

# Business Case Marokko

Investitionsobjekt:	Ziegenkäserei
Investitionssumme:	343.000 €

## 1. Kurzbeschreibung

In Marokko knüpft das identifizierte Investitionsvorhaben an die lokale Milchwertschöpfungskette an. Im Nordwesten Marokkos soll eine Ziegenkäserei entstehen, welche sich auf die Sammlung und Verarbeitung betriebseigener sowie lokal produzierter Ziegenmilch von umliegenden Bauern stützt. Der Investor unterhält selbst eine Ziegenherde von aktuell 50 Tieren und bewirtschaftet einen typischen Kleinbetrieb mit 7 ha Ackerfläche. Der Investor beabsichtigt sich selbst in der Weiterverarbeitung von Ziegenmilch zu engagieren und auch weitere 20 benachbarte Ziegenhalter in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Dabei sollen 44 Tonnen Käseprodukte pro Jahr, vor allem im umliegenden und gut erschlossenen Gastronomie- und Tourismussektor, abgesetzt werden. Für den Ausbau der Ziegenkäserei werden 343.000 EUR veranschlagt von denen 200.000 EUR fremdfinanziert werden müssten.

Das Vorhaben stützt vor allem das Netzwerk lokaler Produzenten durch eine ressourceneffiziente Ziegenhaltung mit hoher Umweltverträglichkeit, dabei werden bis zu 30 neue Arbeitsplätze in der Primärproduktion und Verarbeitung im ruralen Umfeld geschaffen. Darüber hinaus erlaubt die Investition bei guten Ergebnissen die Erweiterung und Integration von weiteren Tierhaltern.

## 2. Marktumfeld

Marokko ist generell kein traditionelles Milchproduktionsland. Die inländische Wertschöpfungskette Ziegenmilch ist kleinräumig und regional organisiert. Typische Herdengrößen variieren von 20 bis zu mehr als 50 Tieren, welche in unterschiedlicher Intensität und zu unterschiedlichen Zwecken gehalten werden. Je nach Rasse und Region überwiegt die Fleischproduktion gegenüber der Milchproduktion. Abgesehen von einzelnen, professionell betriebenen Ziegenfarmen werden alle extensiven Ziegenherden zuerst zur Eigenversorgung genutzt. Üblicherweise entfallen rund 40 % der jährlichen Ziegenmilchproduktion auf den Eigenkonsum in Form von Milch oder Käseprodukten durch die Ziegenhalter. Kommerziell verwertet und vermarktet wird Ziegenmilch überwiegend in Form von Käse. Je nach Organisationsgrad und der Nähe zu einer geeigneten Molkerei erfolgt auch die Aufarbeitung zu kommerziell gehandelter Ziegenfrischmilch. Deren Anteil an der Kommerzialisierung von Ziegenmilchprodukten ist jedoch mit weniger als 5% des Gesamtaufkommens gering. Der hergestellte Ziegenkäse ist nur begrenzt haltbar und wird in der Folge lokal oder auch regional vermarktet; ein Export findet bisher nicht in nennenswertem Umfang statt. In den Schwerpunktregionen sind vielfach und auf Initiative des „Grünen Plans Marokkos“ Produktionsgenossenschaften entstanden, die sich entweder auf die gemeinschaftliche Entwicklung und Nutzung von Ziegenherden konzentrieren oder auch gemeinschaftlich Genossenschaftsmolkereien betreiben und hergestellten Käse teilweise direkt an Konsumenten verkaufen oder über Lebensmittelketten und die touristische Gastronomie vertreiben.

Die Produktion von Ziegenmilch in Marokko steigt nur langsam, erfolgt in extensiver Form durch Kleinbetriebe und umfasst aktuell ca. 75 Mio. Liter pro Jahr. Ca. 50 % - 60 % hiervon werden über kommerzielle

Kanäle, üblicherweise in Form von Ziegenfrischkäse, überwiegend über Lebensmittelketten und die touristische Gastronomie vermarktet.

Grundsätzlich existiert in Marokko eine steigende Nachfrage nach Käse, u.a. hergestellt aus Ziegenmilch. Der Markt wird als kompetitiv eingeschätzt und entwickelt sich im Wesentlichen in Abhängigkeit der verfügbaren Einkommen einer urbanen Bevölkerung und des Tourismus.

### **3. Investitionsbedarf & Innovativer Ansatz**

Der Investor plant die Errichtung eines Milch-verarbeitenden Betriebes mit eigener Logistik und Rohwarenversorgung unter den Gesichtspunkten eines modernen Hygienemanagements.

Der Gesamtinvestitionsbedarf beziffert sich dabei auf ca. 343.000 EUR. Hierin enthalten ist der Wert des Geländes mit 40.000 EUR, der Wert des Käsereigebäudes mit 200.000 EUR, der technischen Einrichtung mit 56.000 EUR, der Büroausstattung mit 10.000 EUR und der Fahrzeuge mit 37.000 EUR.

Die Verarbeitung von Ziegenmilch zu Käse in Marokko ist traditionell verankert und wird seit dem Inkrafttreten des ersten Grünen Plans Marokkos 2010 staatlich gefördert. Im Rahmen dieser Förderprogramme haben sich in den vergangenen 20 Jahren eine Reihe von Genossenschaftsmolkereien und privaten Unternehmen in dem Segment der Ziegenmilchverarbeitung etabliert und produzieren Käse unterschiedlicher Ausprägung, welcher breitflächig als "produit de terroir" angeboten wird.

Die geplante Ziegenkäseproduktion reiht sich in dieses Segment ein und erweitert die Optionen für Milchproduzenten, ihr Produkt nachhaltig und ökonomisch attraktiv zu vermarkten. Die physikalisch-chemischen Eigenschaften von Ziegenmilch lassen nur eine begrenzte Modulation der Typisierung von Ziegenkäse zu und somit komplettiert die beabsichtigte Käserei das bereits bestehende Angebot. Ein spezieller Innovationscharakter kann somit der Käserei in seiner initialen Konfiguration nicht zugeordnet werden; allerdings wird das Bemühen unterstrichen, von Anfang an auf die Einhaltung von hohen hygienischen Standards zu achten, ein hochwertiges Produkt herzustellen, welches zuverlässig und nachhaltig allen Konsumentenanforderung entspricht und so zu übergeordneten Entwicklungszielen beiträgt.

### **4. Ökonomische Bewertung**

Für die Käserei wird ein Gesamtinvestitionsbedarf von rund 343.000 EUR veranschlagt, welcher sich zu ca. 70 % aus baulichen Einrichtungen und dem notwendigen Gelände und zu 30 % aus beweglichem Inventar zusammensetzt. Unter der Hypothese, dass das Gelände und ein Grundgebäude vorhanden sind, beträgt der Finanzierungsbedarf der Investition ca. 200.000 EUR.

Spezifische Produktionskosten liegen anfänglich bei 7,70 EUR/kg Frischkäse und reduzieren sich mit steigender Produktion auf rund 4,50 EUR /kg.

Bei einem anfänglichen Absatz von 9 t Frischkäse, welcher sich sukzessive auf maximal 44 t pro Jahr steigert, ergibt sich bei einem durchschnittlichen Verkaufspreis von ca. 10 EUR/kg, welcher dem aktuell üblichen Verkaufspreis für Ziegenmilchfrischkäse entspricht, ein Gesamtumsatz von rund 86.000 EUR im ersten Jahr, welcher auf über 400.000 EUR bei maximaler Auslastung steigt.

Der hieraus resultierende Cashflow weist nur im ersten Jahr ein Bardefizit auf und steigert sich zu ca. 220.000 EUR vor Steuern oder ca. 156.000 EUR nach Steuern pro Jahr.

Die davon abgeleiteten betriebswirtschaftlichen Erfolgskriterien werden im Vergleich zu europäischen Molkereien als überdurchschnittlich angesehen. Die Kapitalrentabilität (IRR) liegt bei ca. 19 %, die Umsatzrentabilität bei Vollbetrieb bei 51 % und die Kapitalnutzungsrate bei bis zu über 65 %. Der Nettokapitalwert bei 2 % Verzinsung beträgt über 15 Jahre rd. 0,8 Mio. EUR.

## 5. Finanzierung

Im Idealfalle wird das gesamte, notwendige Kapital aus Eigenmitteln erbracht, somit rd. 343.000 EUR für die Investition zuzüglich ca. 1.600 EUR zur Verlustabdeckung im ersten Produktionsjahr. Im extremen Alternativfall wird die komplette Investition über Fremdkapital finanziert. Zwischen beiden Formen ist eine Vielzahl von Optionen vorstellbar, die im Einzelfall auch direkte Subventionen einschließen. Da der Investor das Gelände und das Grundgebäude zur Verfügung stellt, ist eine direkte Finanzierung der Investition nur für einen Betrag von 199.000 EUR zuzüglich der Mittel für die Verlustabdeckung im ersten Jahr notwendig.

Kredite zur Investition in landwirtschaftliche Produktion können von vielfältigen Institutionen erhalten werden. Inwieweit eine volle Finanzierung von Umlaufkapital notwendig oder sinnvoll ist, ist konkret zu klären; Geschäftsbanken und auch staatliche Förderinstitutionen sind in der Regel mit Angeboten zur Finanzierung von Umlaufkapital zurückhaltend. Es wird daher unterstellt, dass eine Finanzierung von Umlaufkapital nicht notwendig ist.

## 6. SWOT-Analyse

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustes, technisch einfach zu handhabendes Verfahren der Ziegenkäseherstellung</li> <li>• Hohe wirtschaftliche Attraktivität</li> <li>• Moderater Bedarf an Investitionsmitteln mit Eigenkapitalanteil von ca. 40%</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig innovativ (technisch &amp; produktspezifisch)</li> <li>• Notwendigkeit sich in einem etablierten Markt zu integrieren und zu behaupten</li> <li>• Betriebswirtschaftlicher Erfolg ist abhängig von der Marktakzeptanz eines zentralen Produkts</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Nachfrage nach Ziegenkäse: Nähe zu Tanger und steigende Einkommen der anvisierten Konsumentengruppen</li> <li>• Möglichkeit, weitere Käsesorten zu produzieren, die neue Marktsegmente erschließen</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Verkaufspreise auf Grund von Marktübersättigung</li> <li>• Ungenügende Verfügbarkeit von Ziegenmilch</li> <li>• Konversionsrate von Milch zu Käse lässt sich nicht auf dem angenommenen Niveau halten</li> </ul>

## 7. Bewertung und Beitrag zur Erreichung der SDGs

Das Vorhaben ist aus der Sicht eines Investors attraktiv, da alle wirtschaftlichen Leistungsindikatoren hoch und robust gegenüber möglichen Unsicherheiten und Geschäftsrisiken sind. Die Investition zielt auf einen lokalen Investor mit dem Hauptabsatzgebiet in den städtischen Gebieten Nordwestmarokkos. Auch die Bewertung des Projekts nach den globalen Zielen der nachhaltigen Entwicklung bestätigt seine Attraktivität.

In Bezug auf die **sozioökonomischen Wirkungen** kann festgestellt werden, dass eine Reihe dauerhafter, geschlechtsneutraler Arbeitsplätze geschaffen werden (SDG 5), der Beitrag zum Einkommen der armen Landbevölkerung sich erhöht (SDG 1, 8 & 10) und ihre Integration in eine kommerzielle Nahrungsmittelwertschöpfungskette nachgewiesen wird (SDG 11). Weiterhin werden der soziale Frieden sowie relevante Fachinstitutionen gestärkt (SDG 16):

- Der Aufbau der Ziegenmilchkäserei schafft bis zu 10 neue Arbeitsplätze und in seiner Peripherie 20 weitere. Die vorgesehene Lohnstruktur sieht Entlohnungen deutlich über dem marokkanischen Durchschnitt vor und ermöglicht so, für die in der Käserei angestellten Kräfte, nicht nur eine sichere Lebens-

führung, sondern schafft auch die Option, eventuelle Investitionen in Bildung oder Gesundheit zu realisieren. Darüber hinaus sammelt das Unternehmen Ziegenmilch von einer Vielzahl kleinbäuerlicher Ziegenhalter ein und leistet hier einen Beitrag zur Sicherung von monetärem Einkommen. Hier können bis zu 20 kleinbäuerliche Betriebe erreicht werden. Unter Berücksichtigung eines typischen Haushaltseinkommens in ländlichen Gebieten Marokkos von weniger als 20.000 EUR pro Jahr ist ein zusätzliches monetäres Einkommen von über 3.000 EUR möglich (SDG 1).

- Alle praktischen Abläufe in der Käserei werden von Frauen durchgeführt, lediglich die Positionen des Managers und des Führers des Zisternenfahrzeugs sind mit Männern besetzt. Die Lohnzuordnung unterscheidet nicht zwischen Geschlechtern. Somit wird ein Beitrag zur Gendergleichheit in Marokko geleistet (SDG 5).
- Die Konzeption der Käserei orientiert sich an den rechtlichen Vorschriften zum Bau und Betrieb derartiger Einrichtungen in Marokko und stellt sicher, dass alle arbeitsrechtlichen, sicherheitstechnischen und umweltrelevanten Vorgaben eingehalten werden. Der Beitrag zur Wirtschaftsleistung ergibt sich als Summe des Unternehmerlohns und der seiner Mitarbeiter. Bei maximaler Auslastung beträgt dieser über 250.000 EUR pro Jahr. Darüber hinaus ist das Unternehmen steuer- und sozialabgabenpflichtig und trägt mit einer maximalen Summe von bis zu über 100.000 EUR pro Jahr zur Finanzierung des Staatshaushalts bei (SDG 8).
- Die Produktion und Vermarktung des Ziegenkäses findet zwar in der Metropole Tanger statt, die Sammlung der Ziegenmilch jedoch in einem weiteren Umkreis, welcher sich durch ein deutlich niedrigeres Einkommens- und Lebensstandardniveau auszeichnet. Dadurch, dass von Ziegenhaltern in dieser Region Milch aufgekauft und somit zusätzliches Einkommen geschaffen wird, wird ein Beitrag geleistet, dass Lebensstandardgefälle zwischen dem Stadtgebiet und der angrenzenden ländlichen Region zu reduzieren (SDG 10).
- Die Vermarktung des Ziegenkäses über Supermarktketten und touristische Gastronomie trägt zudem zur Förderung der Dynamik des Stadtlebens bei und kann die Innovationstätigkeit weiterer Betriebe (z.B. Restaurants) fördern (SDG 11).
- Die Investition stärkt zudem den sozialen Frieden und das Gerechtigkeitsgefühl beteiligter Bevölkerungsgruppen, indem Arbeitsplätze geschaffen und kleinbäuerliche Ziegenhalter in die Wertschöpfungskette integriert werden. Nutzungskonflikte mit Ackerbäuerinnen und Ackerbauern sind nicht zu befürchten, da das Weideland nicht von anderen Landwirten beansprucht wird. Weiterhin wird die Institution des Ziegenhalterverbandes gefördert, der seine Glaubwürdigkeit und Attraktivität damit steigern kann (SDG 16).

Im Hinblick auf die **Verfügbarkeit und Beanspruchung natürlicher Ressourcen**, wie den Wasserverbrauch und die Abwasserproduktion (SDG 6), den Energieeinsatz (SDG 7), die Bodennutzung (SDG 15) oder die Auswirkungen auf das Klima (SDG 13) zeigt das Vorhaben weitgehend berechenbare und beherrschbare Auswirkungen, die zudem durch entsprechende Maßnahmen minimiert oder kompensiert werden können.

- Wasser wird für die Käseherstellung aus dem öffentlichen Wassernetz entnommen. Abwasser entsteht im Wesentlichen aus dem Reinigungsprozess und wird in die öffentliche Kanalisation geleitet. Eine eigenständige Aufbereitung ist auf Grund der relativen kleinen Dimension der Käserei nicht vorgesehen. Darüber hinaus wird Molke produziert, welche in einer ersten Produktionsstufe nicht weiterverwendet, sondern auch in die Kanalisation geleitet und anschließend in der Kläranlage aufbereitet wird. Grundsätzlich jedoch besteht die Option, Molke in der Tierfütterung einzusetzen.
- Grundsätzlich kann der Bedarf an elektrischer Energie auch über die eigenständige Erzeugung mittels Solarzellen gedeckt werden. In der maximalen Ausbaustufe entsteht ein Bedarf von rund 80.000 KWh pro Jahr. Aktuell erzeugt Marokko den überwiegenden Teil seiner elektrischen Energie über die Verbrennung von Dieselöl. Der geschätzte Verbrauch an 80.000 KWh entspricht hierbei einer jährlichen

CO<sub>2</sub> Emission von rund 200 t. Bei Einsatz von Solarenergie kann diese grundsätzlich deutlich reduziert werden. Allerdings ist hierfür die Voraussetzung, dass weitere Investitionen getätigt werden und Vorkehrungen getroffen werden, wie Spitzenzeiten des Strombedarfs ausgeglichen werden können. Eine derartige Umstellung von Netzstrom auf Solarstrom kann, sobald das Unternehmen konsolidiert arbeitet, vorgesehen werden. Der errechnete Cashflow erlaubt derartige Investitionen beispielsweise ab dem fünften Jahr nach Betriebsstart (SDG 7).

- Für den Betrieb der Molkerei ist es nicht notwendig, den Bestand an Ziegen in der Region zu erhöhen. Mittelfristig könnte sich jedoch durch die attraktivere Verwertung eine Ausweitung der Ziegenmilcherzeugung ergeben. Der Gesamtausstoß an Treibhausgasen wird durch die Investition jedoch nicht erhöht, wenn durch eine schrittweise, maßvolle Erhöhung der Produktivität der Ziegenhaltung (Zufütterung) die Emission von Treibhausgasen je kg Milch reduziert werden. Gleichzeitig könnten verbesserte Beratungs- und Tiergesundheitsdienstleistungen die Produktqualität verbessern und die Verluste verringert werden (SDG 13).
- Im Hinblick auf die Bodennutzung basiert das Produktionssystem auf der Beweidung von Gemeinschaftsland. Da die Weiderechte nicht geregelt sind, kann eine Überweidung von Land in einer semiariden Umgebung nicht ausgeschlossen werden. Dies könnte negative Auswirkungen auf die Bodenfruchtbarkeit haben und die Erosion erhöhen. Zudem könnte die pflanzliche und tierische Biodiversität in dem Gebiet beeinträchtigt werden. Um solche negativen Auswirkungen zu minimieren, soll sich der Investierende mit und über den nationalen Ziegenhalterverband ANOC für eine bessere administrative Regelung der Weiderechte und Besatzdichte einsetzen. Über die Lieferung von Fleisch und Milch tragen Ziegen in der üblichen extensiven Haltungsförm andererseits zur Nährstoffnachlieferung auf ackerbaulich genutzten Flächen bei und ermöglichen damit einen reduzierten Einsatz mineralischer Düngemittel. Darüber hinaus hat die Verarbeitung von Ziegenmilch zu Käse keine Auswirkungen auf Bodenleben oder terrestrische Ökosysteme (SDG 12 & 15).

Auch wenn Marokko kein Land ist, in dem Hunger vorherrscht, so ist Fehlernährung, nicht nur bei ländlichen, sondern auch bei benachteiligten städtischen Bevölkerungsgruppen nach wie vor häufig. Das Projekt trägt zu einer erhöhten Verfügbarkeit von protein-, mineralstoff- und vitaminreicher Nahrung bei (SDG 2) und unterstützt die Einhaltung der Hygienestandards und Lebensmittelsicherheitsgesetze Marokkos (SDG 3). Der Aufbau und Betrieb einer Ziegenmilchkäserei erfordert nicht nur fundierte Kenntnisse in der Käseproduktion, sondern ebenso im Management, Kommerzialisierung und Logistik und trägt somit zu einer stärkeren Ausdifferenzierung von Arbeitsmöglichkeiten und Qualifizierung von Fachkräften bei (SDG 4). Extensive Fütterungssysteme bedingen zudem, dass Ziegenherden wandern und nur in Ausnahmefällen oder in Wintermonaten in Ställen gehalten werden. Eine ganzjährige Anbindung ist unüblich. Hieraus ergibt sich, dass das Vorhaben über eine verstärkte Valorisierung von Milch traditionell gehaltener Ziegenherden, die Aufrechterhaltung von tierwohlentsprechenden Haltungsförm unterstützt.