. Dann erst werden 8 Säcke für den POS abgeladen und reserviert. Völlig unplanbar!

Der POS wird nur dann in Schwung kommen, wenn er bei Garküchen und Einzelhaushalten bekannt wird als zuverlässige Quelle preisgünstiger Güter in kleinen Detailhandelsmengen, mit «Vijikweli» als Marke (schon für TBM registriert). Das wird von allen Beteiligten klar erkannt und mitgeteilt. Und wie schafft man das angesichts der herrschenden Bedingungen, die wir antreffen?

Eine Möglichkeit wurde angedacht: Queen kauft das Notwendigste auf den Engros-Märkten und lagert und verkauft es im POS. Ziel ist immer auf zwei Wochen hinaus die Ware zum Verkauf anbieten zu können. Das muss höchstens kostendeckend sein, aber nicht profitabel. Und jedes Mal, wenn TBM eine TSS-Lieferung machen kann und Queen den Einkauf auf dem Engrosmarkt umgehen kann, umso besser. Somit könnte langsam das Vertrauen der lokalen Bezüger in Kigamboni gewonnen werden, und TBM bekommt die Chance schrittweise immer zuverlässiger liefern zu können. Ob und wie wir TBM und Queen dabei werden unterstützen können muss sich noch zeigen.

Wir sehen: Der Erfolg des POS ist eng mit der ganzen Herausforderung zum Aufbau der Synergien um TSS verknüpft (Verarbeitung, Transport, Lagerhaltung, Collection Points, usw). Allerdings ist beim

POS jetzt schon eine strategische Weichenstellung geschehen: Der POS gehört zwar TBM, ist aber von TBM als separates Geschäft mit eigener Kostenstelle, eigenem Management mit eigener Entscheidungskompetenz und Bankkonto aufgestellt und geführt - direkt gecoacht von ELISEMA. Dies scheint strategisch zielführend zu sein.

Etwas macht Sorgen: Was mit dem Vermieter des Areals passiert ist, kann jederzeit wieder passieren. Heisst das, dass POS auf eigener, der TBM gehörenden Parzelle aufgestellt sein müsste? Das hingegen wird sehr teuer, müsste aber auf lange Sicht billiger kommen!

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

1. Darauf konzentrieren, die Verfügbarkeit von Gütern im POS möglichst unabhängig von Lieferungen der TBM zu gestalten, um damit das Vertrauen der Endkunden zu verdienen und so einen regelmässigen Umsatz zu erreichen - wohlverstanden, dass dann TSS-Lieferungen bei gleichen oder tieferen Preisen immer Liefervorrang haben.
2. Erkunden, ob und wie ein Netzwerk von POS als eigenes separates Unternehmen aufgebaut werden müsste, in Synergie mit anderen auf TSS einwirkende Unternehmen? Und ob und wie diese POS auf eigenen Parzellen an wichtigen Standorten aufgebaut werden können. Dafür allenfalls erkunden, welche erfahrene Geschäfte in der Schweiz hier eine Möglichkeit zum Engagement sehen und zusammen mit Impakt Investoren über etliche Jahre sich für den Aufbau eines POS-Netzwerkes in Tanzania engagieren möchten (Ziel: Gesunde und erschwingliche Nahrung für den riesigen und rasch wachsenden Markt der vielen wenig verdienenden Leute in den explodierenden Städten)
3. Keine weiteren POS in Daressalaam unterstützen, bis klar wird wie Kigamboni funktionieren kann
4. Hingegen allenfalls einfache POS in den wachsenden Siedlungen entlang der Haupttroute vom Hochland nach Dar helfen zu lancieren, da die Preise dort (zB. für Kartoffeln) oft höher sind als in den Engros-Märkten in Dar.

#### **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 war im Jahre 2024 weiterhin aktiv. Er wurde zusehends für die neuen GRACOMA-Kredite beansprucht, welche zusätzlich noch mit Krediten über die REILO-Startup aus der Schweiz für Biodiversitätssicherung/Carbonzahlungen ergänzt wurden. Die weiteren, sich rasch entwickelnden Dynamiken dazu, siehe die Ausführungen zu TCRD weiter unten.

Die pauschale Entschädigung von 400'000 pro Monat muss nun ändern: Ein Dienstleistungsvertrag von Ragpa mit GRACOMA (immer noch nicht als Firma lanciert, wird noch von farip gespielt) muss nun Leistungs-abhängige Zahlungen vorsehen, dh. pro registrierte und kontrollierte Waldfläche, pro beaufsichtigten Kredit, usw.

Hinzu kommt, dass TCRD-Massnahmen auf Ragpa angewiesen sein werden, um weitere Watunza auszubilden.

Wir müssen nun Ragpas Venture einbauen in die rasch sich entwickelnde Dynamik um das von den Bauernfamilien in Magunguli verfolgte Konzept TCRD (Tree-secured Credit for Rural Development), siehe unten.

#### Fazit zum wie weiter mit Mtunza Misitu

1. Möglichst bald einen neuen Dienstleistungsvertrag mit Ragpa aushandeln, vorläufig noch mit **farip** als Lückenbüsserin für die noch zu gründende GRACOMA
2. Ragpa in die Watunza-Ausbildung einbinden
3. Weitere Massnahmen im Rahmen des TCRD-Konzeptes, siehe unten

#### TCRD Tree-secured Credits for Rural Development

Hier erlebten wir einen Durchbruch im 2024, zumindest was die Bekanntheit unserer Arbeit und Interesse von dritter Seite betrifft. Die finanziellen Auswirkungen müssen sich dann im 2025 zeigen. Der Auslöser war im 2023 die Arbeit von Rahel Guggenbühl, wo wir als «Prototypen» den von den Bauernfamilien in Magunguli ausgedachten ganzen Zyklus von den registrierten und anschliessend beaufsichtigten Waldparzellen, über Produktionskredite für ihre Ackerkulturen, bis zur Zurückzahlung der Kredite mit Zinsen durchspielten, und ihnen somit die Chance gaben zu zeigen, dass sie den ganzen Prozess auf ihrer Stufe im Dorf im Griff haben. Aufgrund des Erfolges mussten wir trotz angespannter Finanzlage der Nachfrage nach weiteren solchen Krediten nachkommen, um der entstehenden Dynamik gerecht zu werden.

Die Dynamik zeigte sich bislang folgendermassen:

**A.** Das **Institute of Development Studies** in der Universität Daressalaam zeigte ein hohes Interesse zu verfolgen, wie sich dieses in Magunguli ausgedachte und demonstrierte Vorgehen weiter entwickeln liesse, da nach ihrer Beurteilung dies ein Durchbruch für die bislang wenig erfolgreichen Bemühungen in Tanzania sein könnte, ein für Kleinbauern taugliches Kreditwesen aufzuziehen. Sie schickten Studierende, die hier ihre Arbeiten zum Thema machen konnten. Auch von der Universität St. Gallen haben zwei Studierende Tanzania besucht und ihre Arbeiten mit Begleitung durch FARIP machen können.

**B.** Ein Besuch der Leitung des Institutes nach Magunguli und ihre Besichtigungen der Waldparzellen und Diskussionen mit den Bauernfamilien haben sie soweit von der Innovationskraft des Vorgehens überzeugt, dass sie einen **Workshop** mit hohen Beamten aus diversen Regierungsstellen organisierten. Vertreter der Bauern, Studierenden, wie auch FARIP waren eingeladen ihre Erfahrungen und Einsichten darzustellen. Dies führte dazu, dass die Vertreterin des zuständigen Ministeriums (Natural Resources and Tourism) ausdrücklich darauf bestand, dass an TCRD weitergearbeitet wird und dafür auch jedwelche mögliche Unterstützung vom Ministerium zusicherte. Damit bekam auch die Universität das unmittelbare Mandat dafür zu sorgen, dass von den Umsetzungsbemühungen zu TCRD für das ganze Land gelernt wird.

**C.** In der von IDS organisierten Werkstatt wurde klar, dass TCRD auch wieder ein komplexes Unterfangen ist, in welchem **diverse Unternehmungen synergetisch ineinandergreifen müssen**:

- Unmittelbar braucht es eine Ausweitung der bisherigen Pilotvorgehen mit 10 Familien zu bis zu **100 Bauernfamilien, welche Produktionskredite erhalten**. So können die Familien in Magunguli auch Ausreisser-Situationen verstehen und damit umgehen lernen, zB. was passiert bei Misserfolgen, bei natürlicher Zerstörung einer Waldparzelle, in Konfliktsituationen zwischen Nachbarn, usw. Dafür braucht es die rasche Finanzierung weiterer solcher Kredite noch bevor alle institutionellen Vorkehrungen eingerichtet und aktiv sind.
- Es braucht die **Lancierung der GRACOMA** als registrierte tanzanische Firma (Growing Assets Collateral Management), welche die Logistik in den Dörfern mit den Forstwarten (Watunza Misitu) betreibt, und zwar so, dass die Transaktionskosten für die Kreditvergabe und -überwachung für die Finanzinstitute akzeptabel werden.
- Es braucht die **Lancierung der Pesanane Farm Forestry School**, deren Aufgabe sein wird
  - a) die Aktionsforschung im Dorf zu betreiben zur Frage: «Welche Techniken, Vorgehen und Organisation erlauben es Kleinbauern mit Bäumen auf eigenem Land möglichst nachhaltig und zuverlässig Geld zu verdienen?», und sich dafür auch intensiv mit der Forschung austauschen.
  - b) die Aus- und kontinuierliche Weiterbildung der Watunza Misitu an die Hand zu nehmen. Diese ist darum früh schon wichtig, weil für die Skalierung des TCRD-

Vorgehens die Kompetenzerarbeitung auf Dorfstufe voraussichtlich der limitierende Faktor werden könnte.

- Es braucht **Finanzinstitute**, welche die Ausdauer und das Lernvermögen haben, Bäume und wachsende Wälder als lange dauernde aber «harte» Sicherheit zu erkennen und entsprechend weitsichtige Investitionen auf lange Sicht machen können.

**D.** Rahel Guggenbühl hat aufgrund ihrer Erfahrungen in Tanzania beschlossen ein Start-up Unternehmen **REILO** zu lancieren, mit dem Ziel, die Instrumente, Vorgehen und Algorithmen zu entwickeln, welche es erlauben werden, den Wert von Waldparzellen soweit beurteilen und überwachen zu können, dass die Parzellen als gute «harte» Sicherheit für Kredite dienen können. REILO will als Dienstleistung an Kreditgeber und lokale Spargruppen die Finanzflüsse zwischen ihnen organisieren und überwachen - oder aber womöglich selbst als Finanzinstitut auftreten. Die von REILO zusätzlich eingebrachte Innovation ist die Erkundung der Möglichkeiten, die neuerdings aufkommenden Biodiversitätszertifikate für die Erhaltung autochthoner Wälder so einsetzen zu können, dass die Bauernfamilien damit auch über TCRD Geld verdienen können. REILO sucht eigenständig nach Finanzierung ihres Aufbaus. Eine enge Zusammenarbeit mit **farip** und mit den tanzanischen Akteuren zeichnet sich ab.

**E.** Wir haben das TCRD-Konzept der Bauernfamilien in Magunguli beim Wettbewerb des **IC-Award** eingegeben. Die Arbeit an der Präsentation hat gute neue Materialien hervorgebracht. Und vor allem ist unsere Eingabe als eine der «top ten» schliesslich erkoren worden. Zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Jahresberichtes können wir sagen, dass wir zum IC-Forum an der ETH eingeladen wurden, einen Stand betreiben durften, und daraus viele neue Kontakte mit interessierten Organisationen und Finanzierern hervorgingen, welche wir jetzt intensiv weiterverfolgen.

**F.** Die Absicht zur Forschungszusammenarbeit zur TCRD-Thematik zwischen der Uni Daressalaam und Uni St. Gallen ist mit einem **Memorandum of Understanding** zwischen ihnen bekräftigt worden. Wie sich diese gestalten lässt ist noch nicht abzuschätzen.

#### Fazit zum wie weiter mit TCRD

1. Solange keine weiteren finanziellen Mittel verfügbar werden, muss **farip** darauf bestehen nur ganz wenige weitere Kredite zu gewähren. Überhaupt keine mehr zu gewähren würde die Dynamik unterbrechen und zu Enttäuschungen und Vertrauensverlust unter der Dorfbevölkerung in Magunguli führen. Dass es aufgrund der engen Finanzlage nur wenige Kredite sein können, würde hingegen verstanden.
2. Den profitorientierten Businessplan der GRACOMA präzisieren, formulieren, und tanzanischen Akteuren helfen die Firma zu gründen - und dafür die Start-up Finanzierung suchen.
3. Den Businessplan der nicht-kommerziellen Pesanane Farm Forestry School ausarbeiten, dessen Methodik, Programm und Budget erstellen - und auch hier die langfristig stabile Finanzierung suchen.
4. Den ersten ausbaufähigen Lehrplan für die Ausbildung der nächsten 5 Watunza Misitu ausarbeiten und das erste Training unter der Flagge der noch zu gründenden Pesanane Farm Forestry School durchführen - und auch dafür die Finanzierung suchen.
5. Möglichst bald die Finanzierung für bis zu 100 baumgesicherte Kredite mit den jetzt vorhandenen Vorkehrungen organisieren und diese umsetzen und gut dokumentieren. Dies als genügend grosse Demo für vorhandene tanzanische Finanzinstitute, hier das Potenzial zu erkennen.
6. Ein Rahmenprojekt für die Aktionsforschung rund um TCRD mit Universitäten in Tanzania und der Schweiz konzipieren und aufgleisen, und auch hier die Finanzierung suchen.
7. Konsequenz dafür sorgen, dass bei allen Massnahmen die Innovationskraft der Bauernfamilien erkannt, aktiv engagiert und gefördert wird, weil so die Relevanz der Neuerungen für das System, in welchem sie arbeiten, hochgehalten wird.

## **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.

Der weitaus grösste Teil des Scouting wurde im 2024 bei der Erkundung aller Aspekte des TCRD-Konzeptes der Bauernfamilien in Magunguli aufgewandt, mit den oben beschriebenen Resultaten, die schliesslich sichtbar wurden.

Keine weiteren Ventures wurden aufgegriffen, ausser dasjenige von Queen.

Die Versuche die POS in Schwung zu bringen waren und sind mit Scouting verbunden, wie auch der Versuch zu verstehen, was genau die Engpässe im TSS sind und wie diese durchbrochen werden könnten.

## **5. Partner**

### **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.

Die Arbeit mit den Universitäts-Instituten gestaltet sich schwierig, da unser Anliegen nicht zentral in ihrem überfüllten Arbeitspensum liegt, sondern eher eine erfreuliche und wünschenswerte Nebenbeschäftigung darstellt. Dies könnte sich ändern, sofern es gelingt das angedachte kooperative Aktionsforschungsprojekt zu allen Aspekten der TCRD mit genug Finanzen zu lancieren. Wie sich aber immer mehr herausstellt, wird es wohl an der **farip** liegen, dieses Aktionsforschungsprojekt schliesslich zu formulieren. Sobald Forschungsgelder vom Staat und va. von privaten Institutionen verfügbar werden, können sich die Forschenden besser einbringen und sich engagieren.

### **REILO**

Wie oben beschrieben entwickelt sich eine enge Partnerschaft mit der Start-up Firma REILO

### **SAT**

Die erhoffte Zusammenarbeit mit dem Zentrum Sustainable Agriculture Tanzania in Morogoro hat bislang zu keinem tauglichen Resultat geführt. Vermutlich müsste dies sehr projekt-bezogen geschehen. Ob und wie ein von uns formuliertes TCRD-Aktionsforschungsprojekt auf das SAT zählen kann, muss sich noch weisen, und auch hier vermutlich sehr projekt-bezogen: zB. für die Erforschung der Vermehrungsmöglichkeiten für Schneitelbäume für Futter, oder den Einsatz von Solarpumpen für hochintensive Gärten, usw.

## **6. Jahresrechnung**

Gesamterträgen von CHF 64'364 steht ein Gesamtaufwand von CHF 83'027 gegenüber, was einen Ausgabenüberschuss von CHF 18663. ergibt. Dieser Ausgabenüberschuss geht zulasten von unseren Reserven. Diese betragen nun nur noch CHF 10'027.

Grössere Spenden konnten wir im Jahr 2024 keine verzeichnen. Die kleineren Spenden beliefen sich auf rund Fr. 64'330. Das ganze Spendenvolumen pendelte sich auf dem Vorjahresniveau ein.

Was uns nach wie vor fehlt, sind grössere institutionelle Sponsoren. Hier die Entwicklung der Spendeneinnahmen

| Jahr | Spenden insgesamt |
|------|-------------------|
| 2019 | 48'495.-          |
| 2020 | 61'608.-          |
| 2021 | 120'679.-         |

|      |          |
|------|----------|
| 2022 | 34'734.- |
| 2023 | 62'389.- |
| 2024 | 64'330.- |

Beim Aufwand schlugen vor allem folgende Positionen zu Buche:

|   |        |
|---|--------|
| Material, Dienstleistungen, Capacity Building, Personalaufwand und Monitoring in den verschiedenen Projekten                                      | 23'837 |
| Monitoring Gesamtprojekt inkl. Reise nach Tansania  | 15'912 |
| Scouting  | 6'000  |
| TCRD  | 12'428 |
| Geschäftsstelle in der Schweiz sowie Produktionskosten für den Newsletter   | 22'268 |
| Finanzerfolg.<br>Darlehenszinsen und Wechselkursgewinne überwogen in diesem Jahr die Bankspesen, so dass ein Finanzerfolg von CHF 978 resultierte | 978    |
| Saldo aus Abschreibungen und Wertberichtigungen. (Abschreibungen CHF 16'559, Wertberichtigungen CHF -13'000)                                      | 3'559  |

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 22'500.- offen.

Auf den Vorschüssen für TSS-Deals und den ausstehenden Darlehen für die 100 Maissilos haben wir insgesamt CHF 16'559 abgeschrieben und die Wertberichtigungen von CHF 13'000 aufgelöst.

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

## **7. Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising**

Auch im 2024 ist es uns immer noch nicht gelungen stabile und regelmässige institutionelle Geldgeber für die Aktivitäten der *farip* zu gewinnen. Wir sind immer noch fast ausschliesslich auf die vielen kleinen Spenden angewiesen, und auf Zuwendungen von Mitgliedern des Stiftungsrates. Dies zwang uns, keine neu auftauchenden Ideen mehr aus Afrika zu unterstützen, und unsere eigenen internen Ausgaben und Verpflichtungen wo immer möglich zu beschränken. Unsere Partner in Afrika wissen von unserem Dilemma und haben Verständnis. Aber die Enttäuschung ist spürbar, dass wir nicht wirkungsvoller eingreifen können - hat aber auch den Vorteil, dass die Leute motiviert werden, wo immer möglich auch eigene Ressourcen zu mobilisieren.

Der IC-Award lässt uns aber hoffen: Wir bekommen Kontakt zu etlichen Organisationen und Finanzierern, welche Möglichkeiten sehen va. im TCRD-Umfeld zu investieren, was wohl daran liegt, dass am IC-Award von uns nur TCRD zur Diskussion stand. Wir haben vor diese Kontakte weiter zu verfolgen, in der Hoffnung, dass wir hier institutionelle Finanzierer für unsere Vorhaben gewinnen können.

Jedenfalls scheint das Jahr 2025 entscheidend zu werden, ob und wie *farip* langfristig wird weiter bestehen können.

Ueli Scheuermeier  
Geschäftsleiter *farip*  
5. Mai 2025

Ueli Scheuermeier, Geschäftsführer

Peter Reinhard, Präsident