



lich schon Bankrott. Der cash flow ist negativ und der von uns gestellte interimistische Finanzdirektor versucht, Löcher zu stopfen und Lieferanten und Bankgläubiger bei guter Laune zu halten, ohne den Tag der Abrechnung noch viel länger hinausschieben zu können.

Einige Feststellungen und Vorschläge, aber keine Patentlösung:

- Die Zentralisierung ist schweizerisch perfekt mit Kabaschlössern und funktionierenden Toiletten. Bei stark gesunkenen Umsätzen wirken Hauptquartier und Zentrallager jedoch etwas wie ein Wasserkopf. Viele Ausgaben wurden in den fetten Jahren beschlossen, die jedoch vorbei sind. Die Euphorie ist verflogen und die wenigen Schweizer Entwicklungshelfer wirken ziemlich deprimiert. Die Zentralisierung kann jedoch nicht rückgängig gemacht werden; viel mehr müsste versucht werden, den Umsatz zu steigern. Der Marketing Director stellt denn auch ein Ungleichgewicht zwischen Hauptsitz und Verkaufsläden fest.
- In der Tat fand ich die beiden besuchten Trafipro-Läden in der Provinz etwas verschlafen und verstaubt. Es war gerade Markttag, aber den dreissig potentiellen Kunden standen nur zwei lahme Verkäufer gegenüber. Nun ist der Afrikaner zwar gewohnt zu warten und Wartezeiten sind ja zum Teil seine "social hours". Die Verkaufsfläche schien mir jedoch zu klein im Verhältnis zum Warteraum und das Angebot nicht sehr attraktiv. Der Verkauf von Luxusgütern hat mich überrascht. Ist das die Rolle der Trafipro? Wenn sich die Genossenschaft jedoch neuen Konsumgewohnheiten anpasst, müsste das mit grösserem Elan geschehen. Der Marketing Director bestätigt mir, dass Trafipro nicht mehr die Rolle spiele, die sie früher gehabt habe. Kleinere Läden, vor allem in asiatischem Besitz verkaufen aggressiver und unterbieten Trafipro. Ihm sind jedoch infolge der Finanzklemme die Hände weitgehend gebunden.
- Die Lager scheinen zu gross. Aneinandergereiht ergibt es nicht weniger als 200 km Hacken. Salz steht tonnenweise herum. Es scheint, dass ein alter Vertrag Rwanda eine strategische Reserve garantiert, doch müsste abgeklärt werden, ob dieser Vertrag heute noch seine Berechtigung hat. Hacken werden offensichtlich heute lokal produziert. Diese beiden Artikel verschlingen aber 60 - 70 Mio Rw.Francis an nichtproduktivem Kapital. Dann gibt es Hunderte von Velos in verschiedenstem Stadium des Zusammenbaus, Stoffe, ebenfalls am Kilometer etc., etc. .

- Trafipro praktiziert weiterhin einheitliche Preise im ganzen Land. Vor allem in früheren Jahren war das sicher eine grosse Errungenschaft, heute scheint sie weniger wichtig und vor allem wirtschaftlich kaum mehr tragbar. Trotz hoher Transportkosten unterbieten asiatische Geschäfte teilweise Trafipro, wobei sich die Firmenchauffeuere allem Anschein nach dazu hergeben, die Waren der lieben Konkurrenz gegen ein Taschengeld gratis zu transportieren. Vielleicht drängen sich strengere Kontrollen und ein strengeres Kostendenken auf.

- Wohnbauprojekt für höheres Personal:

Während der letzten Jahre wurde der Bau von 16 Häusern beschlossen. Amortisation und Zinsen machen der Genossenschaft jetzt jedoch schwer zu schaffen, vor allem wenn die Zinstermine nicht eingehalten werden können und sich der Zinssatz per annum von 11 auf 17 oder 18 % erhöht. Auch stellt sich die Frage, ob die Häuser nicht zu teure Nebenleistungen für das leitende Personal darstellen und eigentlich abgestossen werden sollten, wobei die bisher Begünstigten nur wieder eine Wohnungszulage erhielten.

- Abstoss nicht rentabler Läden:

Der Finanzdirektor hat mir einige Umsatzzahlen weit entfernter und kleiner Trafipro-Läden gezeigt, was ihn veranlasste, die Schliessung einiger Läden vorzuschlagen, was trotz Umsatzeinbusse noch etliche Mio Fw.Francs einsparen würde. Ein westlicher Kollege, mit dem ich das Problem Trafipro besprach, machte einen anderen Vorschlag: nach seiner Ansicht sollte Trafipro regionalisiert werden, wobei dem Regionaldirektor ein festes Pflichtenheft und ein zwingend vorgeschriebener Finanzplan gegeben würde. In diesem Rahmen jedoch wäre er frei, zu kaufen und zu verkaufen, zu was für Preisen er wirtschaftlich möglich hält. Auch wäre er und seine Equipe am Umsatz zu beteiligen. Anhand der Umsatzzahlen könnte festgestellt werden, welche Verkaufspalette sich für das Land am besten eignet. Eine Regionalisierung bedingt allerdings zuverlässiges und geschultes Personal, auch in den unteren Rängen. Ob das verfügbar ist, entzieht sich meiner Kenntnis.

- Der Einkauf wird gegenwärtig vom Direktor selbst besorgt, ohne dass der Finanzdirektor oder die von uns gestellte Treuhandgesellschaft irgendwelchen Einblick hätte. Wird zu teuer eingekauft? Gibt es Unregelmässigkeiten?

- 4 -

- Wenn man davon ausgeht, dass unsere Geschäfts- und Arbeitsmoral den Afrikanern fremd ist, stellt sich die Frage, ob Trafipro genügend interne Kontrolle hat, um Missbräuche zu unterbinden. Ein schweizerischer Entwicklungshelfer teilt mir mit, dass in der Stadt XY bei Trafipro keine Velos zu kaufen seien, da der lokale Manager sich mit einem Asiaten arrangiert habe, diesen Artikel nicht zu führen, der nun im Konkurrenzladen etwas teurer verkauft wird. Im Zentrallager wimmelt es jedoch nur von Velos.

Offensichtlich wird nun eine Studie in Angriff genommen, und nach meiner Rückkehr las ich auch den Bericht von Pascal Fellay. Es stellt sich allerdings die Frage, ob Trafipro so lange überleben kann, bis dieser Bericht und bis neue Vorschläge vorliegen.

## 2) Centre de Formation et de Recherche Coopératives

Die Bauten, soeben fertiggestellt, sind solid erstellt, vielleicht für rwandische Verhältnisse etwas luxuriös. Das war auch der Eindruck der FDP-Parlamentarier. Der Direktor tröstet mich allerdings damit, dass die Primarschule auf dem Nachbargrundstück pro m<sup>2</sup> noch teurer zu stehen gekommen sei, doch lässt sich natürlich Luxus nicht mit Korruption beim Nachbar entschuldigen.

Das Zentrum hat seine Tätigkeit noch nicht richtig aufgenommen und dennoch ist es schon mit Anfragen überhäuft, Gesellschaftsformen für kleinere bäuerliche Zusammenschlüsse, Kooperationen etc. zu finden. Besonders sympathisch ist, dass diese Anfragen von unten her kommen. Entgegen meinen ersten Eindrücken scheint der Genossenschaftsgedanke in Rwanda eine echte Zukunft zu haben. Von den beiden Leitern beeindruckte mich der kanadische Pater bedeutend mehr als der französische Direktor. Letzterer schien auf einige meiner Fragen nicht eingehen zu können oder zu wollen und ich fand ihn etwas oberflächlich, aber vielleicht ist es damit zu erklären, dass das Zentrum am Anfang seiner Tätigkeit steht.

Ueber die Zusammenarbeit Botschaft Kigali / BUCO Kigali möchte ich mir vorläufig nicht aussprechen, obwohl ich den Eindruck habe, dass die neuen Direktiven langsam in die Tat umgesetzt werden. Herr Beti war ferienhalber in der Schweiz, so dass ich meine Besprechung mit ihm auf meinen nächsten Besuch verschieben muss.

- 5 -

Ich versichere Sie, Herr Botschafter, meiner vorzüglichen  
Hochachtung.

Der Schweizerische Botschafter:

(J.R. GAECHTER)

Kopien gehen z.K. an:

- Politische Abteilung II, EDA, 3003 Bern
- Schweizerische Botschaft in Kigali
- BUCO Kigali