

Universität zu Köln

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut

Univ.-Prof. Dr. Martina Fuchs

**Die Potenziale Inklusiver Businessmodelle im
exportorientierten Agrarsektor –
Analyse einer Kooperation zwischen Agrarunternehmen und
kleinbäuerlichen Betrieben in Peru**

Köln, 27. März 2013

Diplomarbeit

Inka Gersch
Regionalwissenschaften Lateinamerika
Matrikelnummer: 4470419

Wilhelmstr. 64, 50733 Köln
inkagersch@yahoo.de

1. Einleitung

„It is the absence of broad-based business activity, not its presence, that condemns much of humanity to suffering. Indeed, what is utopian is the notion that poverty can be overcome without the active engagement of business.”¹

Dieses Zitat des ehemaligen Generalsekretärs der Vereinten Nationen Kofi Annan verdeutlicht, dass die Exklusion von Menschen aus wirtschaftlichen Kreisläufen fatale Auswirkungen hat. Das globale Produktions- und Handelssystem ist schnelllebig und volatil. Wertschöpfungsketten und ökonomische Entwicklungsprozesse werden immer komplexer. Menschen, die unter schwierigen Bedingungen in Armut leben, sind oft von Märkten ausgeschlossen, da sie im modernen Wirtschaftskreislauf nicht zu funktionieren scheinen.² Doch nur durch die Einbindung in Wirtschaftskreisläufe können diese Menschen am weltweit wachsenden wirtschaftlichen Wohlstand teilhaben. Darüber hinaus bestimmt die wirtschaftliche Teilhabe, ob Personen zu vollwertigen Mitgliedern der Gesellschaft werden. Es entspricht der Realität, dass im kapitalistischen System die Akteure an den freien Märkten über die gesellschaftliche Inklusion oder Exklusion entscheiden.³

Sogenannte inklusive Businessmodelle setzen an diesem Punkt an. Sie integrieren gezielt die Menschen, die am unteren Ende der Einkommenspyramide, der *Bottom of the (global economic) Pyramide* (BoP), stehen. Das Besondere an inklusiven Businessmodellen ist, dass sie dennoch nach dem marktwirtschaftlichen Kriterium der Gewinnmaximierung funktionieren. Sie stellen somit nicht eine philanthropische Zielsetzung, sondern das Potenzial der BoP in den Fokus. Im besten Fall führt dies zu einer win-win Situation für die Menschen an der BoP und einem Unternehmen. Durch innovative Geschäftsmodelle können so, auch bei schlechten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, einer Ökonomie Entwicklungsimpulse gegeben werden. Dabei kann das starke Eigeninteresse international handelnder Unternehmen an hochwertigen Produkten die Entwicklung von Wertschöpfungsketten in marginalisierten Regionen fördern.⁴

Der Wohlstand im südamerikanischen Andenstaat Peru ist traditionell ungleich verteilt. Der Gini Koeffizient Perus lag im Jahr 2010 bei 46, damit rangierte Peru im weltweiten Vergleich auf Platz 35.⁵ Im Zuge der beträchtlichen Wirtschaftsprogression der letzten zwei Dekaden haben sich Agrarunternehmen in den Küstenregionen angesiedelt, die fast ausschließlich für den Weltmarkt produzieren. Mit dieser Entwicklung

¹ Vgl. UN 2005.

² Vgl. Memedovic/Shepherd 2009, S. 2.

³ Vgl. Rosa/Viswanathan 2007, S. 1 f.

⁴ Vgl. BMZ 2009, S. 1 ff.

⁵ Vgl. CIA 2011. Der Gini Koeffizient misst die wirtschaftliche Ungleichheit von Gesellschaften. Je höher der Index, desto größer die Ungleichheit. Im Land auf Platz 1 des Rankings ist die Ungleichheit am größten.

eröffnen sich neue Möglichkeiten, die asymmetrische Einkommensstruktur aufzubrechen. Allerdings muss aktiv der Frage nachgegangen werden, wie die Menschen, die bisher wenig vom wirtschaftlichen Aufschwung des Landes profitiert haben, diese Entwicklungen nutzen können. Insbesondere trifft dies auf die Kleinbauern zu, die meist nach wie vor ihre Parzellen mit traditionellen Produkten, hauptsächlich für den Binnenmarkt, bestellen. Dabei stiegen die Preise ihres Landes auf Grund der wachsenden Nachfrage innerhalb der letzten beiden Dekaden um ein Vielfaches und machten sie zu Eigentümern wertvollen Grundbesitzes.⁶

Das Projekt „Anbau und Verarbeitung von Spargel in der Region Chincha Alta und Unterstützung von unabhängigen Bauern beim Aufbau einer Spargelproduktion“ im Bundesstaat Ica/Peru setzt die Idee des Inklusiven Business um. Es soll die Inklusion von Menschen an der BoP fördern, indem es Kleinbauern — durch die Umstellung der Produktion von traditionellen Produkten auf den Anbau des Exportprodukts Spargel — in globale Wertschöpfungsketten integriert. Dabei stehen für das Unternehmen nicht entwicklungspolitische, sondern unternehmerische Ziele im Vordergrund.

Dieses Projekt soll in der vorliegenden Arbeit in Hinblick auf die Frage, ob **Inklusive Businessmodelle im exportorientierten Agrarsektor Perus das Potenzial besitzen, Wachstum des Agrarsektors breitenwirksam zu gestalten**, analysiert werden. Folgende Leitfragen gliedern diese zentrale Frage der Arbeit: Wie wurde das Projekt konzipiert und implementiert? Was waren die Motive für die Entstehung der Kooperation auf Unternehmens- und Kleinbauernseite? Welchen Einfluss hat die Kooperation auf die Situation der Kleinbauern? Was ist bei der Konzipierung und Implementierung eines ähnlichen Modells zu beachten um breitenwirksames Wachstum zu generieren?

Das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat die Privatwirtschaft als Bereitsteller von Beschäftigung und Einkommen und damit „den wichtigsten Hebel zu Entwicklung und Armutsminderung“⁷ erkannt. Das Ministerium merkt jedoch kritisch an, dass umfassende Analysen zu Inklusiven Business Modellen bislang fehlen.⁸ Bisher sei zwar anzunehmen, dass diese sich positiv auf die Lebensbedingungen der betroffenen Menschen auswirkten, aus entwicklungspolitischer Sicht wäre aber eine sorgfältige Analyse der Breitenwirksamkeit einzelner Geschäftsmodelle notwendig, um Schlussfolgerungen für neue BoP- Projekte zu liefern.⁹ Diese Forschungslücke soll die vorliegende Arbeit zu schließen helfen.

⁶ Vgl. Expertengespräch FDP 1.

⁷ BMZ 2009, S.3.

⁸ Auch wenn diese Aussage aus dem Jahr 2009 stammt, trifft sie noch immer weitgehend zu. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich nur sehr vereinzelt Beispiele von Analysen Inklusiver Businessmodelle.

⁹ Vgl. BMZ 2009, S.12.

8. Fazit

Das Zitat Kofi Annans zu Beginn der Arbeit verdeutlicht die Grundidee der vorliegenden Arbeit: Unternehmerische Aktivität, die keine Bevölkerungsschichten ausschließt, führt zu breitenwirksamem, zu gutem Wachstum. Aufbauend auf diesen Gedanken konzentrierte sich die Arbeit auf die Frage, ob Inklusive Businessmodelle im exportorientierten Agrarsektor Perus das Potenzial besitzen, breitenwirksames Wachstum zu generieren. Durch die Analyse des Projektbeispiels „Anbau und Verarbeitung von Spargel in der Region Chincha Alta und Unterstützung von unabhängigen Bauern beim Aufbau einer Spargelproduktion“ wurde ein konkreter Projektansatz untersucht, der die Grundidee des Inklusiven Business umsetzt und damit breitenwirksamen Wachstums fördern soll.

Unter den Ergebnissen der Analyse des Projekts sind zwei Punkte besonders hervorzuheben, die sich als maßgeblich für den entwicklungspolitischen Erfolg herausstellten. Diese Punkte sind bei der Konzeptionierung und Prüfung eines ähnlichen Modells, auch über den peruanischen Spargelsektor hinaus, zu beachten,

(1) Die kleinbäuerlichen Betriebe wurden im Projekt nicht prozentual am Gewinn, sondern durch die Auszahlung einer jährlich fixen Summe, finanziell beteiligt.¹⁷⁰ Diese Allokation fiel hier eindeutig zu Gunsten des Unternehmens aus, was den finanziellen Nutzen der Kleinbauern im Projekt und somit die Breitenwirksamkeit des Wachstums minderte. Eine finanzielle Besserstellung der Kleinbauern im Projekt war nur unter der Bedingung gegeben, dass zusätzliches Lohneinkommen generiert wurde. Dies war im Projekt bei sechs Kleinbauern der Fall. Die Analyse zeigte jedoch auch, dass eine Gewinnbeteiligung durch die Kleinbauern selbst abgelehnt wurde. Als Grund wurde ihre Risikoaversion ausgemacht, durch welche kleinbäuerliches Handeln geprägt ist und die einen signifikanten Unterschied zum unternehmerischen Handeln darstellt.

Im analysierten Projekt wirkt sich diese Risikoaversion nun zum Nachteil der Kleinbauern aus. Wie hätte dies verhindert werden können? Die im Vertrag vorgesehene Absicherung durch die Mindestsumme von 1.000 USD pro ha jährlich geht sicherlich

¹⁶⁹ Vgl. Van der Staay Barendrecht B.V. 2009, S. 7.

¹⁷⁰ Vgl. Fundo Doña Pancha 2011, S. 1.

in die richtige Richtung, scheint aber keine Wirkung auf die Entscheidung der Kleinbauern gehabt zu haben. Ein anderer Ansatz wäre in diesem Fall gewesen, dass die DEG, als die Interessen der Kleinbauern vertretende Instanz, stärkeren Einfluss auf die Ausgestaltung des Vertrages nimmt. Sie hätte bei den Vertragsverhandlungen Wissensvorsprünge des Unternehmens ausgleichen und Risiken und Chancen neutral bewerten können, ohne die Kleinbauern zu bevormunden. Die Tatsachen, dass durch die Teilfinanzierung öffentliches Interesse an den Projektwirkungen und Gestaltungsmacht besteht, stellen die Grundlage der Einflussnahme dar und sollten bestmöglich genutzt werden. Da Entscheidungen von kleinbäuerlichen Betriebe oft durch eine geringe Risikobereitschaft geprägt sind, können diese Ergebnisse vom Einzelfall abstrahiert und auf ähnliche Projekte übertragen werden.

(2) Statt die kleinbäuerlichen Betriebe zum Aufbau einer eigenständigen Spargelproduktion zu befähigen, sind ihre Parzellen im Projekt in die Produktionsstrukturen des Unternehmens Fondo Doña Pancha integriert worden. Neben der Erhöhung der Einkommen der Kleinbauern ist der Know-how Transfer das wichtigste entwicklungspolitische Motiv des Projektes. Das Projekt stellt den Anspruch, die Kleinbauern nicht bloß in Form einer Pacht zu beteiligen, sondern zu qualifizierten Arbeitskräften bzw. zu potenziell eigenständigen Spargelbauern auszubilden.¹⁷¹ Daher ist zu hinterfragen, welche Wirkungen dieser Projektaufbau auf die Situation der Kleinbauern hatte und haben wird. Im Projekt wurden die kleinbäuerlichen Betriebe als solche aufgelöst, dadurch können Lern- und Upgradingprozesse nur noch auf individueller Ebene stattfinden. Dies kann nur geschehen, wenn die ehemaligen Kleinbauern in einer gehobenen Position im Unternehmen FDP tätig sind. Dies war bei drei von zehn befragten Kleinbauern der Fall.

Die Integration der Parzellen in die Produktion Fondo Doña Panchas hat den Vorteil, dass die Kleinbauern Lohnarbeit nachgehen können. Außerdem können betriebswirtschaftliche Vorteile in Form von Skalen- und Verbundeffekte realisiert werden. Die Spezifika des Projekts begünstigen diesen Projektaufbau: Die hohen Eintrittsbarrieren der Spargelwirtschaft erschweren den kleinbäuerlichen Anbau von Spargel, die Lage der Parzellen zwischen den Plantagen des Unternehmens machen Verbundeffekte möglich. Die Umstellung von der kleinbäuerlichen Anbauweise zur großbetrieblichen Produktion ist nicht generell zu verurteilen. Es zeigt sich aber, dass, um die Breitenwirksamkeit zu erhöhen, die Kooperation in diesem Rahmen anders hätte ausgestaltet werden sollen. Eine fairere finanzielle Beteiligung der Kleinbauern wäre der eine Ansatz. Der andere wäre, die Fortbildung der Kleinbauern stärker zu fördern. Eine Tätigkeit im Unternehmen in entsprechender Position und regelmäßige Schulungen sollten fester Bestandteil des Vertrags, und nicht nur eine Option, sein. Idealerweise wären die

¹⁷¹ Vgl. Van der Staay Barendrecht B.V. 2009. S. 7.

Kleinbauern gezielter ausgewählt worden: Nicht nur die Größe, Lage und Qualität ihrer Parzellen, sondern auch die Fähigkeit¹⁷² und die Bereitschaft, im Spargelanbau aktiv zu sein, hätten berücksichtigt werden sollen. Diese Punkte sollten bei der Konzeptionierung ähnlicher Modelle besonders geprüft im Projektverlauf überwacht werden.

Generell zeigt die Analyse, dass Inklusive Businessmodelle im exportorientierten Agrarsektor Perus das Potenzial besitzen, Wachstum des Agrarsektors breitenwirksam zu gestalten: Das makroökonomische Fundament Perus ist relativ stabil, die (Agrar-)wirtschaft wächst. Exportorientierte Agrarunternehmen und kleinbäuerliche Betriebe, deren Interessen einige Schnittstellen aufweisen, koexistieren in unmittelbarer Nachbarschaft. Der Strukturwandel, den die peruanische Agrarwirtschaft erfährt, könnte unter der durchdachten Einbindung der Parzellenbesitzer sein breitenwirksames Potenzial entfalten. Insbesondere bietet die Umstellung des Anbaus kleinbäuerlicher Betriebe auf Exportprodukte eine Möglichkeit, mit Agrarunternehmen zu kooperieren und ihr Einkommen zu steigern. Zum Problem könnte dies allerdings werden, wenn die Produktion für den Binnenmarkt in so starkem Maße abnimmt, dass es zu deutlichen Preissteigerungen dieser Produkte kommt. Daher sollte die Produktionsumstellung nicht uneingeschränkt als Lösung gelten. Aber auch traditionelle Produkte könnten durch die Kooperation von Kleinbauern und Unternehmen in moderneren Anbauverfahren effizienter angebaut werden. Mögliche Kooperationen in diesem Bereich wären ein Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung. Auch wäre eine weiterführende Überlegung, Kooperationen mit Kleinbauern unter *fair trade* Standards zu konzipieren und somit die Margen für die Kleinbauern zu erhöhen.

Am Beispiel des Projekts wird deutlich, dass Inklusive Businessmodelle allgemein einem Dilemma unterliegen: Einerseits müssen die Anreize für Firmen, sich trotz höherer Kosten auf die Kooperation mit Menschen an der BoP einzulassen, erhalten bleiben. Andererseits müssen die Interessen der Menschen an der BoP durchgesetzt werden, so dass auch sie in einem gerechten Maße profitieren. Da es ohne kooperationsbereite Unternehmen kein Inklusives Business gibt, sollten Unternehmen zur Umsetzung von Inklusiven Businessmodellen ermutigt und gegebenenfalls finanziell unterstützt werden. Dabei sollten beteiligte Geberorganisationen sehr genau die entwicklungspolitischen Effekte Inklusiver Businessmodelle beleuchten, um eine gezielte Unterstützung zu leisten. In der Regel befinden sich die Menschen an der BoP in einer schwächeren Verhandlungsposition und damit in Gefahr, in geringerem Maße als das Unternehmen zu profitieren. Es gilt, jedes Projekt in seinem individuellen Kontext zu bewerten. Daher können weitere unabhängige Analysen helfen, genauere Kenntnisse über entwicklungspolitische Wirkungen Inklusiver Businessmodelle zu erlangen und so Menschen sinnvoll in wirtschaftliche Kreisläufe zu inkludieren.

¹⁷² Z.B. das Kriterium, ob der Kleinbauer sich im arbeitsfähigen Alter befindet.