

1840

Mittwoch, 20. November 1968

Genossenschaft Trafipro, Rwanda.

Politisches Departement. Antrag vom 4. November 1968 (Beilage).  
 Finanz- und Zolldepartement. Mitbericht vom 14. November 1968  
 (Einverstanden).  
 Volkswirtschaftsdepartement. Mitbericht vom 15. November 1968  
 (Einverstanden).

Auf Grund der Ausführungen des Politischen Departementes und mit Zustimmung des Finanz- und Zolldepartementes und des Volkswirtschaftsdepartementes hat der Bundesrat

b e s c h l o s s e n :

1. Zwecks Weiterführung des Genossenschaftsprojektes Trafipro wird aus dem Rahmenkredit für technische Zusammenarbeit der Betrag von Fr. 2'000'000.-- bewilligt.
2. Auf die Rückzahlung der der Trafipro in den Jahren 1963 und 1965 gewährten Darlehen von Fr. 1'975'228.71 wird verzichtet. Sollten sich in der Folge noch weitergehende Sanierungsmassnahmen als notwendig erweisen, ist das Politische Departement im Einvernehmen mit dem Finanz- und Zolldepartement ermächtigt, diese Massnahmen zu treffen.
3. Der Delegierte des Bundesrates für technische Zusammenarbeit oder sein Stellvertreter oder der schweiz. Botschafter in Rwanda oder gegebenenfalls der schweiz. Geschäftsträger a. i. wird ermächtigt, mit der Regierung Rwandas ein entsprechendes Abkommen zu schliessen.

Protokollauszug an das Politische Departement (20) zum Vollzug; an das Finanz- und Zolldepartement (8) zur Kenntnis; an das Volkswirtschaftsdepartement (5) zur Kenntnis; an die Abteilung für Landwirtschaft (5).

Für getreuen Auszug,  
 der Protokollführer:

*Sauvaut*

t.311.Rwanda 2 - HRO/jk

Ausgeteilt

Nr. 228/68

An den Bundesrat

Genossenschaft  
Trafipro, Rwanda

## I. EINLEITUNG

Rwanda ist ein Schwerpunktland der schweizerischen technischen Zusammenarbeit. Bis Ende 1967 wurden für Projekte in diesem Land rund Fr. 9'500'000.- aufgewendet.

Das wichtigste schweizerische Projekt in Rwanda ist die Genossenschaft Trafipro, was schon daraus ersichtlich ist, dass vom oben genannten Betrag Fr. 6'855'000.- auf Beitragsleistungen an die Trafipro entfallen. Es handelt sich um das grösste einheimische Handelsunternehmen, das eine bedeutende Rolle spielt bei der Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern und Werkzeugen sowie bei der Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte.

## II. BISHERIGE ENTWICKLUNG DES PROJEKTS

Als die ersten schweizerischen Experten im März 1964 die Leitung der Genossenschaft Trafipro übernahmen, stand das damals sieben Jahre alte Unternehmen in einer schweren Krise, die ohne die Hilfe der Eidgenossenschaft zum sicheren Zerfall geführt hätte.

- 2 -

Dank der initiativen Führung unserer Experten und der vom Bund gewährten Kredite gelang es jedoch, die Geschäftstätigkeit wieder in Gang zu bringen und beträchtlich auszuweiten. Die Jahresabschlüsse von 1964 und 1965 zeigten eine günstige finanzielle Ertragslage und es bestand die Hoffnung, dass die Genossenschaft bald ein voll und ganz selbsttragender Betrieb werde und die schweizerische Hilfe zusehends abgebaut werden könne.

Die guten Ergebnisse der beiden ersten Jahre waren allerdings teilweise auf den Umstand zurückzuführen, dass in Rwanda infolge einer strengen Importkontingentierung Warenmangel herrschte und deshalb die Handelsmargen hoch waren. Die Lage änderte sich schlagartig, als im April 1966 die Währung Rwandas um 50 % abgewertet und gleichzeitig die Warenkontingentierung aufgehoben wurde. Alle Importeure, unter ihnen auch die Trafipro, begannen sofort grosse Warenmengen einzuführen, um endlich den Nachholbedarf der Bevölkerung befriedigen zu können. Es zeigte sich aber rasch, dass die Aufnahmefähigkeit des Marktes überschätzt worden war. Die Folge waren zu grosse Warenvorräte, Liquiditätsschwierigkeiten und schliesslich auch eine beträchtliche Verschlechterung der Rentabilität. Im Fall der Trafipro kamen auch noch andere negative Faktoren dazu, die unten kurz beschrieben werden. Jedenfalls wies der Abschluss von 1966 einen Betriebsverlust von Fr. Rw. 6'211'703.- und jener von 1967 sogar einen Verlust von Fr. Rw. 46'571'666.- (= rund S. Fr. 2'000'000.-) aus.

### III. DIE URSACHEN DER ENTWICKLUNG IN DEN JAHREN 1966/1967

Die Gründe für den unbefriedigenden Geschäftsgang der Trafipro in den beiden letzten Jahren wurden teilweise bereits in unserem Antrag vom 15. Nov. 1967 dargestellt. Sie seien in der Folge nochmals kurz zusammengefasst :

1) Die Hauptursache liegt in der oben beschriebenen Bildung von zu grossen Warenvorräten, die schlussendlich teilweise

unter den Einstandspreisen abgestossen werden mussten. Ein grosser Teil des Verlustes der Jahresrechnung 1967 ist auf die notwendig gewordenen Abschreibungen auf dem Warenlager zurückzuführen.

2) In den Jahren 1964/65, als die Ertragslage der Genossenschaft noch sehr gut war, wurde die Zahl der Filialen mehr als verdoppelt. Unter den Filialen befanden sich verschiedene, die infolge ihrer abgelegenen Lage und der zu erwartenden Umsätze nicht selbsttragend waren. Es bestand jedoch die Gewissheit, dass die Filialen mit positiven Resultaten die negativen Ergebnisse dieser Betriebe kompensieren würden, was in den beiden ersten Jahren auch der Fall war. Die infolge der veränderten Marktlage zurückgegangenen Margen machten aber eine solche Kompensation immer schwieriger, so dass die unrentablen Filialen schliesslich schwer auf der Betriebsrechnung lasteten.

3) Eine Verlustquelle ergab sich auch aus dem Umstand, dass die rwandischen Angestellten der Genossenschaft meist noch ohne jegliche Fachkenntnisse im Handel waren und von den schweizerischen Experten erst ausgebildet werden mussten. Dazu kam, dass sie Mühe hatten, den Anforderungen, die ein moderner Wirtschaftsbetrieb an Initiative, Verantwortungssinn, Ehrlichkeit usw. stellt, gerecht zu werden, was seinen Niederschlag fand in einer niedrigen Arbeitsproduktivität sowie Unterschlagungen und Diebstählen vor allem der Filialleiter.

4) Schliesslich muss auch noch erwähnt werden, dass die Trafipro erhebliche betriebsfremde Lasten zu tragen hatte. So hatte sie z.B. über Fr. 500'000.- für den Bau und Unterhalt von Häusern für die schweiz. Experten aufzuwenden und bis 1967 auch gewisse mit der Ausbildung der rwandischen Angestellten verbundene Auslagen auf sich zu nehmen.

#### IV. ERGRIFFENE MASSNAHMEN UND HEUTIGER STAND

Um der oben beschriebenen negativen Geschäftsentwicklung entgegenzuwirken, wurden folgende Massnahmen getroffen :

- 4 -

- 1) Straffung des Warensortiments : Das Warensortiment wurde von 500 auf ca. 100 Artikel reduziert. Beibehalten wurden nur jene Artikel, die über einen ständigen und sichern Absatzmarkt verfügen und bei denen auch eine angemessene Umschlagshäufigkeit erreicht werden kann.
- 2) Beschränkung der Zahl der Filialen : Bis auf weiteres werden keine neuen Filialen mehr eröffnet. Von den Ende 1967 bestehenden 28 Filialen wurden deren 4 gegen den Widerstand von Behörden und Bevölkerung geschlossen.
- 3) Ausbau der Filialen in den Zentren : Dem Ausbau der Filialen in den Zentren kommt im Investitionsprogramm der Trafipro gegenwärtig die erste Priorität zu. Dadurch soll die Stellung der Genossenschaft in jenen Ortschaften des Landes verstärkt werden, in denen das grösste Umsatzpotential vorhanden ist.
- 4) Verstärkung der internen Kontrollen : Das Inventarwesen wurde neu geordnet und die Häufigkeit der Durchführung von Kontrollen in den einzelnen Filialen erhöht. In jeder Filiale wird jetzt 4 mal im Jahr das Inventar aufgenommen. Verbesserungen wurden auch bei der Budgetierung und der Budget-Kontrolle vorgenommen.

Die getroffenen Massnahmen hatten zur Folge, dass sich im Vergleich zum letzten Jahr eine deutliche Wende zum Bessern abzeichnet. Während die Kosten bis jetzt im Rahmen des Jahresbudgets gehalten werden konnten, stiegen die Umsätze erheblich über die budgetierten Zahlen. Das Jahresergebnis dürfte infolgedessen ebenfalls positiver ausfallen als im Budget vorgesehen. Falls die gegenwärtige Tendenz anhält, wird die Jahresrechnung 1968 voraussichtlich ausgeglichen sein.

Erfreulich ist auch das Resultat der diesjährigen Kaffeekampagne, die mit einem Gewinn von rund S.Fr. 90'000.- abgeschlossen werden konnte.

Anlass zur Sorge gibt immer noch die angespannte Liquiditätsslage des Unternehmens, doch werden die aufgeführten Massnahmen,

zu denen noch die stärkere Beteiligung der Genossenschafter an der Finanzierung hinzukommt, auch hier eine allmähliche Verbesserung bewirken.

## V. WEITERFUEHRUNG DES PROJEKTS

### 1) Organisation und Rationalisierung

Nachdem in verschiedenen Abteilungen der Trafipro vor allem im Verlauf des letzten und des gegenwärtigen Jahres bereits zahlreiche organisatorische und personelle Verbesserungen eingeführt wurden, haben wir die Absicht, darüber hinaus auch die Unternehmung als Ganzes einmal im Hinblick auf Organisationsaufbau und Rationalisierungsmöglichkeiten untersuchen zu lassen.

Zu diesem Zweck hat der Migros-Genossenschaftsbund dem Delegierten einen Experten zur Verfügung gestellt, der sich gegenwärtig in Rwanda aufhält. Seinen Bericht erwarten wir noch vor Ende 1968.

Schliesslich soll im Anschluss an den letzten Expertenbericht von Herrn Dr. Villiger, Berater des Delegierten, auch eine langfristige Unternehmungsplanung eingeführt werden.

Der Einsatz der schweiz. Experten in der Trafipro ist weiterhin notwendig. Im Zug der Verstärkung der Anstrengungen zur Ausbildung der einheimischen Angestellten werden wir der Genossenschaft einen zweiten Handelslehrer zur Verfügung stellen. Ein schweiz. Mitarbeiter wird sich speziell den Beziehungen mit den Genossenschaftlern widmen, die bis jetzt etwas vernachlässigt wurden.

Immerhin hoffen wir, die Zahl der schweiz. Experten, die gegenwärtig 16 beträgt, um einige Einheiten vermindern zu können. Wir denken dabei vor allem an die 4 jüngeren Kaufleute, die mit zunehmender Befähigung der einheimischen Angestellten zurückgezogen werden.

Finanziell gesehen werden wir wie in der letzten Kreditperiode die Saläre der schweiz. Experten voll übernehmen, sowie die Kilometerentschädigungen für den Direktor und jene Mitarbeiter, die sich vorwiegend der Ausbildung der rwandischen Angestellten und der

Genossenschaftler widmen. Die Genossenschaft wird ihrerseits in der Regel die Kosten der Unterkunft tragen sowie die Kilometerentschädigungen jener Experten übernehmen, die nicht mit Ausbildungsfragen zu tun haben.

Das Hauptziel in den beiden folgenden Jahren besteht in der Konsolidierung der Genossenschaft in finanzieller und organisatorischer Hinsicht durch Weiterführung und Verstärkung der unter Punkt IV beschriebenen Massnahmen sowie durch die Verwirklichung der Empfehlungen des erwarteten Migros-Expertenberichts. Die Tätigkeit der Genossenschaft soll also vorerst nicht weiter ausgedehnt werden, sondern alle Anstrengungen müssen darauf zielen, den Betrieb auf eine gesunde gewinntragende Basis zu stellen und auch die angespannte Liquiditätsslage zu normalisieren.

## 2) Sanierung der Bilanz

Die finanzielle Lage der Trafipro wurde Anfang 1968 von einem Mitarbeiter der Eidg. Finanzkontrolle, Herrn W. Hänni, eingehend untersucht. In seinem Bericht vom 27. Mai 1968 schlägt er vor, die Bilanz der Trafipro per Ende 1967 zu sanieren. Diese Massnahme drängt sich auf, da die im Verhältnis zur Bilanzsumme ausgewiesenen Verluste so gross sind, dass sich ohne die Sanierung auf Jahre hinaus ein untragbares Ungleichgewicht zwischen den wichtigsten Bilanzpositionen ergeben würde.

Gemäss Vorschlag Herrn Hännis hätte die Sanierung in der Weise zu erfolgen, dass der Delegierte auf die Rückzahlung der der Trafipro in den Jahren 1963 und 1965 gewährten Darlehen von zusammen Fr. 1'975'228.71 (diese Summe entspricht der effektiven Kreditbeanspruchung) verzichten würde. Der Verzicht auf die Rückzahlung der beiden Darlehen trifft vor allem Rwanda, da die Rückzahlung in Lokalwährung hätte erfolgen müssen und diese Beträge für neue Projekte in Rwanda verwendet worden wären.

Es wird zwar auch so noch ein Verlustvortrag in der Bilanz bleiben, der aber nach unserer Auffassung zu verantworten ist.

Sollten sich in der Folge trotzdem noch weitergehende Sanierungsmassnahmen als notwendig erweisen, so ist das Politische Departement im Einvernehmen mit dem Finanz- und Zolldepartement zu ermächtigen, diese Massnahmen zu treffen.

## VI. KOSTEN UND FINANZIERUNG

Die vom Delegierten zu übernehmenden Kosten belaufen sich in der Periode vom 1.1.1969 - 31.12.1970, die Gegenstand dieses Antrags ist, auf folgende Beträge :

Saläre für Experten	Fr. 1'250'000.-
Reisen u. Kilometerentschädigungen	Fr. 170'000.-
Verschiedenes (inkl. kurzfristige Expertenmissionen)	Fr. 100'000.-
Genossenschaftsschule, Zeitung und andere Ausbildungskosten inkl. Reserve für Stipendien	Fr. 300'000.-
Unvorhergesehenes	Fr. 180'000.-
	<hr/>
	Fr. 2'000'000.-
	=====

Es sei auch noch angeführt, dass der Bund Garantie leistet für einen Kredit von Fr. 2'000'000.-, den die Trafipro von der United Overseas Bank in Genf erhalten hat.

## VII. STELLUNG DER REGIERUNG RWANDAS UND DER ZUSTAENDIGEN SCHWEIZ.

### BOTSCHAFT

Die Regierung Rwandas ist nach wie vor am Trafipro-Projekt sehr interessiert und anerkennt dessen Bedeutung für die Wirtschaft des Landes. Dies kam insbesondere während der Verhandlungen betr. die laufende Kreditperiode zum Ausdruck, in denen die Regierung um eine Fortsetzung und Erhöhung des schweiz. Beitrags plädierte. Sie hat inzwischen auch ihren eigenen Beitrag erhöht, der bisher lediglich in der Zurverfügungstellung von 2 Häusern bestand. In Zukunft wird die Regierung die Hälfte der Unterkunfts-kosten der schweiz. Experten tragen.

Die zuständige schweiz. Botschaft hat sich ebenfalls entschieden für die Weiterführung der schweiz. Hilfe ausgesprochen.

## VIII. STELLUNGNAHME DER INTERESSIERTEN ABTEILUNGEN DER BUNDESVERWALTUNG

1. Abteilung für Politische Angelegenheiten EPD : einverstanden
2. Handelsabteilung EVD : einverstanden
3. Eidg. Finanzverwaltung : einverstanden.

Einige Abänderungswünsche sind in diesem Text berücksichtigt worden.

## IX. ANTRAG

Auf Grund der obigen Ausführungen beehrt sich das Politische Departement, dem Bundesrat zu

b e a n t r a g e n :

- 1) Zwecks Weiterführung des Genossenschaftsprojekts Trafipro wird aus dem Rahmenkredit für technische Zusammenarbeit der Betrag von Fr. 2'000'000.- bewilligt.

- 9 -

2) Auf die Rückzahlung der der Trafipro in den Jahren 1963 und 1965 gewährten Darlehen von Fr. 1'975'228.71 wird verzichtet. Sollten sich in der Folge noch weitergehende Sanierungsmassnahmen als notwendig erweisen, ist das Politische Departement im Einvernehmen mit dem Finanz- und Zolldepartement ermächtigt, diese Massnahmen zu treffen.

3) Der Delegierte des Bundesrates für technische Zusammenarbeit oder sein Stellvertreter oder der schweiz. Botschafter in Rwanda oder gegebenenfalls der schweiz. Geschäftsträger a.i. wird ermächtigt, mit der Regierung Rwandas ein entsprechendes Abkommen zu schliessen.

EIDGENOESSISCHES POLITISCHES DEPARTEMENT

Geht zum Mitbericht an :

Finanz- und Zolldepartement  
Volkswirtschaftsdepartement

Protokollauszug an :

Politisches Departement in 20 Exemplaren zum Vollzug  
Finanz- und Zolldepartement in 5 Exemplaren zur Kenntnis  
Volkswirtschaftsdepartement in 5 Exemplaren zur Kenntnis.