global public policy institute

ADA Fallstudie WiPas: Lieferkette zum nachhaltigen Kaffeeanbau in Tansania

Bericht zum Vor-Ort-Besuch

Berlin / München / Duschanbe, 27. Februar 27, 2009

Frau Erika Bürkle, Dr. Markus Palenberg
Global Public Policy Institute

www.gppi.net

ADA Fallstudie WiPas: Lieferkette zur nachhaltigen Kaffeeproduktion, Tansania

Projekttitel: "Sustainable Coffee Production and Processing coupled with income diversification in Mbeya Rural and Mbozi District in Tanzania"

Projektort: Mbeya und Mbozi District (Tansania)

Projektnummer: UP 2006-150

Laufzeit: 09/2006 – 08/2009

Projektbudget und -aufteilung: OEZA (ADA): 199,800 € (45,97%); Eduscho: 220,850 € (50,81%), Dritte: 14,000 € (3,22%)[1]

Evaluierungszeitraum: 24.09.2008 – 01.10.2008

Evaluierungsort(e): Dar es Salaam, Mbeya, Mbozi (Tansania)

Evaluator(en): Erika Bürkle, Markus Palenberg, Global Public Policy Institute (GPPi)

The present evaluation is part of a review of the ADA's Public Private Development Partnership Program (Wirtschaftspartnerschaften, WiPa) which the Global Public Policy Institute (GPPi) has been invited to conduct. From March 2008 on, the Evaluation team has reviewed the WiPa program on program level through numerous interviews of all relevant stakeholders and decision makers in Austria as well as an online-survey of all Austrian and European enterprises participating in the program. As part of the evaluation of the program, eight individual projects were visited on-site. The synopsis of six of these field visits are summarized in project reports such as the present document.

---

[1] Nach Angaben von ICP sind nicht die gesamten Kosten des ICP-Projektes im Vertrag mit der ADA aufgeführt. So sind bestimmte Beiträge, die sich auf die ersten sechs Monate der Projektdurchführung bezogen, nicht darin enthalten. Der ADA-Vertrag beginnt erst mit dem 7.Monat der Projektumsetzung (E.D.E. Consulting, Kommentar zum Bericht vom 12.12.2008).

Executive Summary

The present report summarizes the findings of a field visit to the project "Sustainable coffee production and processing coupled with income diversification in Mbeya and Mbozi District" in Tanzania which is co-financed by Eduscho (Austria) GmbH through International Coffee Partners (ICP), a private sector initiative supporting small coffee farmers in order to promote sustainability in the coffee sector and implemented by E.D.E. Consulting, a daughter company of the Hanns R. Neumann Foundation which focuses on capacity development of coffee farmers, from its representative office in Kampala, Uganda.

At the core of the field visit were meetings with the local project partners such as MS Tanzania (Danish Association for International Cooperation), City Coffee Limited which provides milling services to coffee farmers and coffee farmer groups (Producer Organizations, POs) in Mbeya rural and Mbozi. Furthermore, meetings were held with the representatives of the Corporate Social Responsibility Department of Tchibo/Eduscho in Hamburg, Germany and the managing director of E.D.E Consulting.

Project description

The formulated goal of the project is "to increase farm income through sustainable coffee farming and promotion of other promising crops in the Mbeya rural/Mbozi District in the south western part of Tanzania"[2]. To reach this goal, the project is aiming at assisting the development and the strengthening of smallholder coffee enterprises in the areas of smallholder coffee farmer organization, coffee production (*Project result 1:* Practices for sustainable coffee production are adapted to the specific conditions of smallholders in Tanzania and democratically and efficiently organized farmers apply the principles of sustainable coffee production), quality improvement (*Project result 2:* Farmers increase their crop quality while options for diversification of farm income are identified and implemented) and market development (Project result 3: Sustainably produced coffee is successfully commercialized from farms to the international market) over the project period of three years (01.09.2006 – 31.08.2009).

The project budget of the partnership is as follows: The share of the private partner (Eduscho through ICP in cooperation with Neumann Kaffee Gruppe Estate Marketing) in the partnership is 220,850 EUR or 50.81% of the project costs while ADA co-finances 199,800 EUR or 45.97% of the project (mainly personnel, means to raise sustainability on producer level, production and processing improvement services, and project administration). Additionally, third parties from the developing country contribute 14,000 EUR (3.22%) towards the project, such as City Coffee, a member company of Neumann Kaffee Group (NKG) which offers pre-export processing services (storage, grading and milling) to local coffee farmers in Mbeya rural and Mbozi. The overall budget of the project is 434,650 EUR.

[2] Project Concept, p. 5.

Project typology

In accordance with the typology of development partnerships as defined for this evaluation, the project meets the characteristics of projects which are aimed at the development or expansion of a supply chain for certain products or services. Through a PP partnership of such kind, the production, processing and marketing of products or services are promoted in the partner country. In the case of the partnership with Eduscho (Austria), the development of smallholders coffee farmer POs is supported and the farmers receive training which enables them to make their coffee production more sustainable and of higher quality. The quality of the coffee produced in this project is then measured by the local project partner City Coffee and either traded bilaterally (for instance by Eduscho/Tchibo) or sold at one of the international coffee exchanges.

Relevance

The relevance of the project is directly connected to the objectives of the WiPa program as outlined in its guidelines. Assessing this dimension from the point of view of the WiPa program, relevance of the project can be considered as high as it meets the development objectives of both the partner country and the target group. Tanzania's economy strongly depends on coffee exports so that strengthening coffee trade relations on the micro and meso levels can be expected to positively contribute towards the overall trading capacity of the country, and herewith ensure economic development on the macro level.

1. <u>The project meets the commercial interests of the participating company:</u> With several different stakeholders involved in the project, the commercial interests differ, too. The first group of stakeholders are coffee producing, processing and selling companies (Eduscho/Tchibo, companies participating in the ICP initiative), which benefit from the increased quality of the coffee resulting from the project activities as they ensure a steady supply of certain coffee beans of high quality (if not directly to the European company, the coffee enters local auctions or the international coffee trading market where it can be purchased by the companies). The second group of participating companies includes local coffee processing and trading companies in which business interest it is to receive access to high quality coffee as they can trade this coffee to higher prices while having a reliable supply of coffee to meet their obligations to their trading partners. They also benefit from long-term relations with POs and Depot Committees (DCs) which use their services to process their coffee.

2. <u>The project meets the development objectives of the partner country and the target group of development aid in general and of the project in particular:</u> The project meets the development objectives of both the partner country and the target group. Tanzania's economy strongly depends on coffee exports so that strengthening coffee trade relations on the micro and meso levels can be expected to positively contribute towards an increased trading capacity of the country, and herewith ensure economic development on the macro level. The target group of smallholder coffee farmers

benefit from project activities which are aimed at improving their organizational structures, training beneficiaries in more sustainable farming techniques to ensure improved quality as well as increased production. Economically, they benefit from higher selling prices as a consequence of higher quality of their coffee as well as from the benefits of bulk marketing their produce.

3. The project benefits from synergies between public and private partners: The synergies between the private and the public partners (of a financial kind or in terms of services and input) are extended not only to the project co-financing partners (ADA and ICP/Edsucho/Tchibo) but also to the involvement of different partner organizations at different stages of project implementation. ICP through E.D.E. Consulting is the core implementing organization, but it also solicits service aid from other partners in areas where it is not able to provide. While the contribution on the part of ADA is of financial kind (financial synergies), the contribution on the part of the partner company is of financial as well as input kind (the latter through their implementing organizations on the ground). There are several inputs from other private and public partners including the Tanzania Coffee Research Institute (TaCRI) on various trainings for beneficiaries as well as know-how input in terms of improved technologies, the partnership with local authorities and governmental extension service providers for capacity building and nursery establishment, a close cooperation with PASS (Private Agricultural Sector Support) on business planning and loan guarantee for farmer groups and financial assistance and know how transfer from MS Tanzania in terms of personnel, managerial capacity, accounting.

4. The project mobilizes private means for development initiatives: Additional money and additional know-how in terms of development input has not been mobilized in this partnership. It can be assumed that the private partner would have been involved in similar project activities without the partnership with ADA because Eduscho/Tchibo has already financed similar projects and Corporate Social Responsibility (CSR) activities through the ICP initiative. However, as emphasized by the private partner, all ICP projects are Public Private Partnership (PPP) projects[3].

5. The positive impact of private sector relations and investments are maximized through the project (and economic growth and living conditions are improved in the long term): The private sector relations are maximized through the project as the farmers – offering a steadier supply of coffee which meet higher quality standards –

[3] Comments from E.D.E. Consulting: "CP is convinced of the large potential of PPP schemes and would not support a project on its own without involving a public partner who shares the need of promoting sustainable coffee business based development in poor rural areas. Thereby directly on project level, impact can be significantly raised. On a strategic level and based upon individual project experience, the challenge is to jointly develop strategies which allow to support a significant and growing number of farmers thus causing positive changes in the sector as a whole. These efforts have to include structural changes on the different levels (e.g. support services in origin countries) which jointly can form the framework conditions which strongly influence the development of coffee farmers. This strategic challenge aiming at larger scale initiatives can only be met by a strong cooperation between the private and public partners".

can become more reliable and therefore more important business partners of the private coffee processing and selling companies. If these private sector relations can be sustained on the long term, they can improve the living standards of the target group and contribute positively to economic growth through the strengthening of the coffee export industry. In order to ensure a sustainable continuation of the project, an apex structure called SHIVIWAKA has been formed to take up project activities after the project life time.

6. The project increases the efficiency and sustainability of private sector involvement through complementary services co-financed by public means (and causes positive overall economic impact): The project components co-financed by the ADA contribution enable the inclusion of a higher number of smallholder coffee farmers in the training activities and contribute to the implementation of the International Classification for Standards (ICS), the provision of PO trainers, farmer trainings, the supply of improved planting material, and the maintenance of demonstration plots. In comparison to other projects aimed at the development or the strengthening of supply chains, this project has a high number of partner organizations involved at different stages of the project. They are highly important as they add expertise to the implementation process. However, the observations made by the evaluation team in other supply chain projects imply that a more direct involvement of the private partner (ICP, Eduscho/Tchibo) would have increased the efficiency and sustainability of the project concept even further as it would have strengthened the business relationship between the private partner and the beneficiary of the project.

7. The project strengthens local small and medium enterprises (SMEs) through partnerships with European companies (and helps them to use the opportunities offered by globalization and to make a contribution towards poverty elevation): The project is not aimed at strengthening SMEs and is therefore not relevant in this context. However, the project is directly linked to supporting micro entrepreneurs (smallholder coffee farmers) as well as coffee farmers' Producer Organizations (POs), Depot Committees and Marketing Committees, which all conduct commercial activities. Through this partnership, closer links are created not only with European companies, but also with coffee trading companies and mills on the national and local level.

Coffee is an important export crop in Tanzania. Figures published by the World Bank suggest that in 2003, it contributed 115 million USD to export earnings and provided employment to some 400,000 families[4]. About 95 percent is grown by smallholder coffee farmers with an average plots size of 1 – 2 hectares, while the remaining 5 percent are grown on coffee estates. The profitability of coffee production for the smallholders in particular has been tied to international coffee prices which have shown strong volatility since the end of the 1990s.

[4] John Baffes, 'Tanzania's Coffee Sector: Constraints and Challenges in a Global Environment', *World Bank*, *Africa Region Working Paper Series No. 56,* June 2003.

While in 1998, non-Columbian mild Arabica coffee was traded at 144.09 US cent (per lb[5])[6], the prices hit a low in 2002 with 62.31 US cent (per lb), but have slowly been recovering again since 2005 where they grow up to 115.22 US cent (per lb)[7].

International organizations have supported the small coffee farmers and coffee producing organisations as part of their rural development initiatives in Tanzania. Support to the coffee sector has not only been provided by traditional development projects, but also in the framework of Public Private Partnerships (PPPs), that have been considered a useful tool to promote economic development through cooperation with the private sector in the coffee business.

UNDP, as part of the Global Compact policy dialogue, established the "Growing Sustainable Business" (GSB) Initiative for Poverty Reduction in Tanzania in 2003, with the GSB Coordination Group consisting of representatives of the government, the business community, NGOs, UN organizations and other bilateral and multilateral donors recognizing the need for cooperation between private and public interests in contributing to Tanzania's Poverty Reduction Strategy (PRS). Several PPPs have been implemented so far in the framework of the GSB initiative in Tanzania, among other things a partnership for the development of a supply chain for the plant Allanblackia (Unilever), a dairy development project with Tetra Pak and rural electrification project with ABB as well as the ADA/ICP partnership project in Mbey[8].

In agro-business more specifically, several bilateral and multilateral donors have supported small farmers, predominantly in coffee production. The Danish-funded Private Agricultural Sector Support (PASS) – established in 2000 under Denmark's Agricultural Sector Programme Support (ASPS) and transferred into a trust in 2007 – provides business development and financial services to agro-businesses in order to promote and facilitate investments in the agricultural sector in Tanzania. PASS is one of the local project partners of the partnership with Eduscho/Tchibo and works with clients in 10 mainland regions of Tanzania.

The Swiss Cooperation Office in Tanzania, representing both the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and the State Secretariat for Economic Affairs (SECO), has spent 1.1 million USD between 2005 and 2008 on supporting rural farmers of specialty coffee (Swiss Cooperation's Export Development of Specialty Coffee Project) to improve the quality, ensure a constant supply of specialty coffee and assist the farmers in the

[5] 1 lb = 500 gramm.

[6] On the German coffee exchange.

[7] ICO (International Coffee Organization) Price Index: *http://www.ico.org/prices/p2.htm*.

[8] Growing Sustainable Business for Poverty Reduction in Tanzania, UNDP, the Global Compact, *http://www.tz. undp.org/publications/GSB_Tz.pdf*.

diversification of crops[9]. Since 2001, USAID has also been working with coffee growers to improve the quality and increase the yield of smallholder coffee farmers. As part of the program, it supported village-based central pulperies in order to process their coffee and offer a better product which can be traded at higher prices.

In the past, the World Bank has actively supported the development of the agricultural sector through reform processes (lowering of taxes on coffee producers, loosening of license and permit requirements). It has conducted three projects between 2001 and 2004 (Agricultural Sector Management Project – 27.2 million USD, Second Agricultural Research Project – 22.98 million USD, National Agricultural Extension Project – 30.6 million USD) which have been followed by further involvement in the sector. Key elements in these projects are the development of institutional capacity and the strengthening of governmental functions in the agricultural sector as well as the institutional development of the national agricultural research system. Furthermore, through the improvement of the delivery of extension services to smallholder farmers, their income and productivity was expected to increase. With coffee production being one of the major agricultural areas, the activities directly and indirectly have involved the coffee business, too.

One of the regional foci of ADA is eastern Africa and also includes Tanzania. However, there is no ADA coordination office in the country so that Tanzania is covered by the coordination office in Kampala, Uganda. It is the context of ADA activities as part of their bilateral Technical Assistance (TA), the partnership fits in with the sectoral focus on poverty reduction in the region[10].

To sum up, several international development players have chosen to support the development of the agricultural sector in Tanzania. Providing one of the main export crops, coffee producers have been at the center of their attention. The partnership is therefore relevant in the overall context of economic and rural development initiatives implemented by the international community and as such also relevant from the ADA perspective.

According to research done by the World Bank, the development of processing and supply chains can help to increase the earnings of smallholder coffee farmers of up to 150% by selling coffee that have been processed locally as opposed to selling the raw material[11]. Many projects supporting smallholder coffee farmers and producer organizations (PO) therefore help communities and POs to set up village-based pulperies. Others make sure that the supply chain cuts out middlemen who traditionally buy the coffee harvest off the farmers for prices far below the market prices. Instead, bilateral agreements are negotiated between POs and coffee trading companies or coffee manufacturers.

---

[9] *http://www.sdc.or.tz/en/Welcome_to_the_Swiss_Cooperation_Office_in_Tanzania/ressources/resource_en _168126.pdf*.

[10] Geschäftsbericht 2006, Austrian Development Agency, at: http: *www.entwicklung.at/uploads/media/ADA_Geschaeftsbericht_2006.pdf*, p. 16.

[11] John Baffes, 'Tanzania's Coffee Sector: Constraints and Challenges in a Global Environment', *World Bank*, *Africa Region Working Paper Series No. 56,* June 2003.

The support of smallholder coffee POs and DCs in Mbeya rural and Mbozi as envisaged in the partnership with Eduscho/Tchibo through ICP therefore is not only aligned with the development strategy of many international organizations in Tanzania, but is also *in line with the interests of small coffee farmers who receive access to international markets and can sell their coffee to higher prices due to its higher quality and processed form.*

Impact logic

Three impact chains can be constructed in the context of the project, all of which are aimed at increasing the livelihood of smallholder coffee farmers. The impact logic of the project intervention is conclusive.

The expected impact areas are the following:

Impact chain 1: Enhanced livelihoods of smallholder coffee farmers through increased income due to better quality of their coffee.

Impact chain 2: The organization of smallholder farmers in primary organizational structures of POs and secondary structure (Depot Committees) leads to increased income as farmers are enabled to better market their products, negotiate prices and receive access to loans for investment into their businesses.

Impact chain 3: The creation of supply linkages between coffee farmers and coffee traders (with the coffee being sold through auctions or directly to the coffee exporter) eliminates middleman and increases the profits of the coffee farmers.

Impact hypothesis

The impact logic as outlined above can only show its full potential if the farmers can indeed sell their coffee at prices which allow for higher profits. Coffee prices, however, have been volatile in the past decade and have only increased again since 2005. Due to the anti-cyclical dynamics of price development in the coffee industry, coffee prices can be expected to fall again as coffee production grows and more coffee enters the international market.

The impact created by the organization of coffee producing farmers into POs and DCs takes place under the same influence by the world prices as do other impact areas. The world prices for coffee (or the directly negotiated coffee prices in cases such as Starbucks Coffee Company and the company's coffee supplying farmers) constitute the limits to the impact any kind of activities in the field of coffee production can create. Should they return to the low levels of the late 90ies and the beginning of the millennium, smallholders will not be able to sustain the positive impact of the project activities such as training or their organization in POs[12].

[12] ICP contributed the following comment on this issue: "The introduction of strong organizational structures which assist farmers in marketing their coffee, bulking produce and inputs, sharing information among themselves, as well as sourcing loans coupled with the focus of the project of income diversification minimizes the farmers risk to volatile coffee prices and ensures sustainability of project impact".

As far as the positive impact of the marketing initiatives as part of DCs is concerned, the importance of close linkage between the supplier and the buyer, i.e. the European coffee selling company such as Eduscho/Tchibo and other ICP partner companies, is important. The extent to which marketing can indeed have a predictable impact is limited due to the fact that direct purchase of coffee from the DC has proven to be problematic for the private partner so that the companies now consider buying their coffee through the local auction or on international coffee exchanges instead of directly from the farmers. The impact hypothesis would be more realistic if partner companies remained real partners in this supply chain and continued to buy their coffee directly from the farmers and their DCs. However, as pointed out by the private partner, it is extremely difficult for international roasters to buy directly from small coffee farmer groups, which is the reason why the project has introduced a third tier structure, the Marketing Committee. As the experience of the project implementers has shown, farmer groups need to be sufficiently organized and have the managerial capacity to sell through the second window (direct coffee export based on a contract between a qualified local seller and a buyer located outside of Tanzania). They also need to clearly see and understand the benefits of a long term business partnership with an overseas buyer.

On the other hand, the positive impact of a commonly organized marketing process and the exclusion of middlemen can contribute to an increase of profits. As part of the activities of the POs, farmers can also buy fertilizers cheaper as on their own and receive loans to invest into their farms. These are real benefits of POs which support the impact hypothesis in enhanced living standards through increased profits.

Effectiveness

The effectiveness of this project is dependent on the achievements of the expected project results and the relevant indicators.

The project concept foresees three results of the activities of the project, which include the following:

Result 1: Practices for sustainable coffee production are adapted to the specific conditions of smallholders in Tanzania and democratically and efficiently organized farmers apply the principles of sustainable coffee production.

Result 2: Farmers increase their crop quality while options for the diversification of farm family income are identified and implemented.

Result 3: Sustainably produced coffee is successfully commercialised from farms to the international market.

The capacity building component and the organization of the POs have been implemented effectively, the indicators have been met and the project progress documentation is compelling enough. The effectiveness of the marketing components, however, is limited as no direct, functioning trading relations seem to have been established and the project farmers will have to sell their coffee through the auction instead of a direct supply to the project

partner this year if Eduscho/Tchibo decides not to buy the coffee directly from them any more. Having said that it has been underlined by Eduscho/Tchibo that the company pursues a clear long-term business relationship in this partnership as it follows the aim of establishing a supply relationship with the project farmers. Instead of committing itself to an inflexible purchase guarantee, the currently used system leaves the smallholder farmers in the position to decide on an annual basis which option they will prefer for marketing their coffee (direct sales to Eduscho/Tchibo, or other ICP member companies, or a completely different buyer; through the auction on the international coffee market).

The training on sustainable coffee farming has had some observable effect on the way coffee farmers operate now (they use fertilizers, prune their coffee trees and stump diseased trees in order to increase production in the future). In conversations with the evaluator, the smallholder coffee farmers involved in the project confirmed that their incomes have increased. Through their POs which were founded as part of the project and can include up to 50 farmers, they now have access to loans to invest into building up their coffee production. Last year, 14 POs have received loans for fertilizers, pesticides and herbicides, or trade. The Depot Committees, with an average membership of 300 farmers, form the apex of the POs and manage these loans in terms of receiving the money on their bank account and distributing it.

The question whether the private sector company would have implemented such a project without the co-financing by ADA is discussed as part of the discourse on additionality. It is assumed that a partnership meets the criteria on additionality when a company includes activities in its business operations which have a considerable development impact and which it would not have done without the partnership with ADA. As stated in the paragraph on impact hypothesis, the expected development impact has been or can be achieved in the course of the project. Also, the project components triggering the development effect are clearly outside the traditional business activities of the partner company. The additionality criterion seems to be met. However, this is true only to a certain extent as Eduscho / Tchibo have been involved in CSR activities before the partnership with ADA, and will continue to finance similar development partnership projects through ICP once the project will come to an end. Hence, the additionality discourse is problematic with this project because it is part of the company's CSR activities and would have been implemented in a similar way without the ADA funding. What the cooperation with ADA has achieved in this case is to increase the number of the target group which can benefit from these activities.

Efficiency

During the field visit, the evaluator came to the conclusion that the management of the project was professional and the project means were used efficiently. For reasons outlined below, however, this dimension receives the mark "satisfying".

The assessment of the project in terms of its efficiency is influenced by the fact that there are numerous intermediators between the partner company (Eduscho/Tchibo) and the local

partners, such as ICP as the contract partner, E.D.E. Consulting as the main implementing agency and MS Tanzania as the local partner. While MS Tanzania is not implementing on the ground, it works through partner organizations and NGOs and co-finances and assists the project through Mviwata, a national farmer network[13]. Each partner organization either covers a specialized component of the project or is tasked with the management of the project at different levels. It would have been impossible to implement the project without the specialized knowledge of the implementing partner and the local partner organizations. Still, the team of evaluators argues for a leaner project structure in order to strengthen the linkage between the partner company in Europe and the local target group as a way to increase the efficiency as well as the ownership of the partnership[14].

Having said that, the evaluation team recognizes the fact that the parties involved in the project have a diverging view on this matter and would like to use this opportunity to present them in this report. E.D.E. Consulting argues "that the project implementation is done in the leanest way possible and that there are very few intermediators "between the partner company (Eduscho/Tchibo) and the local partners, such as ICP" […]. Tchibo/Eduscho is one of the shareholders of ICP. ICP contracts EDE Consulting to implement all its projects and EDE is directly implementing the project in Mbeya with all the project staff on the ground working for EDE. Supervision and backstopping of project activities is being done from EDE representative office for Africa based in Kampala"[15].

As far as the sustainability of the commercialization chain is concerned, different opinions have been voiced. The evaluation team has concerns about the fact that it was not possible to build up and maintain a direct commercialization chain between the private project partner in Europe and the project farmer in Tanzania. The lack of a purchase guarantee, as is being used in similar coffee supply chain projects, can be a concern as such a guarantee can provide the coffee farmer with a certain price and income stability otherwise missing.

On the other hand, the private partner makes the point that "the commercialization chain through the national auction is a sustainable one. The project has achieved to cut out middlemen between the farm gate and the mill and empowered farmer groups to deliver their coffee to the mill in bulk". From the private company's perspective, it is not necessary to buy the coffee directly from the farmers as they also get the access to their coffee through the

[13] According to representatives of the project partners, "Mviwata empowers farmers and caters for lobbying and advocacy. The partnership is also sought to give project farmer groups the possibility to join a bigger and nationwide structure once the project comes to an end" (Comments on the project report, 12.12.2008).

[14] Here, again, we would like to draw the reader's attention to the comment of E.D.E. Consulting of 12.12.2008: "EDE is the only implementing agency on behalf of ICP on the ground. All additional partners contribute to the project in terms of expertise and facilitation. In order to avoid doubling of structures (.i.e. governmental extension system) and to ensure the sustainability of such a project local partners and structures have to be used and included".

[15] Email communication with the E.D.E. Consulting office in Kampala on 23.12.2008.

local auctions or the international coffee exchanges. Without losing the access to the quality coffee that the project farmers can deliver as result of the training and investment opportunities they receive, the company can negotiate the coffee prices they pay on a more competitive free market basis than would have been the case of direct supply agreements with set prices. From the company's perspective, the former option is more cost efficient while the latter carries higher costs because exclusive supply agreements normally set above-market prices. From the development perspective, the former can be the most efficient option only when international coffee prices are so high that the farmers earn more when selling their coffee through the auction.

Sustainability

The sustainability criterion is clearly met as smallholders can not only receive higher coffee prices as a result of the project activities, they also improve their farming techniques and invest (thanks to microloans / guarantees for microloans to their POs) in the improvement of their farms and their crops.

The only risk to a sustainable continuation of the project impact is the fact that coffee prices are the single most important indicator influencing the sector. Should the prices fall again, the farmers will abandon their coffee trees and produce more profitable crops. However, as emphasized by the project partners, "with the agricultural techniques which the project introduces farmers were able to **triple** their yields. In connection with the organizational structures built and the benefits that come from bulk marketing and acquiring inputs farmers are much less likely to abandon their coffee".

A systemic problem of development projects is the attribution gap. The observed positive changes in the lives of the target groups can only indirectly be attributed to the impact of the project activities. The positive impact observed in this project (the increase in coffee production and profits from the coffee) might also have been triggered by the increase in coffee prices since 2005. Farmers, who during the low price period had not focused on cultivating coffee and had started to produce more profitable crops would most likely have turned to increased coffee production in any case as the prices grew[16]. Although it is questionable whether the increased coffee producing activities have been caused by the project activities, it is clear that project components such as training and the organization in POs have helped the farmers to increase the quality of the products and therewith also the prices that they can negotiate through their DCs.

[16] "All project farmers were coffee farmers right from the start of the project and did not come from a background of farming other crops. Although the project introduced nurseries for safe planting material and assisted farmers in replanting new coffee trees, the observable increased yield per tree is an effect of improved agricultural practices as shown to farmers on the demonstration plots set up by the projects and used as training sites", comment from the project partner on 12.12.2008.

Inhaltsangabe

EXECUTIVE SUMMARY **3**

INHALTSANGABE **14**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS **15**

KARTE **16**

EINLEITUNG **18**

HINTERGRUND 18
METHODEN 19
DURCHFÜHRUNG 21

I. BESCHREIBUNG DES PROJEKTES **22**

EINLEITUNG ZU BETEILIGTEN UNTERNEHMEN 25

II. ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG **28**

QUALITATIVER UND QUANTITATIVER BUSINESS CASE 28
ENTWICKLUNGSPOLITISCHE BEWERTUNG ENTLANG RELEVANTER EINZELDIMENSIONEN 31
Dimension 1: Relevanz des Projektes *31*
Dimension 2: Existenz und innere Logik der Wirkungskette *36*
Dimension 3: Überprüfung der Wirkungshypothese *38*
Dimension 4: Effektivität *41*
Dimension 5: Effizienz *44*
Dimension 6: Nachhaltigkeit *46*

GESAMTBEWERTUNG **48**

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN **50**

ANNEXE **51**

ZEITPLAN DER EVALUIERUNG UND LISTE DER SCHLÜSSELINFORMANTEN/INNEN 51
KOMMENTARE DER PROJEKTPARTNER ZUM VORGELEGTEN BERICHT DER FALLSTUDIE 52
PROJEKTKALKULATION (NACH PROJEKTKONZEPT) 54
LISTE DER VERWENDETEN DOKUMENTE 55

Abkürzungsverzeichnis

ADA – Austrian Development Agency

ARGE - Arbeitsgemeinschaft

CSR – Corporate Social Responsibility

DC – Depot Committee

4 C - Common Code for Coffee Community

GPPi – Global Public Policy Institute

ICP – International Coffee Partners

KoBü – Koordinationsbüro

NKG – Neumann Kaffee Gruppe

OEZA – Österreichische Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit

PASS - Private Agricultural Sector Support

PO – Producer Organization

PPP – Public Private Partnership

SDC - Swiss Agency for Development and Cooperation

SECO – State Secretariat for Economic Affairs

ToT – Training of Trainers

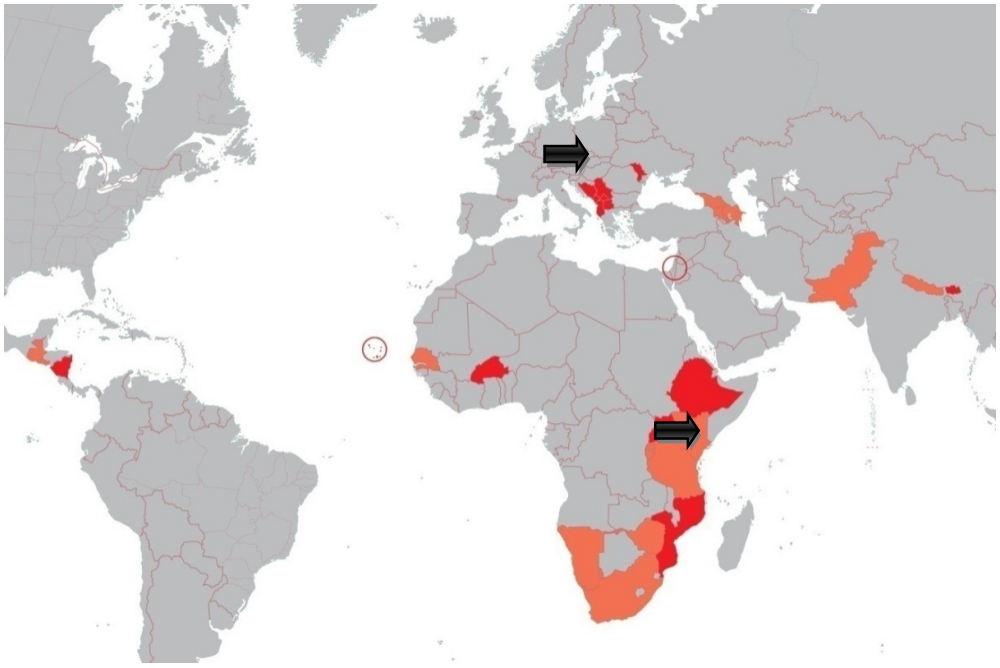
UNDP – United Nations Development Program

USAID – United States Agency for International Development

WB – World Bank

Karte

Standort des europäischen Unternehmens und das Projektland durch schwarze Pfeile gekennzeichnet



Karte Tansania mit Einsatzort

Das ländliche Mbeya und Mbozi durch schwarze Pfeile gekennzeichnet

Einleitung

Die österreichische Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit (OEZA) setzt seit 2005 Entwicklungs- und Unternehmenspartnerschaften um, wobei die Abwicklung durch das Wirtschaftspartnerschaften (WiPa)-Team der ADA erfolgt. Derzeit befinden sich von den 49 genehmigten Wirtschaftspartnerschaften (Entwicklungspartnerschaften und Unternehmens-partnerschaften) 41 in Umsetzung. Des Weiteren wurden seit Beginn des Programms 93 Reisekostenzuschüsse und 29 Machbarkeitsstudien genehmigt[17].

Die Hauptziele der Entwicklungs- und Unternehmenspartnerschaften sind identisch – die OEZA will:

- Synergiepotenziale zwischen öffentlichen und privaten Leistungen nutzen und zusätzliche private Mittel für entwicklungspolitische Anliegen mobilisieren;
- die positiven Entwicklungseffekte privater Wirtschaftsbeziehungen und Investitionen maximieren und so die Lebens- und Wirtschaftsbeziehungen in den Partnerländern langfristig verbessern;
- durch komplementäre öffentliche Leistungen die Nachhaltigkeit und Effizienz privatwirtschaftlichen Engagements erhöhen und damit positive gesamtwirtschaftliche Effekte erzielen;
- lokale Klein- und Mittelbetriebe durch Partnerschaften mit europäischen Unternehmen stärken und ihnen ermöglichen, die Chancen der Globalisierung zu nutzen und einen Beitrag zur Armutsbekämpfung zu leisten.

Entwicklungspartnerschaften zielen dabei auf partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der OEZA und privaten Unternehmen oder deren Verbänden und Kammern ab, während Unternehmenspartnerschaften zwischen Unternehmen gebildet werden. Die Zielländer dieser Partnerschaften sind auf die Partnerländer der OEZA konzentriert, um eine Zerstreuung der geplanten Wirkungen zu verhindern.

Hintergrund

Im Rahmen der Evaluierung durch das Global Public Policy Institute sollen die Relevanz, Effizienz und Steuerung des Programms zu Entwicklungs- und Unternehmenspartnerschaften im Hinblick auf mögliche Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden.

Das Programm setzt sich aus einzelnen, zum Teil sehr unterschiedlichen Projekten zusammen, d.h. das Programm kann als die Summe aller Einzelprojekte und Anbahnungsvorhaben gesehen werden. Entsprechend ist die Effektivität des Gesamtprogramms von der Performance und der Zielerreichung dieser Projekte abhängig. Aus diesem Grund wurden acht Einzelprojekte im Rahmen von vier Feldstudien besucht. Die

[17] Stand vom 1.10.2008.

Zielländer dieser Vor-Ort-Besuche waren Bosnien-Herzegowina und Kosovo (20.07.2008 – 02.08.2008) sowie Äthiopien und Tansania (20.09.2008 – 04.10.2008). Die Ergebnisse der Feldstudien wurden in sechs Feldstudienberichten zusammengefasst. Das vorliegende Dokument ist einer dieser Berichte.

Methoden

Die Auswahl der evaluierten Einzelprojekte erfolgte auf der Basis von Ersteinschätzungen entlang der Bewertungsdimensionen Relevanz, Wirkungslogik, Plausibilität der gemachten Annahmen (Wirkungshypothese), Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit, die durch das WiPa-Team vorgenommen wurden, und berücksichtigte auch die geografische Abdeckung und die Typologie des Projektes.

Im Rahmen der Evaluierung auf Programmebene haben sich drei Projekttypen definieren lassen, in denen sich auch das vorliegende Projekt wiederfinden lässt:

- Eine Leistungserbringung zu gemäßigten Konditionen („Consulting-Auftrag"). Hierbei geht es um Projekte, bei denen eine zeitlich begrenzte (Dienst-) Leistung unter vergünstigten Konditionen erbracht wird, nach der sich der private Projektpartner aus dem Projekt zurückzieht.
- Der Auf- bzw. Ausbau von Lieferketten, bei dem es sich um eine Partnerschaft zur Unterstützung der Produktion, Verarbeitung und Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung in einem Zielland handelt.
- Vorhaben mit entwicklungspolitischer Zielsetzung, welche im Geschäftsfeld des Unternehmens liegen oder Teil der Unternehmensstrategie bzw. eines größeren Investment Case sind: Dies sind in ihrem Kern klassische Projekte der EZA, die, statt im Rahmen eines Länderprogramms, im Umfeld des Projektes (Investition oder operative Geschäftstätigkeit) als zusätzliche entwicklungspolitische Komponente implementiert werden.

Die Einordnung des Einzelprojektes in die dargestellte Projekttypologie wird in Kapitel 1 besprochen und dient als Grundlage der Projektanalyse.

Die entwicklungspolitischen Bewertungsdimensionen, die auf der Ebene der einzelnen Projekte untersucht werden, entsprechen den Dimensionen, die für die Gesamtevaluierung auf Programmebene entwickelt und in dem Inception Report dargestellt wurden.

Diese beinhalten:

<u>Dimension 1:</u> Relevanz des Projektes

Die Relevanz des Projektes bezieht sich auf die Zielsetzung des WiPa-Programms auf der Programmebene, d.h. den Beitrag des Einzelprojektes zur Zielerreichung des Gesamtprogramms (siehe Einleitung, S. 10). Auch werden hierbei die Initiativen anderer internationalen Entwicklungs- und Geldgeberorganisationen im Kontext des jeweiligen

Partnerlandes sowie die Bedürfnisse der direkten und indirekten Zielgruppen des Projektes berücksichtigt.

Dimension 2: Existenz und innere Logik der Wirkungskette des Vorhabens

Diese Dimension beurteilt die Aufstellung der Wirkungskette und bewertet ihre logische Nachvollziehbarkeit. Es erfolgt die Identifikation von Projektzielen entlang der zuordenbaren Teile der Wirkungskette.

Dimension 3: Überprüfung der Wirkungshypothese

Die Überprüfung der gemachten Wirkungshypothesen erfolgt unter Berücksichtigung der Plausibilität der darin gemachten Annahmen, also der Wahrscheinlichkeit, mit der nach Erreichen aller zuordenbaren Projektziele die erwarteten entwicklungspolitischen Ziele tatsächlich erreicht werden können.

Dimension 4: Effektivität des Projektes

Die Bewertung der Effektivität erfolgt im Hinblick auf zuordenbare Projektziele durch den Grad der Zielerreichung entlang der Wirkungskette, inklusive der Risiken und Annahmen zur Realisierung. Auch wird die Frage der Additionalität berücksichtigt, also der zusätzlichen Effekte im Vergleich zu einem Szenario ohne öffentlichen Beitrag (unter anderem auf Basis des Business Case).

Dimension 5: Effizienz

Die Bewertung der entwicklungspolitischen Effizienz, also des Verhältnisses von erreichten entwicklungspolitischen Effekten zu eingesetzten Ressourcen. Insbesondere sind dabei auch sogenannte Opportunitätskosten zu berücksichtigen, die virtuelle Kosten für nicht genutzte Opportunitäten beziffern.

Dimension 6: Nachhaltigkeit

Die Bewertung der entwicklungspolitischen Nachhaltigkeit erfolgt auf Basis erreichter und geplanter Veränderungen sowie auf Basis der unternehmerischen Anreizstruktur für ein langfristiges Engagement nach Ende des Projektes.

Eine notwendige Basis zur Bewertung von Einzelprojekten entlang dieser Dimensionen stellt zudem ein umfassendes Verständnis des privatwirtschaftlichen Business Case dar, die Perspektive des privatwirtschaftlichen Partners wird aus diesem Grunde durch die Untersuchung des Business Case bewertet. Darunter werden in diesem Zusammenhang die qualitativen und quantitativen Überlegungen verstanden, die eine fundierte Unternehmensentscheidung für oder gegen eine Projektidee ermöglichen. Dazu gehören die folgenden Elemente:

- Die strategische Relevanz einer Projektidee für ein Unternehmen, d.h. der Grad der Übereinstimmung der Projektziele mit Unternehmenszielen;

- Die klassische strategische Bewertung einer Projektidee auf Basis etablierter strategischer Planungs-Frameworks, die in der Regel Analysen zu Absatzmarkt, Zuliefermarkt, Arbeitsmarkt, Wettbewerb, Technologie, ökonomischem Umfeld und Regulierung enthalten;
- Die praktische Durchführbarkeit des Projektes;
- Die Finanzplanung für das Projekt, also die Planung von Projektkosten und der durch das Projekt erwarteten Mehreinnahmen sowie die Schätzung des finanziellen Gesamtwertes der Projektidee für das Unternehmen.

Der Business Case ist in Bezug auf entwicklungspolitische Effekte von WiPas ausschlaggebend, da er über ein längerfristiges Engagement des Unternehmens entscheidet und sicherstellt, dass der privatwirtschaftliche Beitrag qualitativ hochwertig ist (beispielsweise durch die Nähe zum Kerngeschäft).

Durchführung

Die entwicklungspolitische Perspektive wurde im Rahmen einer Desk-Studie der vorliegenden Projektunterlagen, sowie durch Vor-Ort-Besuche in Tansania geprüft und durch Gespräche mit lokalen Projektpartnern sowie Vertretern internationaler Organisationen, die in ähnlichen Bereichen tätig sind, ergänzt. Eine Liste aller geführten Gespräche befindet sich im Anhang. In Vorbereitung der Vor-Ort-Besuche wurde in einem ersten Schritt das Partnerunternehmen in Europa bzw. Österreich interviewt. Das Ziel der einzelnen Interviews war es, die Projekthintergründe und den Business Case aus der Sicht des Projektpartners zu verstehen.

Der Business Case für Eduscho/Tchibo und die lokalen Partner, wie er sich dem Evaluatorenteam auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Informationen erschließt, wird in Kapitel 2 (Ergebnisse der Evaluierung: Qualitativer und quantitativer Business Case) zusammengefasst.

Nach einer detaillierten Beschreibung des Projektes im folgenden Kapitel folgt die Zusammenfassung der Überprüfung der Einzeldimensionen, wie auch des (qualitativen und quantitativen) Business Case aus der Unternehmenssicht. Eine Gesamtbewertung des Projektes, die sich auf die Ergebnisse dieser Untersuchung stützt, folgt im Anschluss an Kapitel 2.

I. Beschreibung des Projektes

Die Wirtschaft Tansanias ist die eines agrarisch geprägten Entwicklungslandes, wobei die Landwirtschaft über 50% des Bruttoinlandsproduktes ausmacht[18]. Der Export von landwirtschaftlichen Erzeugnissen ist ausschlaggebend für die Wirtschaft des Landes: Im Wesentlichen werden Cashewnüsse (18,3 %), Kaffee (14,3 %), Mineralien (13,2 %), Tabak (8 %) und Baumwolle (5,2 %) ausgeführt[19]. Des Weiteren werden auch Mais, Sisal, Tee, Hirse und Zuckerrohr angebaut.

Im Jahre 2003 beliefen sich nach Angaben der Weltbank die Exporteinnahmen aus dem Kaffeehandel auf 115 Millionen USD. Für rund 400.000 Familien bietet der Kaffee eine Existenzgrundlage, wobei sein Anbau zu 95% von Kleinbauern betrieben wird, deren Farmgrößen zwei Hektar nicht überstreiten. Nur 5% des Kaffees werden auf großen Plantagen angebaut[20]. Die Einnahmen der Bauern sind an die starken Schwankungen der Kaffeepreise gebunden. So führten die niedrigen Kaffeepreise seit 2000 dazu, dass viele Bauern den Kaffeeanbau weitgehend vernachlässigt haben und erst mit dem Anstieg der Preise seit 2005 sich dem Kaffeeanbau wieder verstärkt widmen[21].

Das Ziel der Partnerschaft liegt in der Unterstützung der Kleinbauern in der Region Mbeya bei einem nachhaltigen Anbau des Kaffees, die zur Qualitätssteigerung, einer erfolgreicheren Vermarktung des Kaffees auf dem Weltmarkt und dadurch zur Verbesserung der Lebenssituation der Kaffeebauern führen soll. Das Projektgebiet liegt im Süd-Westen des Landes und besteht aus acht Bezirken, wobei zwei von ihnen (das ländliche Mbeya und Mbozi) für das Projekt relevant sind. Zu der Zielgruppe des Projektes gehören 1000 Kaffee Kleinbauern, die direkt vom Projekt unterstützt werden und in Gruppen organisiert sind (Producer Organizations, POs), sowie ihre Familien und zusätzliche 700 Kleinbauern, die indirekt von den Projektaktivitäten profitieren. Die WiPa ist für den Zeitraum 01.09.2006 – 31.06.2009 geplant.

Die Aktivitäten des Projektes zielen auf das Erreichen des Gesamtziels (Verbesserung der Lebensbedingungen von selbst-organisierten Kleinbauern im Kaffeeanbau sowie ihrer Familien) und des Projektzieles (Zunahme der Einnahmen der Bauern durch einen nachhaltigen Kaffeeanbau und die Förderung der Kulturen-Diversifizierung) und werden in drei Bereiche unterteilt[22]:

---

[18] Bericht der Welthandelsorganisation, *http://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp128_e.htm*.

[19] Stand: 1999.

[20] John Baffes, 'Tanzania's Coffee Sector: Constraints and Challenges in a Global Environment', *Africa Region Working Paper Series No. 56,* June 2003.

[21] 1998 kostete der milde Arabica 144,09 US Cent (pro Pfund), während der Tiefstpreis im Jahre 2002 bei 62,32 US Cent (pro Pfund) lag. Seit 2005 stiegen die Preise wieder und lagen um 115,22 US Cent (pro Pfund). In: ICO (International Coffee Organization) Price Index: *http://www.ico.org/prices/p2.htm*.

[22] Projektkonzept, S. 8.

Ergebnis 1: Know-how zur nachhaltigen Kaffeeproduktion wird an die lokalen Gegebenheiten der Kleinbauern in Tansania angepasst, und gut organisierte Kaffeebauern wenden die Prinzipien der nachhaltigen Kaffeeproduktion an.

Die Hauptaktivitäten liegen hierbei in der Durchführung einer Baseline-Studie zum Kaffeeanbau in den Projektregionen, der Gründung von Bauern-Organisationen (POs), dem Aufbau von Schulungs-Plots, an denen nachhaltiger Kaffeeanbau geschult wird, der Ausarbeitung eines Handbuches zum nachhaltigen Kaffeeanbau und dem Training von Trainern und Kleinbauern.

Ergebnis 2: Kaffeebauern verbessern die Qualität ihres Kaffees und machen gleichzeitig von Möglichkeiten Gebrauch, die Einnahmen der Familienfarm zu diversifizieren.

Es werden Aktivitäten durchgeführt, die beispielsweise dem Aufbau eines Qualitätskontrollsystems und dem Know-how-Transfer von verbesserten Kaffeeverarbeitungstechnologien dienen. Durch die Einführung von Verarbeitungskomponenten und einen erleichterten Zugang zu Krediten für Investitionen in Kaffeeverarbeitung und alternative Kulturen soll der Mehrwert des Kaffees erhöht und auch alternative Produkte als Einnahmequelle der Kleinfarmer aufgezeigt werden.

Ergebnis 3: Der nachhaltig angebaute Kaffee wird erfolgreich auf internationalen Märkten vermarktet.

Hierbei sind die Aktivitäten des Projektes hauptsächlich auf Marketing und Zertifizierung ausgerichtet und beinhalten die Implementierung interner und externer Kontrollmechanismen, die mittelfristig dazu führen sollen, den Kaffee der Kleinbauern durch Initiativen wie Fair Trade, Rainforest Alliance oder 4 C (Common Code for the Coffee Community)[23] zertifizieren zu lassen.

In der Online-Befragung gaben Projektverantwortliche[24] an, dass das Ziel des Projektes aus Unternehmenssicht ist, durch eine Verbesserung der Qualität, eine Steigerung der Produktivität und eine verbesserte Marktanbindung die Lebensbedingungen der Kleinbauern und ihrer Familien zu fördern. Dabei wird die Projektbeteiligung seitens Tchibo/Eduscho nicht als ein alleinstehender Ansatz gesehen, sondern ist vielmehr Teil des Engagements des Unternehmens im Rahmen der International Coffee Partners (ICP) Initiative. ICP möchte durch Projekte wie diese eine nachhaltige Kaffeeproduktion in Entwicklungsländern fördern, um „eine Balance [...] zwischen ökonomischer Rentabilität, der Verbesserung der sozialen

[23] *http://www.4c-coffeeassociation.org*.

[24] Die Umfrage wurde durch die Corporate Social Responsibility (CSR), Verantwortliche bei Tchibo (zuständig auch für Eduscho), gemeinsam mit E.D.E. Consulting, welche mit der Projektimplementierung beauftragt sind, beantwortet.

Bedingungen der Produzenten und dem Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen“[25] zu erreichen.

Weder Eduscho (Österreich) noch Eduscho/Tchibo profitieren direkt vom Aufbau und der Entwicklung der Lieferkette. Das Unternehmen gab zwar in der Online-Befragung an, im Jahr 2007 durch ICP den Kaffee der Kleinbauern aus der Projektregion aufgekauft zu haben, jedoch ist die Verbindung zwischen Lieferanten und privatwirtschaftlichen Partnern zur Zeit nicht exklusiv und durch keine Abnahmegarantie gewährleistet. 2007 hat Eduscho/Tchibo eine Abnahmegarantie zu Preisen, die über den Auktionspreisen in Moschi liegen, vereinbart, jedoch gestaltet sich die Abnahme des Kaffees als schwierig, das Büro vor Ort wurde geschlossen und es ist nicht klar, wie und ob die Abnahme des Projektkaffees stattfinden wird. Ohne Vor-Ort-Strukturen wird es schwierig für Eduscho/Tchibo sein, den Kaffee direkt einzukaufen und so werden intern andere Optionen diskutiert. Für die diesjährige Ernte (2008) steht die Abnahmeregelung zwar noch nicht fest, es wird aber überlegt, den Kaffee auf herkömmlichem Wege über die lokale Auktion oder auf dem internationalen Markt aufzukaufen[26].

Eduscho/Tchibo hat die Umsetzung des Projektes an E.D.E. Consulting delegiert. Das Projekt wird direkt von E.D.E. Consulting implementiert, während die zuständige Projektverantwortliche im Repräsentativbüro von E.D.E. Consulting in Kampala, Uganda, stationiert ist. Der Projektmanager vor Ort arbeitet für E.D.E. Consulting, wird aber durch Mittel von MS Tanzania finanziert. Alle Projektmitarbeiter arbeiten unter der Direktive von E.D.E. Consulting.

Auf der Abnehmerseite kauft Eduscho/Tchibo, genauso wie jedes einzelne Unternehmen des Unternehmensverbundes ICP, den Kaffee entweder direkt von den Projektbauern oder auf der lokalen Auktion bzw. dem internationalen Kaffeemarkt. Auch wenn Eduscho/Tchibo als Finanzierer der WiPa weiter von dem eigentlichen Projektgeschehen zu sein scheint, als es in anderen Partnerschaften der Fall ist, so unterstreichen Unternehmensvertreter das Folgende: „Die direkte Projektdurchführung liegt bei EDE. Tchibo/Eduscho engagieren sich jedoch auch direkt (Besuch 2007, Projektbegleitung 3 Monate 2008, Planung über April 2009 hinaus, usw.)“[27] Das Unternehmen führt nach eigenen Angaben „Projekte zur Selbsthilfe mit Kaffeefarmern im Verbund durch, aber jedes einzelne Unternehmen des [ICP] Verbundes kauft seine Kaffeequalitäten unabhängig und individuell ein“[28]. Auch wenn das Unternehmen nicht in die Projektimplementierung involviert ist, so war das Unternehmen aber in die

[25] Online-Befragung vom 15.07.2008, ausgefüllt von Ina C. Wengrzyk, Projektmanager von E.D.E. Consulting und Cornel Kuhrt, verantwortlich für den Tätigkeitsbereich „Corporate Responsibility“ bei Eduscho/Tchibo.

[26] Informationen aus dem Interview mit Eduscho/Tchibo und E.D.E. Consulting, wie auch dem lokalen Projektverantwortlichen.

[27] Aus dem Fragebogen der Online-Befragung vom 15.07.2008.

[28] Feedback von Eduscho/Tchibo vom 9.12.2008.

Fortschrittsberichte eingebunden und war 2007 und 2008 durch einen Vertreter des Unternehmens vor Ort präsent.

Eine Abnahmegarantie zwischen Eduscho/Tchibo und den Kaffeebauern wurde in dem Projektansatz nicht vorgesehen, so dass die Aktivitäten des Projektes sich stärker auf eine Qualitätsverbesserung als solche als auf den Aufbau einer direkten Lieferbeziehung zwischen dem Unternehmen und der Zielgruppe konzentrieren.

Zentral für eine erfolgreiche Abwicklung des Projektes ist die Gründung von Bauernorganisationen, die durch landwirtschaftliche Beratungszentren in Themengebieten wie der Entwicklung des Business Plans geschult werden und die im Rahmen des PASS-Projektes (Private Agricultural Sector Support) durch Garantien Zugang zu Kleinkrediten für Dünger, Pestizide und Herbizide, wie auch für andere Investitionen in den Kaffeeanbau bekommen. Die POs werden auch beim Aufbau von Depots unterstützt, die alle notwendigen Marketing- und Belieferungsdienstleitungen für ihre Mitgliedsfarmer erbringen sollen.

Einleitung zu beteiligten Unternehmen

Das Projekt beruht auf der Partnerschaft einer ganzen Gruppe von internationalen und lokalen Partnern. Drei von ihnen fungieren in der WiPa als Ko-Finanzierer des Projektes: ADA finanziert das Vorhaben mit 199.800 EUR (45,97% der vertraglich festgelegten Projektkosten), während Eduscho Österreich durch eine Arbeitsgemeinschaft[29], bei der International Coffee Partners (ICP GmbH) das federführende Mitglied ist, einen Beitrag von 220.850 EUR bzw. 50,81% der Vertragskosten (Angaben des WiPa-Teams, E-Mail-Korrespondenz vom 29.10.2008) leistet. Der Beitrag Dritter beläuft sich auf 14.000 EUR (3,22%) der Projektkosten. ICP ist hierbei ADA's Vertragspartner. Die Unterstützung des Projekts von Seiten ICP begann bereits am 1.04.2006.

Auf der Seite der europäischen Partnerunternehmen treten die folgenden Unternehmen auf:

- ICP GmbH als das federführenden Mitglied der ARGE: ICP GmbH ist auf der Grundlage einer Initiative des Privatsektors entstanden und vereint die führenden Kaffeeröster in Europa (Luigi Lavazza S.p.A, Löfbergs Lila A.B., Gustav Pauling Ltd., Tchibo GmbH und die Kaffeehandelsgruppe Neumann Kaffee Gruppe).
- E.D.E. Consulting: Im Auftrag seiner Mitglieder wickelt ICP Entwicklungsprojekte ab, um Kaffeebauern zu unterstützen und den Kaffeeanbau ökologischer und nachhaltiger zu machen. E.D.E. Consulting ist ein Beratungsunternehmen der Hanns R. Neumann Stiftung, welches als die Durchführungsorganisation aller Projekte der ICP GmbH auftritt. Das für das Projekt verantwortliche Regionalbüro der E.D.E. Consulting liegt in Kampala, Uganda.

[29] Die ARGE besteht aus Eduscho Austria GmbH, Neumann Kaffee Gruppe Estate Marketing, ICP GmbH. ICP als führendes Mitglied ist federführend und unterschrieb den WiPa-Vertrag mit der ADA.

- Eduscho Austria tritt als der Ko-Finanzierer der ARGE auf.
- Tchibo Deutschland ist als Besitzer von Eduscho Austria involviert und wird in diesem Projekt durch die Corporate Responsibility Abteilung von Eduscho repräsentiert. Diese betreut das Projekt als Teil des sozialen Engagements der Firma und die hatte bis vor einem Jahr noch eine lokale Vertretung im Projektland.

Als dritter Partner leistet City Coffee Tanzania einen Eigenbetrag i.H.v. 14.000 EUR[30]. Die Liste der Projektpartner ist hiermit jedoch nicht erschöpft. Weitere Organisationen beteiligen sich an dem Projekt, ihre Beiträge sind jedoch nicht vertraglich festgelegt und können in Form von Zusammenarbeit allgemeiner Natur (UNDP / Growing Sustainable Business), wie auch durch Sachleistungen und die Zurverfügungstellung von Mitarbeitern erfolgen (MS Tanzania). Insgesamt sollen sich diese Leistungen durch Dritte laut Projektkonzept auf 262.000 EUR belaufen. Laut Informationen aus dem Vor-Ort-Besuch trägt MS Tanzania einen wesentlichen Anteil davon.

Als lokale Partner sind die folgenden Organisationen an unterschiedlichen Etappen des Implementierungsprozesses eingebunden:

- MS Tanzania ist eine Nichtregierungsorganisation der Danish Association for International Cooperation, welche Bauernorganisationen durch Training und andere kapazitätsbildende Maßnamen unterstützt. In dem Projekt stellt und finanziert der Partner einen lokalen Projektkoordinator/Trainer und unterstützt das Projekt im administrativen Bereich, sowie durch die Zusammenarbeit mit Mviwata (s. unten).
- City Coffee Ltd. aus Mbeya ist Teil der Neumann Kaffee Gruppe und arbeitet mit den lokalen Kaffeebauernorganisationen im Bereich pre-export Verarbeitung zusammen.
- NKG Estate Marketing ist ein Unternehmen der Neumann Kaffee Gruppe und unterhält, vermarktet und kommuniziert ein Portfolio von Kaffees. Diese stammen einerseits von den Farmen, die "Tropical Farm Management" betreut und andererseits aus den Projekten, die die „Partnership for Sustainability" in Asien, Lateinamerika und Afrika implementiert. Das Unternehmen ist nicht aktiv in der Implementierung des Projektes involviert, jedoch ist es durch City Coffee Ltd. an das Projekt angebunden.
- MVIWATA ist in dem Projekt als ein nationales Netzwerk von Kleinbauern und Bauernorganisationen involviert, welches die Interessen der Mitglieder vertritt. Das Netzwerk hat zurzeit 5.200 individuelle Mitglieder und Mitgliedsorganisationen in

[30] Information des WiPa-Teams, E-Mail-Korrespondenz vom 29.10.2008: „Dritter Partner vor Ort, der einen Eigenbeitrag leistet, ist die City Coffee Tanzania (i.H.v. EUR 14.000). Es gibt eine weitere Anzahl an lokalen Partnern, die Beiträge leisten können, die jedoch nicht vorab kalkuliert wurden (und vertraglich festgelegt); wer das sein kann, ist auf dem Deckblatt des Projektkonzeptes (und S. 2) unter "Description of business partner" aufgeführt, u.a. auch die MS Tanzania".

19 der 25 Regionen Tansanias, inklusive der Projektgebiete. MVIWATA steht in einer Kooperationsvereinbarung mit MS Tanzania.

- Private Agricultural Sector Support (PASS) ist eine Initiative zur Unterstützung der landwirtschaftlichen Entwicklung. PASS ist als eine Treuhand-Stiftung registriert und bietet Beratungs- und Trainingsmaßnahmen, wie auch Garantien für Kleinfarmer, die einen Kredit aufnehmen möchten.
- Die Growing Sustainable Business (GSB) Initiative der UNDP ist aus dem Global Compact entstanden und fördert privatwirtschaftliche Initiativen, um entwicklungspolitische Ziele zu erreichen. Das Projekt ist von UNDP als eines der GSB Tanzania Projekte anerkannt. Eine finanzielle Unterstützung von Seiten UNDPs ergab sich daraus nicht.
- Die Liste der Projektpartner läßt sich in diejenigen aufteilen, die eine aktive Rolle bei der Projektimplementierung spielen (City Coffee und Mazao Export der Neumann Kaffee Group (NKG), MS Tanzania, Kaffeebauernvereinigungen im ländlichen Mbeya und Mbozi) und diejenigen, die die Finanzierer des Projektes sind (ADA, Eduscho Österreich bzw. Eduscho/Tchibo, zum Teil auch MS Tanzania). ICP tritt dabei als eine Zwischeninstanz auf, da es einerseits durch die Arbeitsgemeinschaft und seine Mitglieder wie Eduscho/Tchibo das Projekt ko-finanziert, andererseits aber auch die Aufsicht des Projektes an E.D.E. Consulting in Auftrag gibt.

II. Ergebnisse der Evaluierung

Dieses Kapitel orientiert sich entlang der sechs Einzeldimensionen, die zum einen das Projektdesign und die Projektplanung bewerten (Dimensionen 1-3), und zum anderen die Durchführung des Projektes untersuchen (Dimensionen 4-6).

Zuerst werden die Relevanz des Vorhabens (Dimension 1), die Existenz und innere Logik der Wirkungskette (Dimension 2) sowie die Wirkungshypothese (Dimension 3) diskutiert, danach die Effektivität (Dimension 4) und Effizienz beurteilt (Dimension 5) und schließlich die Nachhaltigkeit des Projektes überprüft (Dimension 6).

Die Informationen, auf die das Evaluatorenteam seine Aussagen stützt, wurden aus „Desk-Studien" der vorliegenden Projektberichte und sonstigen projektrelevanten Unterlagen entnommen oder basieren auf während des Vor-Ort-Besuches gemachten Beobachtungen und Interviews mit den jeweiligen Unternehmen, Projektpartnern und anderen relevanten Gesprächspartnern. Im Vorfeld der Vor-Ort-Evaluierung fand ein Gespräch mit den beteiligten europäischen Partnern (Eduscho/Tchibo und E.D.E. Consulting) statt.

Werden bestimmte Gesprächspersonen (direkt oder indirekt) zitiert, wird dieses kenntlich gemacht.

Qualitativer und quantitativer Business Case

Bei der Wipa handelt es sich um Unternehmensaktivitäten, die das Unternehmen im Bereich guter Unternehmensführung (Social Corporate Responsibility, CSR) durchführt. Für die beteiligten Unternehmen sind dabei in naher Zukunft weder Mehreinnahmen oder Kostensenkungen für das Kerngeschäft zu erwarten, noch scheint dies bei dieser WiPa geplant zu sein. Nichtsdestotrotz liegt für das Unternehmen ein echter Business Case vor, da Eduscho/Tchibo zur Zeit 6% „zeitmäßigen Rohkaffeequalitäten" (mindestens 4C oder andere etablierte Multistakeholderstandards wie Fairtrade, Rainforest Alliance oder Bio) einkauft und plant, das Volumen bis 2010 auf 12% zu steigern. Im Jahre 2025 soll jede vierte eingekaufte Bohne entsprechend zertifiziert sein. Demnach entspricht das Projektziel, für die Projektbauern zumindest eine 4C Verifizierung zu erreichen auch dem Unternehmensziel. Die Rohkaffees aus dem Projekt leisten einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensstrategie, den Anteil zeitgemäßer Qualität letztendlich um 100% zu erhöhen.

Die folgenden Beobachtungen scheinen bei der Diskussion des qualitativen und quantitativen Business Case plausibel:

- <u>Durch das Projekt gelangt zusätzlicher Kaffee auf den Weltmarkt:</u> Durch eine größere Menge an qualitativ gutem Spezialitätenkaffe fallen die Kaffeepreise, jedoch sind die im Rahmen der WiPa entstandenen Volumina gering und haben nur eine minimale Auswirkung auf dem Weltmarkt. Dieses Jahr wird der gesamte Kaffee aus dem Projekt möglicherweise über die Kaffee-Auktion in Moshi, der Hauptstadt der

Region Kilimandscharo in Nordosttansania, verkauft werden, so dass das Partnerunternehmen den Kaffee auch nicht direkt, sondern über die internationalen Kaffee-Märkte, und entsprechend zu internationalen Kaffeepreisen, wird kaufen müssen.

- Der Erwerb des Kaffees bei hoher Qualität stellt einen Mehrwert für Eduscho/Tchibo dar und ist bei den Überlegungen zum Business Case eine der wichtigsten Komponenten. Durch Trainingsmaßnahmen und die Unterstützung der Kaffeekleinbauern sowie der Bauernorganisationen (POs und DCs) steht den Abnehmern ein qualitativ besserer Kaffee zur Verfügung. Dieser wird vom Tanzanian Coffee Board (TCB) auf der Basis von Proben qualitativ eingestuft. Kaffee von hoher Qualität (high grades) darf in den Direktverkauf auf den Weltmarkt (und geht durch Direktverkäufe an einen Röster oder Händler), Kaffee von niedriger Qualität (low grades) muss über die lokale Auktion verkauft werden.

- Ein positiver Business Case durch die Unterstützung nachhaltigen Kaffeeanbaus, wie er in seiner klassischen Variante von Unternehmen wie Starbucks Coffee Company verfolgt wird, ist in dieser WiPa, zumindest zum jetzigen Zeitpunkt, nicht zu beobachten. Starbucks Coffee Company kauft seinen Kaffee zu Preisen, die deutlich über dem Marktpreis liegen[31]. Dieses ist dennoch profitabel, da Starbucks Coffee Company für seinen Kaffee Premium-Preise im Ausschank erzielt. Durch erfolgreiche Vermarktung konnte sich Starbucks Coffee Company als führender Kaffeeanbieter mit verantwortlicher Unternehmensethik etablieren und einen entsprechenden Kundenstamm aufbauen. Weil Herkunft und Lieferkette bis zum Farmer für die Kunden von Starbucks Coffee Company einen Mehrwert darstellen, sind sie bereit, überdurchschnittlich viel für ihren Kaffee zu bezahlen um dabei einen entwicklungspolitischen Beitrag zu leisten. Möglicherweise kann dennoch damit gerechnet werden, dass die Marke Eduscho/Tchibo einen Gewinn dadurch erzielen kann, als ein verantwortliches Unternehmen bei seinen Kunden bekannt zu sein. Dieses ist allerdings schwierig, da das Unternehmen einen Spagat zwischen dem Mehrwert seiner Marke und den niedrigen Preisen auf dem europäischen Markt schaffen muss, wo die Kaffeepreise durch Verkaufsketten wie Aldi und Lidl und ihre Hausmarken niedrig gehalten werden. Der private Partner kommentiert diesen Punkt folgendermaßen: „In dem Projekt [geht es] gerade um den Aufbau der für einen Business Case erforderlichen Strukturen und dem dafür erforderlichen Know-how. Dieser Prozess erfordert Zeit und intensives Lernen bei den Bauern, der Bauernorganisation sowie den kommerziellen Partnern vor Ort. Das Projekt unterstützt diesen Prozess durch Training, die Einführung von Instrumenten und

[31] Bis zum Jahre 2007 will die Starbucks Coffee Company 60% des Kaffees entsprechend den C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity) Leitlinien einkaufen, d.h. zu Preisen, die entweder mit Fair Trade Preisen übereinstimmen, oder dadrüber liegen, Interview mit Marc Lee von Starbucks, Radar February / March 2005 "Head to Head", *http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_radar/USA_article2.pdf.*

Moderation zwischen den Partnern, um kommerzielle Partnerschaften zu ermöglichen“.

CSR-Aktivitäten können einerseits durch den Wunsch seitens des Unternehmens entstehen, “etwas Gutes“ zu tun. Im Zeitalter der Globalisierung und der verbesserten Informations- und Kommunikationstechnologie finden sich Firmen aber öfter und schneller der öffentlichen Kritik ausgesetzt, wenn die Geschäftsaktivitäten negative Folgen für die Umwelt oder die lokale Bevölkerung im Einsatzland haben. Unternehmen werden dadurch gezwungen, die Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen, da sie sonst im Auge der internationalen Gemeinschaften oder lokalen Bevölkerung ihre „Handlungsvollmacht“ (social license to operate) und bei öffentlicher Kritik in ihrem Herkunftsland damit auch ihre Kunden verlieren. Aus dem Blickwinkel der Profitmaximierung kann das Ignorieren der sozialen und ökologischen Auswirkungen dazu führen, dass das Unternehmen den hohen Standards, wie sie von der Konkurrenz vorgelebt werden, nicht mehr gerecht wird.

Das Projekt zielt damit auch aus Unternehmenssicht primär auf mehr Quantität und Qualität in der tansanischen Kaffee-Erzeugung für den ganzen Weltmarkt ab (mit einem nur indirekten Bezug zu Tchibo als Abnehmer) und ähnelt durch die Koppelung an erhöhte Gewinneinnahmen der Kleinkaffeebauern stark einem klassischen Entwicklungsprojekt. Das CSR-Projekt kann Eduscho/Tchibo einen direkten oder indirekten strategischen Nutzen bringen, jedoch gibt es für das Unternehmen keinen zum jetzigen Zeitpunkt quantifizierbaren Business Case.

Für Projektpartner wie City Coffee (der als dritte Partei einen finanziellen Beitrag zum Projekt leistet) und den Kaffee-Exporteur Mazao Ltd. besteht ein echter quantitativer Business Case, da ihre Einnahmen vom gehandelten Kaffeevolumen wie auch der Qualität des Kaffees abhängen. Beide Firmen sind Teil der Neumann Kaffee Gruppe (NKG), wobei NKG auch eines der Gründungsmitglieder von ICP ist. Durch die Finanzierung der ICP-Projekte wird ein Beitrag zum Handelsvolumina des Unternehmens geleistet. Jedoch muss erwähnt werden, dass die NKG als Rohkaffee Service Group Weltmarktführer ist. Nach Angaben des privaten Partners sind die in ICP Projekten produzierten Kaffeemengen entsprechend für die Gruppe vernachlässigbar und die entwicklungspolitische Wirkung hat gegenüber dem Business Case Vorrang: „Natürlich nehmen NKG Firmen einen Teil des in den Projekten produzierten Kaffees auf und unterstützen bestmöglich die Vermarktung der durch Projekte unterstützten Bauern und helfen bei der Etablierung von langfristigen kommerziellen Partnerschaften zwischen Bauern und Röstern. Trotzdem steht auch hier die strategische Bedeutung der ICP Initiative, nämlich die Verbesserung der Situation der Farmer durch Professionalisierung, Stärkung des unternehmerischen Denkens und der Fähigkeiten sowie der Schaffung von Beispielprojekten im Vordergrund. Im Fokus steht die Besserstellung der Produzenten“.

Entwicklungspolitische Bewertung entlang relevanter Einzeldimensionen

In den folgenden Ausführungen dieses Kapitels wird das Gesamtprojekt entlang der Einzeldimensionen bewertet. Der durch die ADA ko-finanzierte Anteil des Projektes wird nicht separat betrachtet, weil in diesem Fall das Gesamtprojekt und das ADA-Projekt recht ähnlich sind und durchaus die Aktivitäten der anderen Partner der WiPa vor Ort beinhaltet (durch den ADA-Beitrag werden beispielsweise Trainingsmaßnahmen für die Bauernorganisationen finanziert, während MS Tanzania diese Aktivitäten finanziell im Operativen unterstützt).

Zusätzliche Projektpartner wie MS Tanzania erfüllen weitere Komponenten um das Projekt herum, aber das Projekt selbst ist als Gesamtvorhaben alleinstehend (stellt also beispielsweise keine flankierende Maßnahme eines größeren Investitionsvorhabens dar).

Dimension 1: Relevanz des Projektes

Basierend auf den WiPa-Leitlinien können die WiPa-Programmziele in eine Reihe von Teilzielen heruntergebrochen werden[32]. Die Überprüfung der Relevanz des Einzelprojektes muss somit entlang dieser Kriterien erfolgen. Einzelne Projekte können nur dann im Rahmen der Zielsetzung des Gesamtprogramms als relevant gelten, wenn sie die unten genannten Zielkomponenten in einem ausreichenden Maße erfüllen und somit einen Beitrag zur Erreichung des Programmziels leisten.

Die Bewertung der Relevanz des Projektes entlang der für das WiPa-Programm gesetzten Ziele wird mit „gut“ [33]bewertet.

1. <u>Die WiPa liegt im kommerziellen Interesse der beteiligten Unternehmen:</u>

   Für Euscho/Tchibo ist das Projekt ein CSR-Vorhaben und ist somit Teil der Unternehmensstrategie im Bereich guter Unternehmensführung. Es soll an dieser Stelle ausgeklammert werden, inwiefern CSR prinzipiell im kommerziellen Interesse eines Unternehmens liegt und tatsächliche Dividenden mit sich bringt. Es kann aber festgehalten werden, dass Eduscho/Tchibo eine CSR-Strategie hat, im Rahmen derer es Initiativen wie Projekte der ICP, Fair Trade, Forest Allinace und den 4C (Common Code for the Coffee Community[34]) finanziert. Es muss daher geschlussfolgert werden, dass das Projekt als CSR-Vorhaben im kommerziellen Interesse des Unternehmens liegt.

[32] Richtlinien EP und UP, 20.01.2005.

[33] Entsprechend dem österreichischen Schulnotensystem wird hier das Benotungssystem von 1 bis 5 verwendet: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = genügend, 5 = nicht genügend.

[34] Die Kriterien des „Common Code for the Coffee Community“ zielen auf eine Verbesserung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen auf Kaffeefarmen ab, um die Lebensumstände von Kaffeeproduzenten zu verbessern. 4C ist ein Verein, der nach Angaben der 4c-Website über 50% des Kaffeesektors repräsentiert, *http://www.4c-coffeeassociation.org/download/2007/002_Press-Release_21092007_de.pdf*.

2. Die WiPa liegt im entwicklungspolitischen Interesse des Ziellandes bzw. der Zielgruppen der Entwicklungszusammenarbeit:

Kaffee ist das stärkste Exportprodukt Tansanias. In 2003 brachte der Kaffee-Export Einnahmen i.H.v. von 115 Millionen USD und beschäftigte 400.000 Kleinbauern und ihre Familien[35]. 95% des Kaffees wird von Kleinbauern angebaut und nur 5% auf großen Kaffeeplantagen geerntet. Die Lebenssituation de Kleinbauern ist stark von den Kaffeepreisen auf den Weltmärkten abhängig, die 2002 auf einem Tiefstniveau lagen und erst 2005 wieder zu steigen anfingen[36]. Aus der Sicht der Zielgruppe des Projektes, der kleinteiligen Kaffeebauern in den Projektgebieten des ländlichen Mbeya und Mbozi, ist die WiPa von deutlichem entwicklungspolitischen Interesse, da die Maßnahmen darauf abzielen, den Kaffeeanbau nachhaltiger zu machen. Durch verbesserte Praktiken, Training und Diversifizierung der Anbaupflanzen soll das Einkommen der Kleinbauern gesteigert und ihre Lebenssituation verbessert werden.

Internationale Organisationen unterstützen Kleinbauern in Projekten für ländliche Entwicklung. 2000 wurde im Rahmen der durch Dänemark finanzierten Agricultural Sector Programme Support (ASPS) Initiative der Private Agricultural Sector Support (PASS) Fonds geschaffen, um landwirtschaftliche Kleinbetriebe im Allgemeinen, aber auch Kaffeebauern speziell zu unterstützen. Diesen wird einerseits Beratung und Training angeboten, sie können aber auch durch PASS Garantien erhalten, um von der Landwirtschaftlichen Entwicklungsbank einen Kredit zu bekommen. PASS ist Bestandteil der staatlichen Strategie zur Förderung des landwirtschaftlichen Sektors und ist einer der Projektpartner der WiPa.

Das Büro der Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) und das Staatssekretariat für Wirtschaftsangelegenheiten (SECO) unterstützen seit 2005 Kleinbauern, die Spezialitätenkaffee anbauen, mit über 1 Million USD. USAID arbeitet bereits seit 2001 mit Kaffeebauern zusammen, um die Qualität und das Produktionsvolumen ihres Kaffees zu steigern.

Auf staatlicher Ebene forciert die Weltbank seit 2001 Reformen, die den landwirtschaftlichen Sektor des Landes voranbringen sollen[37]. Im Rahmen dieser Reformen sollen beispielsweise die Besteuerung der Kaffeeproduktion gesenkt und die Lizensierung vereinfacht werden. Das Hauptziel der Projekte ist die Stärkung der

[35] John Baffes, 'Tanzania's Coffee Sector: Constraints and Challenges in a Global Environment', *Africa Region Working Paper Series No. 56,* June 2003.

[36] 1998 lag der Kaffeepreis für milden Arabica bei 144,09 US Cent pro Pfund, 2002 lag der Tiefstpreis bei 62,31 US Cent pro Pfund und stieg ab 2002 wieder auf 62,31 US Cent pro Pfund (Angaben der International Coffee Organization (ICO), Price Index: *http://www.ico.org/prices/p2.htm*.

[37] Zwischen 2001 und 2004 finanzierte die Weltbank die folgenden Projekte, denen Nachfolgemaßnahmen folgten: Agricultural Sector Management Project – 27,2 Millionen USD, Second Agricultural Research Project – 22,98 Millionen USD, National Agricultural Extension Project – 30,6 Millionen USD).

institutionellen Kapazitäten der staatlichen Institutionen, die den landwirtschaftlichen Sektor regulieren.

Förderung der ländlichen Entwicklung ist demnach ein tragender Bestandteil der entwicklungspolitischen Bemühungen in Tansania. Als einer der wenigen Export-Produkte des Landes steht die Wichtigkeit des Kaffeeanbaus als Sektor der nationalen Landwirtschaft außer Frage.

Tansania gehört zur ADA-Schwerpunktregion Ostafrika (Uganda, Kenia, Tansania, Ruanda, Burundi und Äthiopien). ADA hat Länderbüros in Uganda und Äthiopien und unterstützt verschiedene Maßnahmen im Bereich Konfliktprävention, Konfliktlösung und Friedenssicherung[38]. Aufgrund des regionalen Schwerpunktes ist die WiPa für die ADA relevant, insbesondere da ADA Maßnahmen zur Armutsbekämpfung in benachbarten Ländern der Region, wie beispielsweise Uganda, bereits durchführt (ADA-gelenkter Poverty Eradication Action Plan (PEAP) als Teil der Joint Assistance Strategy for the Republic of Uganda (UJAS)) [39].

3. Die WiPa nutzt Synergiepotenziale zwischen öffentlichen und privaten Leistungen: Auf Basis der durch das Evaluatorenteam gemachten Beobachtungen können Synergien zwischen öffentlichen und privaten Leistungen sowohl durch *finanzielle Synergien* als auch durch *Synergien in der Leistungserbringung* auftreten.

   Im Falle von *finanziellen Synergien* treten der private Unternehmenspartner sowie möglicherweise weitere Projektpartner und die ADA als Ko-Finanzierer eines Projektes auf. Dies ist zunächst nichts anderes als die Aufteilung von Projektkosten auf verschiedene Projektpartner. Eine Synergie tritt immer dann auf, wenn die Projektpartner, für sich allein genommen, das Projekt in identischer oder ähnlicher Weise durchgeführt hätten. In diesem Fall erreicht jeder Partner seine Ziele mit nur einem Anteil der Kosten, bzw. es kann mit gleichem Aufwand mehr erreicht werden. Aus der Empfängerperspektive – oder der Perspektive des Projektes – bestehen hier keine Synergien, da die Ergebnisse pro Mitteleinsatz mit oder ohne Partnerschaftsprojekt gleich oder ähnlich sind.

   Die Rolle der ADA in dem Projekt besteht in der finanziellen Beteiligung. Während der Umsetzungsphase ist die aktive Beteiligung der ADA an der Projektimplementierung stark reduziert; im Wesentlichen findet lediglich eine Qualitätskontrolle durch das halbjährliche Monitoring oder durch Projektbesuche statt. Dasselbe gilt in diesem Vorhaben auch für den privatwirtschaftlichen Partner Eduscho/Tchibo, federführend vertreten durch ICP.

[38] OEZA-Bericht 2006: Regionen und Schwerpunktländer, Teil I, Österreichische Entwicklungs-zusammenarbeit.

[39] Geschäftsbericht 2006, Austrian Development Agency: http: *www.entwicklung.at/uploads/media/ADA_Geschaeftsbericht_2006.pdf*, S. 16.

Während für ADA und ICP finanzielle Synergien bestehen, gibt es aus der Perspektive des Leistungsempfängers keine Synergie, da hierbei keine Leistungen komplementär erbracht werden und Eduscho/Tchibo wie auch ADA rein finanzielle Geber sind. Unabhängig davon, welcher Projektpartner welchen finanziellen Anteil an dem Gesamtprojekt trägt, sind die Projektkomponenten und die Implementierung der Wirtschaftspartnerschaft gleich. Ähnliche Ergebnisse wären auch zu beobachten, wenn die ADA dieses Projekt voll finanziert hätte.

Im Fall von *Synergien in der Leistungserbringung* übernehmen der private und der öffentliche Partner in der Planung und in der Implementierung von Projekten jeweils die Rollen, die in ihrer Kernkompetenz liegen. Dies kann dazu führen, dass insgesamt weniger Mittel eingesetzt werden müssen und die Ergebnisqualität gesteigert wird. Voraussetzung hier ist, dass tatsächlich eine über die finanzielle Beteiligung hinausgehende Leistungserbringung existiert. Dieses ist seitens des privaten und des öffentlichen Partners nicht der Fall, daher kann von keinen Synergien in der Leistungserbringung gesprochen werden. Es sollte unterstrichen werden, dass bei den Projektpartnern (E.D.E. Consulting als Implementierer und andere Partnerorganisationen) durchaus Synergien in der Leistungserbringung entstehen können. Allerdings wurde während des Vor-Ort-Besuches deutlich, dass die Kommunikation zwischen den Projektbauern und einigen der Projektpartner schwierig gewesen ist. E.D.E. Consulting als Implementierungsorganisation unterstreicht auf der anderen Seite, dass diese Schwierigkeiten technischer Natur seien.

Insgesamt muss unterstrichen werden, dass ADA in diesem Projekt Aktivitäten mitfinanziert, die auch Inhalt klassischer EZA sein könnten. Der Aufbau von Wertschöpfungsketten durch Verbesserung der Produktion und Organisation ist ein traditioneller Ansatz der EZA – dieses Projekt zur Stärkung der Kaffee-Lieferketten ähnelt in vielen Komponenten den Wertschöpfungsketten, wie beispielsweise im Ausbau der Wertschöpfung durch die POs, in der Organisation der Kleinbauern durch Bauernorganisation, in der Diversifizierung der Anbaukulturen. Aus ADA-Sicht gibt es hier kaum Abstriche bei der entwicklungspolitischen Wirkung.

4. <u>Die WiPa mobilisiert zusätzliche private Mittel für entwicklungspolitische Anliegen:</u> Das Argument der zusätzlichen privaten Mittel, die für ein entwicklungspolitisches Anliegen mobilisiert werden, greift streng genommen nur in dem Fall, wenn ADA dieses oder ein ähnliches Projekt auch ohne die WiPa finanziert bzw. durchgeführt hätte. Dieses ist nicht der Fall, da ADA kein KoBü in Tansania unterhält und die sektoralen Schwerpunkte in der Region Konfliktprävention, Konfliktlösung und Friedenssicherung[40] sind. Hätte ADA demnach Mittel für traditionelle OEZA-

[40] OEZA-Bericht 2006: Regionen und Schwerpunktländer, Teil I, Österreichische Entwicklungszusammenarbeit.

Projekte in Tansania zur Verfügung gestellt, wären diese höchstwahrscheinlich in diesem Bereich angesiedelt.

Nichtsdestotrotz ist der Ansatz des Projektes aus entwicklungspolitischer Sicht sinnvoll (der Aufbau der Lieferkette, das Training und die Beratung der Kaffeekleinbauern, ihre Organisation in POs und DCs), da sie zur Einkommenssteigerung führen und somit die Lebenssicherheit der Kleinbauern und ihrer Familien erhöhen und Armut bekämpfen.

5. Positive Entwicklungseffekte privater Wirtschaftsbeziehungen und Investitionen werden durch die WiPa maximiert (dadurch werden langfristig die Lebens- und Wirtschaftsbeziehungen verbessert):

   Es kann nur dann von direkten Wirtschaftsbeziehungen im eigentlichen Sinne gesprochen werden, wenn Eduscho/Tchibo bzw. die von ICP geleitete ARGE den Kaffee direkt von den Projektbauern kauft. Das war im Jahre 2007 der Fall, es ist aber unklar, ob diese direkte Handelsbeziehung weitergeführt wird. Allgemein gesprochen kann jedoch davon ausgegangen werden, dass auch bei den alternativen Absatzwegen (lokale Auktion oder Verkauf auf den internationalen Börsen) die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Kleinbauern und dem internationalen Kaffeehandel einerseits, und zwischen der Kleinbauern und den Mühlen und ev. Handelsfirmen andererseits gestärkt werden.

   Durch die verbesserte Kaffeequalität und die Organisation in DCs können Kleinbauern höhere Preise für ihren Kaffee aushandeln. Beide Alternativen führen dazu, dass den an der ARGE beteiligen Unternehmen Kaffee von besserer Qualität zur Verfügung steht und damit die Belieferung mit Spezialitätenkaffee für sie gesichert ist. Das aus CSR-Sicht Ungewöhnliche bei diesem Projekt ist, dass bei einem Einkauf über internationale Kaffeebörsen der durch Projektbauern produzierte Kaffee nicht nur den beteiligten Unternehmen, sondern dem gesamten Kaffeemarkt weltweit zur Verfügung stehen wird und somit die Entwicklungskomponente viel stärker im Vordergrund steht als die Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem privatwirtschaftlichen Partner und den Leistungsempfängern.

   Wie oben dargestellt, führt das Projekt zur Verbesserung der Lebens- und Wirtschaftsbeziehungen. Ob diese langfristig aufrechterhalten werden können, hängt stark von den Kaffeepreisen auf dem Weltmarkt ab.

6. Die WiPa erhöht durch komplementäre öffentliche Leistungen die Effizienz und Nachhaltigkeit privatwirtschaftlichen Engagements (und erzielt damit positive gesamtwirtschaftliche Effekte): Wie im Abschnitt zum Synergiepotenzial diskutiert, werden keine komplementären Leistungen erbracht, somit wird auch nicht die Effizienz oder die Nachhaltigkeit des privatwirtschaftlichen Engagements speziell durch die WiPa erhöht. Da es zu keiner langfristigen Lieferbindung zwischen

Eduscho/Tchibo bzw. der ARGE gekommen ist, ist die Nachhaltigkeit des privatwirtschaftlichen Engagements in Frage gestellt.

Nichtsdestotrotz werden positive gesamtwirtschaftliche Effekte erzielt, da Kaffee eine für die Wirtschaft des Landes wichtige Export-Ware ist und verstärkte Handelsbeziehungen der Kaffeebauern einen Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten.

7. Die WiPa stärkt lokale Klein- und Mittelbetriebe durch Partnerschaften mit europäischen Unternehmen (und ermöglicht ihnen die Chancen der Globalisierung zu nutzen und einen Beitrag zur Armutsbekämpfung zu leisten): Die Zielgruppe des Projektes sind Kleinfarmer, somit erhalten hierbei Kleinstunternehmer eine Chance, am globalen Handel teilzunehmen und davon zu profitieren. Auch agieren die im Projekt aufgebauten Depot und Marketing Committees durchaus wie kleine Unternehmen und beteiligen sich am Welthandel[41]. Wie oben hervorgehoben, besteht jedoch keine feste Partnerschaft mit einem europäischen Unternehmen mehr, wenn der Kaffee in Zukunft über Auktionen oder Kaffeebörsen verkauft wird.

   Ein Beitrag zur Armutsbekämpfung wird geleistet, da die Aktivitäten des Projektes dazu führen, dass Kaffeebauern ihren Kaffee aufgrund der verbesserten Qualität zu besseren Konditionen verkaufen können oder ihre Produktion steigt. Dadurch steigt ihr Gewinn und das Familieneinkommen wird erhöht. Die WiPa ähnelt stark einem traditionellen Entwicklungsprojekt im Bereich Aufbau und Stärkung von Wertschöpfungs- bzw. Lieferketten.

Dimension 2: Existenz und innere Logik der Wirkungskette

Die Untersuchung der entwicklungspolitischen Dimensionen der EP ergibt eine logisch aufgebaute Wirkungskette mit einem Projektansatz in einem für das Partnerland relevanten Bereich. Die Wirkungslogik der Intervention wird mit „sehr gut“ bewertet.

Die Wirkungslogik des Projektes kann durch drei Wirkungsketten zusammengefasst werden, die in der Projektdokumentation anhand der Projektergebnisse, -aktivitäten und –indikatoren dargestellt werden[42]. Sämtliche Wirkungsketten zielen in ihrer Wirkungslogik darauf ab, die Kaffeelieferketten vom Kleinbauern zum Kaffeeweltmarkt aufzubauen und zu stäken. Sie lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Wirkungskette 1: Verbesserung der Lebensbedingungen der Kaffeekleinbauern und ihrer Familien durch erhöhte Einnahmen vom Verkauf eines qualitativ höheren Kaffees.

[41] Wie E.D.E. Consulting an dieser Stelle kommentiert, sind „in einem Land, wie Tansania ein Depot Committee oder auch das Marketing Committee durchaus als ein kleines Unternehmen zu betrachten. Durch die Stärkung dieser Struktur wird den Kleinbauern außerdem die Möglichkeit gegeben, die bestmöglichen und ökonomisch relevantesten Partnerschaften mit internationalen Röstern oder Handelshäusern zu identifizieren und diese zu nutzen“. Feedback zum Bericht vom 12.12.2008.

[42] Siehe dazu die Projektfortschrittsberichte 2007 - 2008.

- Aktivität: Trainingsmaterial und Analysen (z. B. Baseline-Studie, Gap Analyse, Sustainable Coffee Manual) zum Kaffeeanbau in der Projektregion werden erzeugt, Trainingsmaßnahmen durchgeführt und neue Kaffeekulturen bei den Kaffeebauern eingeführt.
- Output: Kaffeebauern haben an den Trainingsmaßnahmen teilgenommen, Pflanzgärten auf Kleinbauernebene sind aufgebaut und Projektbauern haben Setzlinge neuer Kaffeepflanzen erhalten.
- Outcome: Die Qualität und Quantität des angebauten Kaffees erhöht sich, und alternative Nutzpflanzen (Bohnen) werden angebaut (Diversifizierung).
- Impact: Das Einkommen der Kaffeebauern erhöht sich durch den Verkauf hochwertigen Kaffees und weiteren landwirtschaftlichen Erzeugnissen nachhaltig.
- Annahmen und Hypothese: Die wichtigste Hypothese dieser Wirkungskette ist, dass der Kaffee auch gewinnbringend absetzbar ist. Dass dieses nicht immer der Fall war, wird dadurch deutlich, dass niedrige Kaffeepreise auf dem Weltmarkt bis 2005 dazu geführt hatten, dass viele Bauern ihren Kaffee nicht mehr geerntet haben oder zu sehr ungünstigen Bedingungen verkaufen mussten. Mit den Projektaktivitäten zielt das Vorhaben auf die Vermeidung eben dieser Risiken: Durch Qualitätssteigerung, erhöhten Erträge sowie die verbesserte Organisations- und Vermarktungsstruktur auf Kleinbauernebene sollen Voraussetzungen geschaffen werden, um die Kleinbauern im Markt besser aufzustellen. Angesichts der gegebenen Volatilität des Weltmarktpreises muss es bei der Förderung von Kleinbauern darum gehen, deren Wettbewerbsfähigkeit auf der Grundlage von unternehmerischem Denken zu verbessern. Die erste Wirkungsannahme wird demnach nur greifen können, wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind.

Wirkungskette 2: Die Organisation der Kleinbauern in POs führt zu erhöhtem Familieneinkommen der Projektbauern durch Ressourcen-und Kosteneinsparungen, durch Wettbewerbsvorteile und durch die Erhöhung des Verkaufspreises dank einer besseren Verhandlungssituation der Kaffeebauern, die ihre Ware durch die POs besser vermarkten und kommerzialisieren können.

- Aktivität: Training und Beratung zum eigenständigen Aufbau von Kaffeebauernorganisationen (POs, DCs, Marketing Committee).
- Output: Kaffeebauerorganisationen existieren und funktionieren auf Gruppen-, Depot- und Nationalebene.
- Outcome: Das operative Umfeld für die Bauern verbessert sich durch ihre Vereinigung in Produzentenorganisationen, Depot Committees und einer Tertiärstruktur (Marketing Committee). Kredite werden möglich (durch den Zugang zu Garantien, um als Gruppe Bankkredite erhalten zu können); Einkaufspreise für Dünger, Pestizide und Herbizide werden gesenkt; die Gewinnmarge steigt, da auf der

einen Seite der Einkaufspreis gesenkt wird und auf der anderen Seite der Verkaufspreis für den Kaffee steigen kann durch besseres Verhandlungsgeschick und Informationsvorsprünge); die Produktionsmengen der Kaffeebauern steigen.

- Impact: Das Einkommen der Kaffeebauern erhöht sich.
- Annahmen und Hypothesen: Der weiterhin hohe Weltpreis für Kaffee ist wie auch bei der ersten Wirkungskette ausschlaggebend und stellt die Obergrenze für den Wirkungsgrad der Kette dar[43]. Alternativ können Preise in exklusiven Lieferbeziehungen festgelegt werden (wie zum Beispiel bei den Lieberbeziehungen der Starbucks Coffee Company). Wenn Kaffeepreise auf dem Weltmarkt noch einmal einbrechen, ist die erwartete positive Entwicklungswirkung stark gefährdet.

Wirkungskette 3: Eine Verbesserung der Kommerzialisierung des Kaffees durch den Aufbau nachhaltiger Handelsbeziehungen zwischen Kaffeebauern und Kaffeehändlern reduziert die Verkäufe an Mittelsmänner und erhöht dadurch den Gewinnanteil der Bauern.

- Aktivität: Training zur Verarbeitung des Kaffees und Aufbau der Depot-Strukturen.
- Output: Der Lieferweg des Kaffees vom Bauern bis zum Abnehmer (bei Auktionen oder eventuellem Direktkäufer) wird ökonomisch zum Vorteil der Bauern optimiert. Dazu gehört auch die Vermarktung des Projektkaffees als Spezialitätenkaffee durch den Zugang zum Weltkaffeemarkt.
- Outcome: Die Wertschöpfung verbleibt zu größerem Anteil beim Bauern (und eventuell beim Käufer), Mittelsmänner werden minimiert oder ausgeschaltet.
- Impact: Einkommenssteigerung beim Kaffeekleinbauern.
- Annahmen und Hypothesen: Eine stärkere Organisation bringt die genannten Vorteile für die Bauern; die Vermarktung und Kommerzialisierung des Kaffees ist gewinnbringender für den Bauern (was beispielsweise bei einem Konzept wie dem von Starbucks Coffee Company der Fall ist).

Dimension 3: Überprüfung der Wirkungshypothese

Die Wirkungshypothesen des Projektansatzes werden an jeder Wirkungskette einzeln bewertet. Zusammenfassend kann die Plausibilität der aufgestellten Wirkungshypothesen mit der Note „gut“ bewertet werden.

Für alle drei Wirkungsketten gilt, dass die angenommene Wirkung sich nur dann manifestieren kann, wenn Projektbauern ihren Kaffee gewinnbringend absetzen können. Während der seit Ende der 1990er andauernden Depression auf dem internationalen

[43] E.D.E. Consulting bietet an dieser Stelle das folgende Feedback (12.12.2008): „Unsere Erfahrung in der Projektarbeit mit Kleinbauern insbesondere im Bereich Organisationsentwicklung zeigt, dass die positiven Auswirkungen einer Gruppenstruktur und der Möglichkeit einer Preissteigerung durch das Vermarkten der eigenen Produkte sowie dem gemeinsamen Kauf von Inputs in größeren Volumina deutlich effizienteres Wirtschaften ermöglicht. Hierdurch wird bewirkt: Bei konstantem Weltmarktpreis steigt das Einkommen bzw. das Einkommen bleibt konstant auch wenn der Weltmarktpreis bis zu einem gewissen Wert absinkt.

Kaffeemarkt stellte der Anbau von Kaffee ein Verlustgeschäft dar, so dass viele Kleinbauern dazu übergingen, andere Kulturen anzubauen. Dabei fiel der Kaffeepreis von 144,09 US Cent pro Pfund in 1998 (milder Arabica) auf 62,31 US Cent pro Pfund in 2002. Erst 2004 fing der Kaffeepreis an wieder zu steigen und erreichte 115,22 US Cent im Jahr 2005[44]. Diese Preisentwicklung zeigt deutlich, wie volatil der internationale Kaffeepreis ist. Es kann eine antizyklische Entwicklung erwartet werden, nachdem die Kaffeepreise seit 2005 wieder gestiegen sind und die Handelsvolumina wieder anzogen, so dass der Kaffeepreis durchaus wieder fallen kann. Wie vom privaten Partner unterstrichen, kann eine gut funktionierende Bauernorganisation die Volatilität der Kaffeeweltpreise zum Teil auffangen. Es wäre jedoch auch möglich, dass Projektbauern bei einer äußerst ungünstigen Entwicklung der Weltmarktpreise für Kaffee den Anbau vernachlässigen und sich um alternative Einnahmequellen bemühen werden..

Somit muss festgestellt werden, dass die Wirkungshypothese zur Steigerung der Einkommen der Kaffeebauern und der Verbesserung der Lebensbedingungen ihrer Familien zwar stark und nachvollziehbar ist, sie ist jedoch wesentlich unter dem Einfluss externer Faktoren steht. Nur durch die Diversifizierung der angebauten Kulturen über den Kaffee hinaus würden diese negativen Einflüsse kontrolliert werden können.

Somit ist es aus entwicklungspolitischer Sicht richtig und notwendig, dass im Projektkonzept die Unterstützung der Bauern bei der Diversifizierung vorgesehen ist[45]. Die Diversifizierung ist ein Teil des Projektkonzepts und wird demnach bei der Implementierung des Projekts verfolgt. Wie von E.D.E. Consulting berichtet wurde, ist eine Bohnensorte - Phaseolus vulgaris ssp - als ein geeignetes Produkt für die Diversifizierung identifiziert worden. 28 Organisationen, überwiegend Frauenorganisationen wurden gebildet, die Trainings im Anbau und der Vermarktung der Bohnen erhalten. 60 Demonstrationsparzellen sind im Aufbau. Der Evaluator hatte während des Vor-Ort-Besuches jedoch keine Gelegenheit, diese Ansätze zu beobachten, welches von der Implementierungsorganisation damit begründet wird, dass bei einem 3-jährigen Projekt eine schrittweise Implementierung der einzelnen Komponenten stattfinden muss um eine optimale Erreichung des Projektziels zu ermöglichen. Daher waren in den ersten 2 Jahren der Aufbau der Organisationsstrukturen der Kaffeekleinbauern, die Verbesserung der Anbaumethoden, die Qualitätssteigerung des Kaffees sowie der Aufbau einer verbesserten Vermarktungsstruktur Priorität in der Projektimplementierung.

Die Wirkungsannahme zur Organisation der Kleinbauern in POs ud DCs ist gleichfalls in sich schlüssig – Trainingsmaßnahmen, der gemeinsame Einkauf von Dünger und Pestiziden zu günstigeren Bedingungen und der Zugang zu Kleinkrediten steigern die Produktivität der Bauern. Ein Punkt ist in diesem Zusammenhang problematisch und relativiert zum Teil die Plausibilität der oben dargestellten Wirkungsannahmen: Zum einen kann die Organisation

[44] ICO (International Coffee Organization) Price Index: *http://www.ico.org/prices/p2.htm*.

[45] "Options for diversification of the production will be explored and will contribute to the stabilization of farm income", Projektkonzept, S. 5; "Result 2: Farmers increase their crop quality while options for the diversification of farm family income are identified and implemented", Projektkonzept, S. 8.

der Bauern in POs sie nur zum Teil vor den Risiken des Weltmarktes schützen. Nur wenn sie in Lieferbeziehungen mit festen Preisgarantien (beispielsweise nach dem Vorbild von Starbucks Coffee Company) eingebunden sind, werden sie von den negativen Auswirkungen eines erneuten Preissturzes gesichert sein.

Auf der anderen Seite muss hier die Stellungnahme von Eduscho/Tchibo Erwähnung finden, die unterstreicht, dass es zu keinem Zeitpunkt geplant war, eine Abnahmegarantie als Teil der Projektkonzeption zu etablieren: "Es geht vielmehr darum, den Zugang der Projektfarmer zum Weltmarkt zu verbessern. Dazu müssen sie eine Qualität erzeugen, die es ihnen zum einen ermöglicht, in der nationalen Auktion zu bestehen, was erfolgreich abgeschlossen wurde. Ferner gibt es die Option des sogenannten „second window", den Direktverkauf an einen internationalen Röster – und zwar an den, der das beste Geschäft verspricht. Es soll gerade keine Entmündung der Farmer erfolgen, sondern sie sollen die Option erhalten, den für sie besten Weg zu nutzen [...]. Direkte Wirtschaftsbeziehungen bestehen auch, wenn ein anderes ICP – oder ein drittes Unternehmen - die Kaffees direkt erwirbt [...] Eine langfristige Lieferantenbeziehung, die auch einmal einen Verkauf an einen treuen Abnehmer ermöglicht, der nicht den höchsten Preis zahlt, bedarf einiger Jahre vertrauensvoller Beziehung und auch der Erfahrung, dass eine Beziehung gegenseitig ist, d.h. der Partner nicht nur in schlechten Zeiten einspringt"[46]. Das Evaluatorenteam schließt daraus, dass Eduscho/Tchibo keineswegs einer Lieferbeziehung gegenüber abgeneigt ist, die Konditionen aber (mit einer Preisgarantie) lieber von Jahr zu Jahr festlegt. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass durch die Projektmaßnahmen die Bauern in ihrer Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität gestärkt werden, so dass die Gefahr, von nur einem Abnehmer abhängig zu sein, reduziert wird[47].

So hat Eduscho/Tchibo im vergangenen Jahr rund 500 Tonnen Kaffee aus dem Projekt erworben. Dieses ist Teil der Unternehmensstrategie: Zur Zeit erwirbt das Unternehmen 6% „zeitmäßiger Rohkaffeequalitäten" (mindestens 4C oder andere etablierte Multistakeholderstandards wie Fairtrade, Rainforest Alliance oder Bio), plant aber das Volumen in 2010 auf 12% zu steigern mit dem Endziel, dass im Jahre 2025 jede vierte Bohne entsprechend zertifiziert ist. Demnach ist das Ziel des Projektes, für die Projektbauern zumindest eine 4C Verifizierung zu erreichen: „Wenn die Unit 4C verifiziert werden kann, passen die Kaffees sowohl von der sensorischen Qualität als auch von der ethischen Qualität in unser Konzept. Die Rohkaffees aus dem Projekt sind daher für unser Ziel, den Anteil zeitgemäßer Qualität letztendlich um 100% zu erhöhen, als ein Baustein interessant und wir hoffen, dass die Einbindung in die Handelsstrukturen und damit auch zu uns bis zur nächsten Saison deutlich verbessert werden kann. Grundsätzlich benötigen wir aus der Region Ostafrika größere Mengen, als wir aus dem Projekt generieren können. Vom ICP [Tansania] Projekt erwarten wir in den nächsten Jahren ca. 400 MT "clean coffee" [...] ob die Farmer

[46] Kommentar von Cornel Kuhrt vom 09.12.2008.

[47] Kommentar des WiPa-Teams vom 24.02.2009.

sich für die Vermarktung über das "second window" entscheiden, kann man natürlich nicht vorhersagen"[48].

Auf der anderen Seite ist es sicherlich sinnvoll, die Mittelsmänner in der Kaffee-Absatzkette auszuschalten, da dadurch die Einnahmen / Margen der Kaffeebauern am verkauften Kaffee steigen. Was diese Wirkungshypothese besonders sinnvoll macht, ist die Tatsache, dass die Einkommenssteigerung, die durch das Ausschalten der Mittelsmänner beim Verkauf des Kaffees für die Kleinbauern auftritt, von den Weltmarktpreisen für Kaffee unabhängig ist und die Wirkung somit am nachhaltigsten ist. Auch wenn Kaffeepreise auf internationalen Märkten fallen, wird der Kleinbauer durch den Direktverkauf immer noch eine höhere Verkaufsmarge erzielen als bei dem Verkauf über Mittelsmänner.

Dimension 4: Effektivität

Der Grad der Zielerreichung der für das Projekt formulierten Ziele und Ergebnisse gibt den Grad der Effektivität der WiPa wieder. Diese Bewertungsdimension wird vom Evaluatorenteam mit „gut" bewertet.

Die Ziele des Projektes sind in dem Projektkonzept formuliert, ihre Erreichung durch die vorliegenden Fortschrittsberichte dokumentiert. Auch wenn Fortschrittsberichte Selbsteinschätzungen der implementierenden Projektpartner sind, ist die erfolgreiche Durchführung der ersten beiden Projektkomponenten (Training/Kapazitätsaufbau bei den Kleinbauern und der Aufbau der Bauernorganisationen) deutlich sichtbar. Es gibt Organisationsstrukturen auf lokaler und nationaler Ebene (POs, Depots), während Trainingsmaßnahmen zur Folge haben, dass Kaffeebauern ihren Kaffee besser bewirtschaften und ihre Produktionsvolumina steigern können.

Die Projektbauern sprechen von erhöhtem Einkommen und verzeichneten in den letzten Jahren deutlich zunehmendes Kaffeevolumen. Um die Kaffeeproduktivität ihrer Bäume in Zukunft zu steigern, haben Kleinbauern sie zum Teil so weit beschnitten, dass sie kurzfristig mit einem Produktionsrückgang zu rechnen haben. Langfristig wird dieser jedoch durch einen enormen Anstieg der Produktivität aufgewogen. Dass die Kaffeebäume nun professioneller gepflegt werden, zeigt sich auch in der Nutzung von Dünger und einer effektiveren Bekämpfung von Schädlingen und Krankheiten.

Bauernorganisationen (POs) existieren als Gruppen von rund 50 Kleinbauern und sind als legale Körperschaften registriert. Auch wurden Kontaktpersonen für die POs etabliert, der Vorstand gewählt und Depots aufgebaut. Des Weiteren wurde auf der PO-Ebene in den Ausbau der Wertschöpfung durch die Verarbeitung des Kaffees investiert, so dass beim Verkauf des Kaffees ein höherer Preis erzielt werden kann. Im Jahre 2007 haben vierzehn der Bauernorganisationen Kredite für den Einkauf von Dünger, Herbiziden und Pestiziden oder für Handel erhalten und zurückgezahlt. Dieses Jahr haben über 50 POs solche Kredite beantragt und bereits zum Teil erhalten.

[48] Kommentar von Cornel Kuhrt vom 09.12.2008.

Allerdings sind Organisationen solcher Art erfahrungsgemäß stark Donor-getrieben. Wenn die institutionelle, operative und finanzielle Unterstützung mit dem Ende eines Projektes ausgeschöpft ist, sind solche von außen initiierten Organisationsstrukturen oftmals in Gefahr zusammenzubrechen, weil sie finanziell nicht überlebensfähig sind oder es am Einsatz und Eigeninitiative der Mitglieder mangelt. Die Beobachtungen des Vor-Ort-Besuches weisen aber auf eine nachhaltig aufgebaute Struktur der Selbstorganisation hin, die in hohem Maße von dem Engagement der Bauern getragen wird. Nach Angaben der Implementierungsorganisation lehnt sich das Konzept, nach welchem diese Kleinbauernorganisationen organisiert sind, an das von CLUSA (Cooperative League of the USA) an: „Die Bauernorganisationen wurden dabei in Eigeninitiative in einem demokratischen und transparenten Prozess gegründet und werden vom Projekt in keinster Weise finanziell unterstützt, sondern erhalten lediglich Training und kapazitätsbildende Maßnahmen. Die Farmerorganisationen schweben nicht im luftleeren Raum, wie es häufig bei Donor-getriebenen Initiativen der Fall ist, sonder sind businessorientierte, unternehmerische Kleinunternehmen, die sich durch wirtschaftliche Beziehungen zu Käufern und Zulieferern auszeichnen“[49].

Die Schwachstelle des Projektes ist jedoch die dritte Projektkomponente (Vermarktung und Kommerzialisierung des Projektkaffees). Der Direktverkauf des Projektkaffees an einen Abnehmer, ohne dass der Kaffee über lokale Auktionen oder internationale Kaffeebörsen gehen muss, scheint nicht ganz einfach zu sein. Sogar den größeren Kaffee-Exporteuren des Landes wie dem Utengule Coffee Estate, ist der Direktverkauf nur bei einem kleinen Teil des Premiumkaffees gelungen. Nichtsdestotrotz ist es als eine der Projektaktivitäten vorgesehen, “eine direkte Verbindung zwischen den Farmern und Importeuren aus dem Ausland aufzubauen und den Kaffee der Projektfarmer durch das zweite Fenster (d.h. direkt anstatt über die Auktion) zu verkaufen”[50]. Um diese Zielsetzung zu erreichen, bedarf es einer funktionierenden Tertiärstruktur seitens der Bauernorganisationen und eines ausreichenden Verständnisses auf Seiten der Kleinbauern über den Qualitätsbedarf ihrer Käufer, erforderliches Volumen, Preisstrukturen, Wechselkursschwankungen, das nationale Auktionssystem sowie den internationalen Kaffeemarkt. Darüber hinaus ist ein Verkauf über das “second window“, d.h. durch den Direktverkauf an ein internationales Unternehmen, nach Angaben der interviewten Projektpartner in Deutschland (Eduscho/Tchibo, E.D.E. Consulting) nicht zwingend von ökonomischem Vorteil für die Kleinbauern. Es kann durchaus sein, dass für bestimmte Qualitäten an der Auktion höhere Preise erzielt werden als durch den Direktverkauf[51].

Ebenfalls schwierig ist die eindeutige Zuordnung der Projektwirkung und der Einkommenssteigerung sowie der Verbesserung der Lebensverhältnisse der Kleinbauern. Es

[49] Kommentare zum Bericht vom 12.12.2008.

[50] Projektkonzept, S. 9.

[51] Kommentare zum Bericht vom 12.12.2008.

kann angenommen werden, dass einige der positiven Wirkungen, die im Rahmen des Projektes zu beobachten sind, nicht durch die Projektaktivitäten allein, sondern zum wesentlichen Teil durch das Wiederbeleben des Kaffeesektors aufgrund der wieder angestiegenen Kaffeepreise auf dem Weltmarkt eingetreten sind. Während der Depression auf dem Kaffeemarkt ließen die Kleinbauern ihre Kaffeesträucher zum Teil verwildern und nahmen den Kaffeeanbau erst wieder auf, als die Preise weltweit stiegen. Um eindeutige Aussagen machen zu können, wären Wirkungsstudien mit Kontrollgruppen notwendig, die es nach Informationen des Evaluatorenteams für den tansanischen Kaffeesektor nicht gibt. Während des Vor-Ort-Besuches entstand jedoch der qualitative Eindruck, dass die positiven Effekte der Projektaktivitäten stark sind. Um solche Wirkungsannahmen machen zu können, empfiehlt das Evaluatorenteam eine Bewertung der durch das Projekt erzeugten Wirkung gegenüber einer dynamischen Baseline (beispielsweise durch Kontrollgruppen in anderen landwirtschaftlichen Sektoren des Landes) durchzuführen.

Wirkungsmonitoring wird bisher im Bereich Ertragssteigerungen aufgrund verbesserter Anbaumethoden betrieben, welches anhand der Daten, die für die Demonstrationsparzellen erhoben werde, aufgezeigt werden (siehe Tabelle unten). So ist beispielsweise auf den Demonstrationsparzellen der Izumbwe Bauernorganisation die Kaffeeproduktion im Jahresvergleich 2006/2007 zu 2007/2008 um das über das Doppelte gestiegen (von einem Durchschnitt von 619,8 kg/ha auf 1.399,7 kg/ha). Die Anzahl der fruchttragenden Bäume blieb dabei gleich bzw. ging sogar zurück.

Coffee Production From Few Selected Demonstration Plots

Name of PO	No. of Trees per Demo			No. of bearing Trees			Cherry Kg/Demo		Parchment kg/Demo		Average yield(kg)/ha	
	2006/7	2007/8	2008/9	2006/7	2007/8	2008/9	2006/7	2007/8	2006/7	2007/8	**2006/7**	**2007/8**
Itumpi amcos	40	40	40	40	40	40	75,0	232,0	15,0	47	**499,9**	**1.566,3**
Mpito Coffee Promotion Group	40	40	40	35	40	40						**-**
Igamba amcos	40	40	40	40	40	40	125,0	375,0	25,0	64	**833,1**	**2.132,8**
Isansa Quality Coffee	40	40	40	40	40	30						
Itewe coffee group	40	40	40	32	40	37	100,0	150,0	20,0	30	**833,1**	**999,8**
Togamwendo	40	40	40	40	40	40						
Halungu farmers	40	40	40	40	40	40	144,0	205,5	28,8	41,1	**959,8**	**1.369,7**
Lunyego coffee	40	40	40	36	40	38	69,0	155,0	13,7	31	**507,3**	**1.033,1**
Izumbwe coffee group	40	40	40	40	40	36	93,0	210,0	18,6	42	**619,8**	**1.399,7**
Lusungo	40	40	40	37	40	38						**-**
Muungano Utengule	40	40	40	40	40	40	255,0	375,0	51,0	75	**1700**	**2.499,4**

Quelle: Berichterstattung von E.D.E. Consulting

Es kann davon ausgegangen werden, dass Eduscho/Tchibo durch ICP dieses oder ein ähnliches Projekt auch ohne ADA-Finanzierung durchgeführt hätte. Das Projekt konnte durch den ADA-Beitrag erweitert und zusätzliche Ressourcen für bestimmte

Projektkomponenten zur Verfügung gestellt werden, d.h. dass die Additionalität lediglich im Sinne von zusätzlichen Projektergebnissen und Wirkungen gegeben ist.

Diese ko-finanzierten Aktivitäten sind vor allem Trainingsmaßnahmen (Training zur Qualitätssteigerung, allgemeines Training für Kaffeefarmer, Ausbildung für sog. "lead farmers" und "farmer promoter") und projektbegleitende Maßnahmen im Bereich Gesundheitswesen und Ernährung.

In einem Alternativszenario ohne ADA-Beitrag hätte der privatwirtschaftliche Partner in der Mehrheit der Fälle im Rahmen der CSR-Aktivitäten des Unternehmens ein ähnliches Projekt selbst finanziert, die Größe der davon profitierenden Zielgruppe wäre jedoch kleiner und das Zielland möglicherweise ein anderes Land Afrikas gewesen, in dem bessere Rahmenbedingungen vorherrschen (beispielsweise hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft der lokalen Entscheidungsträger und einer bessere Infrastruktur). Jedoch gehört es zur Strategie der ICP-Initiative, Projekte als Wirtschaftspartnerschaften durchzuführen, so dass bei einem Alternativszenario dieses Projekt zwar nicht mit ADA, jedoch aber mit einem anderen öffentlichen Geber stattgefunden hätte.

Dimension 5: Effizienz

Die Effizienz des Projektes ist gegeben, obwohl durch das nicht voll greifende Handels- und Absatzmarketing eingeschränkt, und wird aus diesem Grund lediglich mit der Note „befriedigend" bewertet. Das Projektmanagement ist effizient und professionell, jedoch ist die Organisation und Durchführung des Projektes zu weit von den Geldgebern des Projektes entfernt. Es wird als höchst positiv bewertet, dass der private Partner eine langfristige Lieferbeziehung mit den Projektbauern eingehen will. Bisher hat sich der Aufbau dieser Geschäftsbeziehung mit den Kaffeebauern als eine langwierige und schwierige Aufgabe erwiesen.

Wäre es gelungen, eine nachhaltige Lieferbeziehung zwischen den Projektpartnern und den Abnehmern des Kaffees aufzubauen, hätte man von einer hohen Effizienz der Projektgelder sprechen können. Wenn der Kaffee in Zukunft auf lokalen Auktionen oder über internationale Kaffeebörsen verkauft wird, sind die Projektmittel zwar dazu genutzt worden, Spezialitätenkaffee von hoher Qualität auf den Weltmarkt zu bringen, die beteiligten Unternehmen haben jedoch den Zugang zu diesem Kaffee nicht gesichert. Auf der anderen Seite haben die Projektbauern auch keine gesicherten Verkaufspreise für ihren Kaffee und sind den Schwankungen des Kaffeepreises auf dem Weltmarkt ausgesetzt. Diese Schwankungen wären sie jedoch auch bei einer direkten Anbindung an einen Röster durch das "second window" ausgesetzt. Des weiteren, wie vom WiPa-Team hervorgehoben, „bietet der nicht zwingende direkte Verkauf an <u>einen</u> internationalen Röster die Chance, die Bauernorganisationen langfristig zu befähigen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und

nicht von einem Abnehmer abhängig zu sein, oder über Auktion möglicherweise höhere Preise zu erzielen“[52].

Diese Bewertung kann jedoch nur gelten, wenn der Aufbau von Lieferbeziehungen als eines der Projektergebnisse geplant war. Soweit es sich dem Evaluatorenteam aus der Lektüre des Projektkonzeptes erschließt, war es als eine der Projektaktivitäten unter der Komponente zur Kommerzialisierung des Projektkaffees („Result 3: Sustainably produced coffee is successfully commercialised from farms to the international market“, Projektkonzept, S. 9) vorgesehen, den Projektbauern zu helfen, ihren Kaffee auf direktem Wege statt über die Auktion zu verkaufen. Von einer Absatzgarantie wird jedoch nicht gesprochen. Allerdings scheint der Direktverkauf nicht zwingend die bessere ökonomische Option für die Kleinbauern darzustellen und die Entscheidung darüber, wie der Kaffee verkauft wird, liegt allein bei den Bauern selbst. Das Projekt kann, nach Angaben des privaten Projektpartners, lediglich bei dem Aufbau der notwendigen Strukturen unterstützen und beraterisch tätig sein.

Im Projekt selbst führt die Ungewissheit bezüglich des weiteren Prozederes bei der Abnahme des Projektkaffees zur Zeit zu großer Unsicherheit und einem Vertrauensverlust, der für den weiteren Aufbau der Handelsbeziehungen mit den Projektbauern nicht förderlich ist. Diese Handelsbeziehungen scheinen bereits bei der Absatzstruktur in 2007 leichte Einbuße erfahren zu haben, als die lange Wartezeit zwischen dem Aufkauf und der Bezahlung für den Kaffee zu starken Kursverlusten geführt hat und die Bauern des Projektes einen letztendlich niedrigeren Preis in Kauf nehmen mussten[53].

Die Entfernung des privatwirtschaftlichen Partners von der Durchführungsebene ist zwar nicht optimal, da das Ausgliedern der einzelnen Projektaktivitäten einen Effizienz-Verlust darstellen, jedoch scheinen die durchführenden Organisationen professionell zu sein, so dass diese Tatsache nicht beanstandet werden kann. Ohne die Zwischenschaltung von Partnern, die in bestimmten Bereichen der Projektaktivitäten spezialisiert sind, hätte Eduscho/Tchibo allein oder die ARGE das Projekt nicht im selben Ausmaße durchführen können. Nichtsdestotrotz vermutet das Evaluatorenteam, dass die Effizienz stärker wäre, wenn das Partnerunternehmen beispielsweise im Projektmanagement, Projektmonitoring und durch eine Abnahmegarantie eingebunden gewesen wäre. Das Unternehmen kann dann auch beispielsweise eingreifen, wenn es zu Kommunikationsproblemen und Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Kompetenzen jeweiliger Projektpartner, die bei solch einem Mehrparteien-Konstrukt auftreten könnten, kommt.

---

[52] Kommentare des WiPa-Teams vom 24.02.2009.

[53] Die späte Zahlung beim Direktkauf der Ernte 2007 wird von Eduscho/Tchibo damit erklärt, „dass es bei den Projektfarmern zur Verwirrung über den Preis gekommen war, so dass nicht feststand, ob der Vertrag zustande gekommen war. Die Umrechnung auf die abgelieferten Mengen erfolgte zunächst projektintern nicht korrekt, weil wir in US/cts. per lb auf 60kg Säcke zahlen und im Projekt eine andere Einheit verwendet wurde. Der Irrtum konnte erst mit größerer Verzögerung aufgeklärt, und damit der Vertrag finalisiert werden.“ Feedback von Eduscho/Tchibo vom 9.12.2008.

Als positiv im Sinne der Effizienz ist hervorzuheben, dass im Rahmen von ToT (Training of Trainers) Aktivitäten lokale Fachkräfte ausgebildet werden, die ihr Fachwissen kostengünstig und über die Projektdauer hinaus weitertragen werden.

Dimension 6: Nachhaltigkeit

Die Analyse der Einzeldimensionen zeigt, dass das Projekt in der Projektplanung, sowie der Implementierung einen guten Mittelwert darstellt. Die befriedigende bis gute Projektplanung und –durchführung hat auch zur Folge, dass die WiPa auch in der Dimension Nachhaltigkeit mit „gut" bewertet wird.

Allerdings besteht die Frage des Kaffeepreises weiterhin als ein Moment der Ungewissheit. Sollten Kaffeepreise auf dem Weltmarkt wieder einbrechen, besteht das Risiko, dass die Wirkung des Projektes reduziert wird und die Bauern den Kaffeeanbau wieder aufgeben. Gleiches kann beispielsweise passieren, wenn sich den Kleinbauern andere gewinnbringende Möglichkeiten erschließen und sie zum Anbau anderer Kulturen wechseln. Nachhaltig jedoch ist die Reduktion der Verkäufe an fahrende Händler, die in der Regel einen niedrigen Preis bezahlen[54].

Als positives Gegenargument hinsichtlich dieser Risiken kann angebracht werden, dass sich Kaffee als traditionelles Exportprodukt trotz Preisschwankungen als wichtigstes Exportgut nicht nur in Tansania, sondern in vielen Entwicklungsländern Afrikas und Lateinamerikas gehalten hat und es unwahrscheinlich ist, dass sich dieses langfristig ändert. Vertreter der Kaffeeindustrie haben in Gesprächen bestätigt, dass der Kaffeebedarf gerade in der letzten Zeit gestiegen ist, da traditionell teetrinkende Kulturen in Japan und China Kaffee als Modegetränk entdecken.

Die Nachhaltigkeit der positiven Wirkungszusammenhänge zwischen direkter Vermarktung und Kommerzialisierung des Projektkaffees auf der einen Seite und dem gesteigerten Einkommen der Bauern auf der anderen Seite ist in hohem Maße davon abhängig, wie nachhaltig die Lieferbeziehungen zwischen den Projektbauern bzw. ihren POs und DCs auf der einen Seite und den Abnehmern ihres Kaffees auf der anderen Seite sind. Nachdem der Kaffee im ersten Projektjahr direkt von den Bauern aufgekauft worden war, könnte er nun gegebenenfalls durch die lokale Auktion bzw. Handel auf internationalen Kaffeebörsen verkauft werden. Bei solch einem Konstrukt werden keine echten, langfristigen Lieferbeziehungen entstehen. Anstelle von exklusiven Lieferbeziehungen mit garantierten Preisen tritt in diesem Fall der freie Wettbewerb der internationalen bzw. nationalen Kaffeemärkte. Allerdings unterliegt der Preis auch bei langfristigen Lieferbeziehungen der Qualität des Kaffees, dem zu erwartenden Volumen und dem Weltmarktpreis als Basis. Auch wenn die Kleinbauern durch ihre POs und DCs bessere Abnahmepreise aushandeln können, sind sie von den Weltmarktpreisen abhängig und bei Schwankungen des Kaffeepreises stark gefährdet.

[54] Kommentare des WiPa-Teams vom 24.02.2009.

Schließlich besteht bei ähnlichen entwicklungspolitischen Ansätzen das Risiko, dass Bauernorganisationen nach Ende der WiPa ihre Tätigkeiten nicht weiterführen und die geschaffenen Strukturen (mitsamt Depots) auseinanderfallen. Diese Gefahr ist vor allem dann gegeben, wenn es bei niedrigen Kaffeepreisen nicht mehr im Interesse der Kleinbauern ist, ihre Produktion auf den Kaffeeanbau zu konzentrieren. Solche Tendenzen wurden oftmals bei Entwicklungsprojekten auf Meso- und Verbandsebene beobachtet, da sie stark von der Finanzierung und technischen Unterstützung seitens ihrer internationalen Partner abhängig und nur bedingt in der Lage sind, sich selbst zu finanzieren oder ihre Aktivitäten zu organisieren. So hängt der Erfolg und das weitere Bestehen solcher Strukturen über das Projekt hinaus von der Eigeninitiative der Bauern ab, welche abebben könnte, wenn finanzielle und sachbezogene Motivationen aufhören zu existieren.

Die Beobachtungen des Vor-Ort-Besuches weisen aber auf eine nachhaltig aufgebaute Struktur der Selbstorganisation hin, die in hohem Maße von dem Engagement der Bauern getragen wird. Die Bauernorganisationen wurden in Eigeninitiative gegründet und erhalten statt finanzieller Unterstützung Training und kapazitätsbildende Maßnahmen, so dass nicht erwartet werden kann, dass das Engagement nach Projektende abebbt.

Gesamtbewertung

Insgesamt lässt sich das Projekt auf der Grundlage der einzelnen Bewertungsdimensionen mit der Note „gut“ bewerten. Die WiPa zeigt Stärken, wie auch Schwächen auf, wobei die Stärken und das Potenzial zu einer nachhaltigen positiven Wirkung die Schwächen überwiegen.

Die Stärken des Projektes liegen in der Anbindung der Projektbauern an den globalen Kaffeemarkt und in der Stärkung ihrer Kaffeeproduktion in Quantität und Qualität durch Schulungen. Wenn es in Zukunft gelingen sollte, die Bauern durch direkte Lieferbeziehungen zu den privatwirtschaftlichen Partnern der WiPa zu binden, würde die positive Wirkung des Projektes sich verstärken und nachhaltiger sein.

Des Weiteren stärkt der Aufbau von Bauerngruppenorganisationen die Absatzmacht der Bauern. Gestärkt durch ihre Organisation sind Kleinbauern besser in der Lage, Absatzpreise und Vertragskonditionen auszuhandeln und können Dünger, Pestizide und Herbizide zu günstigeren Bedingungen erwerben.

Als Schwäche des Projektes muss die Ferne der Geldgeber von dem Projektgeschehen genannt werden. Beide ko-finanzierenden Partner (ADA und die ARGE) treten als reine Finanzierer auf und sind nicht in das Projektmanagement eingebunden, außer ADA, die zumindest durch Projektfortschrittsberichte den Fortschritt der WiPa monitort. Es fehlt dadurch eine ordnende Hand mit einer sichtbaren Autorität, die beispielsweise Schwierigkeiten zwischen den einzelnen Durchführungsorganisationen und Projektpartnern beseitigen könnte. Solche Schwierigkeiten können beispielsweise entstehen, wenn es zu Konfliktsituationen zwischen den Projektbauern und den Kaffeeabnehmern kommt (letztes Jahr hat Eduscho/Tschibo einen Teil der Ernte direkt gekauft, aber so spät (in US Dollar) gezahlt, dass die Bauern ziemliche Kursverluste wegen des fallenden Dollars hinnehmen mussten).

Das Fehlen einer direkten Abnahmegarantie ist jedoch die Hauptschwäche der WiPa. Letztes Jahr hat Eduscho/Tschibo den Kaffee direkt gekauft. Dieses Jahr wird es in Betracht gezogen, den Kaffee statt eines Direktkaufes auf der lokalen Auktion oder internationalen Kaffeebörsen einzukaufen. Auch wenn das Fehlen einer Abnahmegarantie dem Unternehmen die Flexibilität lässt, auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren und somit im kommerziellen Interesse des privatwirtschaftlichen Partnerunternehmens liegt, so werden dadurch doch Einbußen in der Nachhaltigkeit der entwicklungspolitischen Wirkung verursacht.

Abschließend muss unterstrichen werden, dass es keine zuverlässige Erfolgsmessung des Projektes über die in den Fortschrittsberichten formulierten Selbsteinschätzungen hinaus gibt. Als eine der Projektaktivitäten wurde am Anfang des Projektes eine Baseline-Studie durchgeführt, die eine gute Grundlage zur qualitativen und quantitativen Erfolgsmessung und zum Wirkungsmonitoring bieten würde. Dieses Vorhaben, wie auch zukünftige Projekte im

Bereich Aufbau und Stärkung von Lieferketten, würden stark davon profitieren, wenn man zumindest einige quantitativ erfassbare Wirkungsindikatoren einführen würde (beispielsweise durch Messung des Einsatzes von Dünger/Pestiziden/Herbiziden und des Auftretens von Krankheiten an den Kaffeebäumen bzw. ihres Befall durch Schädlinge, der erzielten Absatzpreise, der Steigerung der Gewinne bei Kleinbauern und der neu geschaffenen Arbeitsplätze, der Familienausgaben im Bereich Gesundheit und Bildung, Ernährungssicherheit)[55].

[55] „Das Projekt sieht vor, Anfang 2009 das Konzept des Farmer Field Books im ADA/ICP Projekt einzuführen. Dieses Instrument wird bereits in anderen Projekten erfolgreich eingesetzt. Es erlaubt eine genaue Registrierung und Auswertung der betriebswirtschaftlichen Daten. Alle Produktionsfaktoren und Erträge werden präzise aufgenommen und bewertet. Dieses Instrument ermöglicht zweierlei. Es unterstützt das Training und die Lernprozesse auf Farmer- und Farmergruppenebene und bildet präzise die wirtschaftliche Entwicklung der Bauern ab (Impact)“. Kommentar von E.D.E.Consulting vom 12.12.2008.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

1. Für die Weiterführung der WiPa wird empfohlen, das Partnerunternehmen stärker in das Projekt einzubinden und zumindest eine minimale Abnahmegarantie seitens der ARGE oder ihrer einzelnen Mitglieder einzuführen. Die WiPa gewinnt dadurch maßgeblich an Nachhaltigkeit und positiver entwicklungspolitischer Wirkung, da hierbei eine echte Partnerschaft zwischen den Projektbauern bzw. ihren POs und dem privatwirtschaftlichen Partner entsteht.
2. An ADA, wie auch an die ARGE ist die Empfehlung gerichtet, eine unabhängige Evaluierung der Projektwirkung erfolgen zu lassen. Richtige Wirkungsstudien mit Kontrollgruppen würden helfen, die entwicklungspolitische Wirkung zu messen. Darüber hinaus sollten nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ erfassbare Wirkungsindikatoren in die Berichterstattung eingeführt werden. Quantitative Indikatoren der entwicklungspolitischen Wirkung sind im Projekttyp Lieferkette verhältnismäßig leicht zu messen und können sowohl für ADA, wie auch für Eduscho/Tchibo und ICP als Grundlage für die Entwicklung anderer Projekte dienen oder im Entscheidungsprozess über die Weiterführung eines Projektes helfen. Aus der Perspektive von Eduscho/Tchibo macht es durchaus kommerziellen Sinn, die Wirkung ihrer CSR-Vorhaben qualitativ und quantitativ zu messen, da diese Messungen bei der Außendarstellung des Unternehmens und seiner CSR-Aktivitäten in höchstem Maße wirksam wären.

Annexe

Zeitplan der Evaluierung und Liste der Schlüsselinformanten/Innen

Name	*Organization*	*Position*	*Region*	*Datum*
Mrs. Gissera	Mbeya District	Coffee Specialist	Mbeya, Tanzania	26.09.08
Markus M. Weidner	Technische Universität München	Praktikant bei MS Tanzania und Tchibo	Mbeya, Tanzania	25.09.08
Flemming W. Olsen	MS Tanzania	Country Director	Dar es Salaam, Tanzania	25.09.08
Andrew Lewis Mhina	MS Tanzania	Program Officer	Dar es Salaam, Tanzania	25.09.08
Salima Koehler	CCL and Mazao	Management Representative	Dar es Salaam, Tanzania	01.10.08
Webster Miyanda	MS Tanzania, ICP Project	ICP Project Manager		26.09.08
Masuba Lupakisyo	District Mbeya	Coffee Specialist	Mbeya, Tanzania	26.09.08
Ambalile Alinanuswe	District Mbozi	Coffee Specialist	Mbozi, Tanzania	26.09.08
Kalyembe	Community Rural Development Bank Mbozi branch	Branch Manager	Mbeya, Tanzania	26.09.08
Julius Mwaikono	Horongo Village	Farmer, Group Chair Person	Horongo, Tanzania	27.09.08
Philimoni Asulwisye	Nkamashi Group	Farmer, Lead Farmer Promoter	Horongo, Tanzania	27.09.08
Williard Mwaihoyo	Nkamashi Group	Farmer, Group Member	Horongo, Tanzania	27.09.08
Zarubabeli Nzowa	ICP Marketing Committee Chairperson	Farmer, Chairperson Marketing Committee and Treasurer Mpogoro Coffee Group in Mbozi	Mbeya, Tanzania	27.09.08
Fread	Umoja Horongo Group	Farmer, Famer Promoter	Umoja, Tanzania	27.09.08
Martin Locher	Utengule Coffee Estate	Assistant Farm Manager	Utengule, Tanzania	26.09.08
Steven Joseph	Utengule Coffee Estate	Assistant Farm Manager	Utengule, Tanzania	26.09.08

Kommentare der Projektpartner zum vorgelegten Bericht der Fallstudie

Aus der Email-Kommunikation mit den privaten und lokalen Partner des Projektes, Email von Frau Cornel Kuhr vom 09.12.2008. Diese Kommentare, sowie weiteres Feedback der anderen Projektpartner wurden in den Bericht, soweit für das Evaluatorenteam nachvollziehbar und vertretbar, eingearbeitet.

I) Richtigstellung des Sachverhalts:

a) Tchibo/Eduscho kauft nicht im Unternehmensverbund ICP ein (Seite 22 Report). Wir führen Projekte zur Selbsthilfe mit Kaffeefarmern im Verbund durch, aber jedes einzelne Unternehmen des Verbundes kauft seine Kaffeequalitäten unabhängig und individuell ein.

b) Das Projekt in Tansania ist entgegen der Aussage im Report (Seite 27) für Tchibo/Eduscho ein Business Case, weil es um die Etablierung einer langfristigen Lieferbeziehung geht, die von einer Abnahmegarantie zu unterscheiden ist, welche nicht (übrigens auch bei C.A.F.E practice nicht) Gegenstand sein sollte und ist. Dass eine langfristige Lieferbeziehung nicht immer vorhersehbar verläuft und die Projektbauern den Kaffee in einem Jahr lieber an Dritte oder über die Auktion auf dem Weltmarkt verkaufen, weil sie sich kurzfristig davon höhere Gewinne erhoffen, ist Bestandteil der Stärkung der Organisation und unternehmerische Freiheit. Tchibo hat sein Interesse an den Qualitätskaffees auch in diesem Jahr bekundet, aber die Koordination über den Rohkaffeehändler vor Ort war - wie im Report vermerkt – schwierig und die Projektfarmer haben sich anders entschieden.

c) Die späte Zahlung bei Direkteinkauf der Ernte 2007 (Seite 39 Report): Die Ursache für die tatsächlich relativ spät erfolgte Zahlung lag darin, dass es bei den Projektfarmern zur Verwirrung über den Preis gekommen war, so dass nicht feststand, ob der Vertrag zustande gekommen war. Die Umrechnung auf die abgelieferten Mengen erfolgte zunächst projektintern nicht korrekt, weil wir in US/cts. per lb auf 60kg Säcke zahlen und im Projekt eine andere Einheit verwendet wurde. Der Irrtum konnte erst mit größerer zeitlicher Verzögerung aufgeklärt, und damit der Vertrag finalisiert werden.

d) Die Einbindung von Tchibo/Eduscho hätte sicherlich optimaler gestaltet werden können, jedoch war das Unternehmen in die Fortschrittsreports eingebunden, selbst durch Vertreter 2007 und 2008 sogar durch einen mehrmonatigen Aufenthalt eines Mitarbeiters vor Ort präsent. Die Einbindung an den Weltmarkt muss nicht unbedingt durch eigene Strukturen internationaler Röster erfolgen, bedarf aber gut organisierter Strukturen lokaler und/oder internationaler Rohkaffeehandelspartner.

II) Kommentare zum Report:

a) Wir teilen in einem Punkt die Bewertung des Reports nicht. Es war zu keinem Zeitpunkt geplant, eine Abnahmegarantie als Teil der Projektkonzeption zu etablieren. Es geht vielmehr darum, den Zugang der Projektfarmer zum Weltmarkt zu verbessern. Dazu müssen sie eine

Qualität erzeugen, die es ihnen zum einen ermöglicht, in der nationalen Auktion zu bestehen, was erfolgreich abgeschlossen wurde. Ferner gibt es die Option des sogenannten „second windows“, den Direktverkauf an einen internationalen Röster – und zwar an den, der das beste Geschäft verspricht. Es soll gerade keine Entmündigung der Farmer erfolgen, sondern sie sollen die Option erhalten, den für sie besten Weg zu nutzen. Anders kann Unternehmertum der Farmer nicht gestärkt werden. Direkte Wirtschaftsbeziehungen bestehen auch, wenn ein anderes ICP - oder ein drittes Unternehmen die Kaffees direkt erwirbt. Wie unter I d) erwähnt, wäre es allerdings wünschenswert, die Farmer in übergeordnete Handelsstrukturen besser anzubinden, um diese Optionen effizient auch nach Projektablauf weiter aufrecht zu erhalten. Eine langfristige Lieferantenbeziehung, die auch einmal einen Verkauf an einen treuen Abnehmer ermöglicht, der nicht den höchsten Preis zahlt, bedarf einiger Jahre vertrauensvoller Beziehung und auch der Erfahrung, dass eine Beziehung gegenseitig ist, d.h. der Partner nicht nur in schlechten Zeiten einspringt.

Senior Manager Food Corporate Responsibility

Tchibo GmbH

Corporate Responsibility

Überseering 18

D-22297 Hamburg

Tel. +49(040)6387-4576

Fax +49(040)6387-5 4576

Mobil +49(0)176-16387072

E-mail: cornel.kuhrt@tchibo.de

Projektkalkulation (nach Projektkonzept)

Type of activities	**Total (T€)**	European company (T€)	Public assistance (T€)			Partner in developing country /City Coffee (T€)
			1st year	2nd year	3rd year	
Backstopping	**24.000,0**	24.000,0				
Coordination/Project Management	**30.000,0**	30.000,0				
International Consultants	**36.000,0**	36.000,0				
Project Personel	**85.780,00**	4.800,0	25.600,0	29.940,0	25.440,0	
Means to Raise Sustainability on Producer Level	**37.500,0**	6.000,0	8.000,0	8.000,0	15.500,0	
Production&Processing Improvement Services	**84.920,0**	18.600,0	13.250,0	32.500,0	17.570,0	3.000,0
Micro Projects (Community Development, Nutrition and Health)	**10.000,0**	5.000,0		5.000,0		
Office and Project Equipment	**5.350,0**	5.350,0				
Project Administration&Operating Costs of Office; Audit	**94.100,0**	75.100,0	5.000,0	6.000,0	5.000,0	3.000,0
Audit	**3.000,0**	0,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	
Marketing Support	**24.000,0**	16.000,0				8.000,0
Total in T€	**434.650,0**	220.850,0	52.850,0	82.440,0	64.510,0	14.000,0
Total in %	**100%**	50,81%	12,16%	18,97%	14,84%	3,22%

Total ADC in T€	**199.800,0**
Total ADC in %	**46%**

further contributions from third parties are:
approx. 220 T€

Liste der verwendeten Dokumente

1. Projektkonzept
2. Fortschrittsbericht 1 vom 21.05.2007
3. Fortschrittsbericht 2 vom 10.12.2007
4. Fortschrittsbericht 3 vom 07.07.2008