

Business Case Ghana

Investitionsobjekt:	Geflügelschlachthof
Investitionssumme:	6,1 Mio. € (6,7 Mio. USD)

1. Kurzbeschreibung

In Ghana sucht ein bereits bestehendes Unternehmen in einem bedeutenden Ballungsgebiet Investoren, um die derzeitigen Schlacht- und Rotfleischverarbeitungslinie um eine Geflügelschlachtlinie zu erweitern. Weiterhin soll die Verarbeitungstiefe ausgebaut und die direkte Vermarktung in weitere Stadtgebiete im Großraum der Hauptstadt ausgeweitet werden. Die Investition in die neue Schlachtlinie, modernen Schlacht- und Fleischzerlegungstechnik sowie zusätzliche Kühlräume soll dem Unternehmen ermöglichen zu Spitzenzeiten bis zu 10.000 Stück Geflügel, 300 Kleinwiederkäuer und 200 Rinder pro Tag zu schlachten und zu verarbeiten.

Derzeit ist das Unternehmen bereits auf den Großraum der Hauptstadt ausgerichtet, obwohl das Unternehmen mit der zunehmenden Verarbeitung von Geflügelfleisch auch die städtische Nachfrage anderswo bedienen könnte und sogar einen Export in die Nachbarländer ins Auge fasst.

Das Unternehmen genießt derzeit eine sehr gute Reputation, da es im Ballungsraum seit Jahren etabliert ist und über einen guten Ruf hinsichtlich Fleischqualität und Hygiene verfügt. Der Geschäftsführer des Unternehmens verbrachte einige Jahre in Deutschland, wo eine besondere Wertschätzung für Qualitätslebensmittel angenommen wurde, was dazu führte, dass der vorliegende Schlachthof besser ausgestattet ist als beispielsweise staatliche Einrichtungen und viele kleinere Metzgereien und Fleischverkaufsstellen. Weiterhin wurde sehr viel Wert darauf gelegt, das Personal intensiver und höher zu qualifizieren.

2. Marktumfeld

In Ghana stieg der Fleisch- und besonders der Geflügelfleischkonsum in den letzten Jahren rasant an. Derzeit wird die Nachfrage nach Rotfleisch in Ghana einerseits durch lokale Produktion und andererseits durch Importe gedeckt. Beim Weißfleisch überwiegen die Importe deutlich, Grund hierfür ist der preisliche Wettbewerbsvorteil der Importware. Das meiste Rotfleisch wird durch kleine Metzgereien bzw. Fleischverarbeitungsstätten mit unzureichendem Qualitäts- und Hygienekonzept, auf zum Teil informellen Märkten bereitgestellt. Importiertes Weißfleisch wird direkt über Kleinsthändler oder Supermärkte vertrieben.

Der untersuchte *Business Case* betrachtet diese Märkte und besonders den Rotfleischmarkt dabei als Parallelmärkte. Folgende Absatzmärkte werden in Erwägung gezogen:

- Tertiäre institutionelle Einrichtungen – Universitäten und andere Bildungszentren und technische Ausbildungsstätten;
- Medizinische Einrichtungen – einschließlich Krankenhäuser, Kliniken und andere Zentren, die über Lebensmitteleinrichtungen verfügen oder Patienten, die über Nacht oder länger behandelt werden, ernähren müssen);
- Restaurants und Speisезentren – u.a. mehr als 300 lizenzierte Fast-Food-Restaurants im Wirkungsbereich

- Hotels und Pensionen – 23 Hotels und 19 Restaurants mit internationalen Gästen
- Religiöse und monumentale Einrichtungen – Kirchen, Moscheen und andere Gottesdienstzentren.

3. Investitionsbedarf & Innovativer Ansatz

Ausgelöst durch eine wachsende Nachfrage und direkte Anfragen an das Unternehmen sieht die Geschäftsführung weitere Marktchancen für Geflügelfleisch und verarbeitetes Rotfleisch. Um diese zu nutzen, muss der bestehende Schlachthof erweitert und in wesentlichen Funktionsbereichen modernisiert werden. Insgesamt beträgt das Investitionsvolumen für die technische Ausrüstung und Erweiterung des Schlachthofs rund 6,1 Mio. EUR (6,7 Mio. USD). Dabei steht im Fokus der Investition die Neueinrichtung der Geflügelschlachtlinie (550.000 USD), die Modernisierung und der Neubau der Kühllagerräume (450.000 USD) sowie der Kauf von zusätzlichen Kühltransportern (450.000 USD).

Die Investition hat gute Chancen, Impulse für die lokale Geflügelfleischproduktion und -verarbeitung zu setzen. Dabei erhöht sie nachhaltig die Wertschöpfung im Land und fördert den Ausbau von formellen Beziehungen in der Wertschöpfungskette. Die Investition gilt somit als Schlüsselinvestition und technische Innovation, die die lokale Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette in Ghana verbessert und die offiziellen Produktions- und Vermarktungswege stärkt. Zusätzlich wird die Lebensmittelsicherheit durch verbesserte und hygienischere Arbeitsprozesse und -abläufe erhöht.

4. Ökonomische Bewertung

Die Wirtschaftlichkeit des vorliegenden Business Case ist in hohem Maße abhängig von der Versorgung mit ausreichendem Schlachtgeflügel. Unter der Annahme, dass die Versorgung mit Schlachttieren durch die Mobilisierung der teilweise bereits vorhandenen Geflügelmastställe gelingt (Basis-Szenario), können Verkaufspreise von etwa 8,90 USD pro Tier erreicht werden. Wichtig ist hier, dass die Einnahmen der Geflügelschlachtlinie von Jahr 1 bis zum Jahr 6 und darüber hinaus erheblich wachsen sollen. Ausgehend von etwa 3,3 Mio. USD steigen die Einnahmen in den Folgejahren deutlich an. Die Grundannahme ist, dass die Anlage mit einer Produktionskapazität von 10.000 Stück Schlachtgeflügel täglich anfangs mit einem geringeren Volumen arbeiten wird, jedoch von Jahr zu Jahr ein stetiger Ausbau erfolgen wird. Dies entspricht einem jährlichen Durchsatz, bei voller Kapazität, von etwa 3,6 Millionen Tieren. Im ersten Jahr der Investition werden rund 3.000 Schlachttiere an einer begrenzten Anzahl von Tagen geschlachtet, was etwa einer Schlachtkapazität von 50 % im ersten Jahr entspricht. Diese steigt in den kommenden Jahren an, bis eine Auslastung von etwa 80 % erreicht wird. Im 6. bzw. 7. Jahr wird so die jährliche Schlachtkapazität von 2,8 Millionen Schlachttieren erreicht. Die Wirtschaftlichkeitsberechnungen deuten auf eine sehr hohe IRR von mehr als 49,5 % und einen Kapitalwert von rund 197 Millionen USD über die 15 Jahre hin.

Eine Sensitivitätsanalyse zu dem oben genannten Basis-Szenario zeigt ein vernünftiges Maß an Robustheit in Bezug auf die Kapitalrendite. Die Auswirkungen auf das Geschäft werden sich in Form von Preisänderungen und Angebotsänderungen sowie in Form der Auslastung und der Fähigkeit zur kontinuierlichen Verarbeitung bemerkbar machen. Drei solcher Stresstests wurden auf den Basisfall angewandt, wobei die Kosten um 10 % und 20 % steigen und die Auslastung um 30 % auf 50 % sinken kann.

5. Finanzierung

Das Vorhaben in seiner derzeitigen Ausführung sieht die Finanzierung in zwei Schritten vor. Zunächst sollen zum Projektstart 4 Mio. USD mobilisiert werden. Dabei sind 3,2 Mio. USD für neue Ausstattung und Equipment vorgesehen, während weitere 0,8 Mio. USD zur Erweiterung des Umlaufvermögens (zur Sicherung der geschäftsnotwendigen Operationen) eingeplant sind. Im vierten Jahr der Investition sollen weitere 2,7 Mio. USD mobilisiert werden, wobei 0,4 Mio. USD erneut zur Sicherstellung des Umlaufvermögens

vorgesehen sind und 2,3 Mio. USD für zusätzliche Ausrüstung, da zu diesem Zeitpunkt zusätzliche Bereiche des Unternehmens in Betrieb gehen.

Der vorliegende *Business Case* beruht auf einem konkreten Investitionsvorhaben des ghanaischen Investors, welches bereits bei lokalen Banken zur möglichen Finanzierung vorgelegt worden ist. Da die durchschnittlichen ghanaischen Kreditzinsen (für 2019) bei rund 24 % liegen, war die Kreditaufnahme für den Investor aus ökonomischer Sicht bisher unzweckmäßig und nicht durchführbar.

So werden neue Finanzierungsmöglichkeiten gesucht, welche deutlich verbesserte Kreditrahmenbedingungen mit sich bringen sollten. Hier würden sich Förder- und Kreditmaßnahmen internationaler Geber oder eine Direktbeteiligung von ausländischen Unternehmen anbieten.

6. SWOT-Analyse

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen hat ein bereits gut entwickeltes Netzwerk im Markt rund um Accra/Tema • Eingeführtes Unternehmen mit Markennamen • Gute öffentliche Meinung über das Unternehmen hinsichtlich Produktqualität und Hygiene 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technische Fähigkeit des Unternehmens, die Versorgung mit Schlachtgeflügel zu sichern • Hohe Preissensitivität des Produktes
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erschließung des höheren Preisniveaus aufgrund der Verbraucherpräferenz für qualitativ hochwertiges, lokal erzeugtes Geflügelfleisch • Steigende Nachfrage nach Geflügelfleisch 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starker Wettbewerbsdruck durch Importfleisch • Mangelnder politischer Wille zur Senkung der Importe und Änderung der Importbedingungen • Verfügbarkeit von Schlachtgeflügel • Wettbewerb mit informellem Sektor

7. Bewertung und Beitrag zur Erreichung der SDGs

Der vorliegende Business Case ist aus Sicht der Nachhaltigkeitskriterien und besonders im Hinblick auf die höhere Wertschöpfung bei Geflügelfleisch als Schlüsselinvestition für den Sektor anzusehen. Allerdings ist der wirtschaftliche Erfolg der Investition in einem hohen Maße von der tatsächlichen und zukünftigen Versorgungslage im Land mit lokal erzeugtem Schlachtgeflügel abhängig. Der Preisdruck durch importiertes, gefrorenes Fleisch ist sehr hoch. Auf der anderen Seite gibt es mehrere Entwicklungen in Ghana, die zu einer befürwortenden Einschätzung des Vorhabens führen.

- Der Konsum von Geflügelfleisch war in den letzten Jahren stark steigend, auch für die nächsten Jahre wird mit einem weiteren Anstieg gerechnet, auch wenn sich dieser etwas abflachen sollte. Geflügelfleisch hat sich inzwischen zum wichtigsten Nahrungsmittel für die Versorgung mit tierischem Eiweiß entwickelt.
- Derzeit entstehen in Ghana mehrere moderne Mischfutterwerke durch indische und niederländische Investoren mit Produktionskapazitäten um die 90.000 t pro Jahr. Die Werke sehen derzeit in ihrem Produktportfolio in erster Linie Legehennenfutter vor, sind jedoch auch für die Bereitstellung von Mastgeflügelfutter ausgelegt.
- Wie in der Länderanalyse herausgearbeitet, gibt es in Ghana viele leerstehende Stalleinrichtungen, die saisonal und situationsbedingt für Mastgeflügel durch ghanaische Produzierende mobilisiert werden können. Die Mobilisierung dieser „stillen“ Stallreserven und der entsprechenden Fachkräfte im Großraum Accra kann die Produktion von Schlachtgeflügel in relativ kurzer Zeit ansteigen lassen und die Rohstoffversorgung des Schlachthofes decken.
- Auch in Ghana werden zunehmend flankierende (handelspolitische) Maßnahmen erwogen, wie sie bereits in der Elfenbeinküste (tarifärer Importaufschlag von 1.000 FCA je kg Geflügelfleisch) und Senegal (nichttarifäres Importverbot für Hähnchenfleisch aufgrund der Gefahr der Einschleppung der Geflügelpest) praktiziert werden. Sollte der Import von Geflügelfleisch nach Ghana erschwert werden, könnte dies die Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Erzeugung schlagartig verbessern.

Die untersuchte Investition ist daher als eine Schlüsselinvestition zu bewerten, die zu einer dynamischen Entwicklung einer landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in Ghana beitragen kann, wenn sich bestimmte Marktbedingungen verbessern bzw. komplementäre Partner, wie die Futtermittelindustrie, ihre Kapazitäten ausbauen und ihre Effizienz stärken. Die **sozioökonomischen Wirkungen** sind dann vielfältig. Es entsteht zusätzliches Einkommen und es werden qualifizierte Arbeitsplätze entlang der Wertschöpfungskette Fleisch im Wirkungsraum des Unternehmens generiert (SDG 1, 4 & 8). Weiterhin wird das Steueraufkommen erhöht (SDG 8) und die Kooperation in der Wertschöpfungskette an Verlässlichkeit gewinnen, da die Zusammenarbeit zwischen Geflügelfleischerzeugenden und dem Schlachthof ausgebaut wird (SDG 16):

- Direkt werden voraussichtlich bis zu 25 neue Arbeitsplätze durch und innerhalb des Unternehmens geschaffen. Weiterhin können bis zu 400 indirekte Jobs entlang der Wertschöpfungskette Geflügelfleisch entstehen, wie in der Primärproduktion der Geflügelmast, beim Transport und beim Weiterverkauf des Geflügelfleisches (SDG 1). In der Geflügelfleischerzeugung erfolgt dies durch kleinere und mittlere Tierhaltungen, die zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten im ländlichen Raum offerieren und diesen stärken (SDG 10).
- Der Ausbau der formellen Verarbeitungszweige durch Verfahrensinnovationen im Land stärkt darüber hinaus die Lebensmittelversorgung der ghanaischen Bevölkerung und erhöht die Wertschöpfung vor Ort (SDG 8).
- Mehr Frauen könnten direkt und indirekt im Groß- und Einzelhandel sowie in der Weiterverarbeitung des Geflügelfleisches tätig werden. Bei den Arbeitsverträgen sind auf genderneutrale Ausgestaltung und Bezahlung Wert zu legen, damit der Frauenanteil auch in anderen Bereichen zulegen kann (SDG 5). Die Arbeitsprozesse sind auf kontinuierliche und langfristige Beschäftigungsmöglichkeiten ausgerichtet, die durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen untermauert werden müssen (SDG 4). Dies schafft eine

höhere Arbeitsproduktivität und ermöglicht, dass die Arbeitskräfte gut behandelt und entlohnt werden. Die stabile Einkommensentwicklung (SDG 1) unterstützt zudem die lokale Wirtschaft und trägt zur Stabilisierung des gesellschaftlichen Lebens bei (SDG 16).

- Aus der Sicht der Industrie (SDG 9) führt das Unternehmen verbesserte Verfahren und neue Technologien ein, die die Produktionseffizienz (Anzahl der Schlachtungen je Tag) und Ressourceneffizienz (z.B. in Bezug zum Energieeinsatz) erhöhen.
- Als Beispiel für eine gute fachliche Praxis (z.B. Arbeitshygiene) wird das Unternehmen seine Fortschritte vorführen und damit Ausstrahlungseffekte auf andere Partner- und Nichtpartnerunternehmen haben und damit diese direkt oder indirekt ermutigen, vergleichbare Maßnahmen anzunehmen (SDG 6, SDG 12).
- Das Unternehmen wird durch die Anbindung der lokalen Geflügelfleischerzeugung eine positive Wirkung auf den ländlichen Raum haben und zur Reduzierung von Ungleichheiten zwischen Stadt und Land beitragen (SDG 11).
- Die effiziente, effektive und erschwingliche Ernährung einer wachsenden Stadtbevölkerung ermöglicht den Haushalten Zugang zu qualitätsgesicherten und hochwertigen Nahrungsmitteln und erlaubt es ihnen, mehr für Bildung, Gesundheitsvorsorge und die Verbesserung der Lebensqualität auszugeben (SDG 2, SDG 12).

Für die Investition sind die **relevanten natürlichen Ressourcen** ausreichend verfügbar und zugänglich. Bei der Inanspruchnahme sind Verfahren und Technologien zu bevorzugen, die den Verbrauch an Wasser und Energie und die Belastung von Abwasser und Luft möglichst gering halten:

- Der Schlachthof ist an das öffentliche Wassernetz angeschlossen. Wasser für die Schlachtung und Zerlegung und insbesondere die Reinigungsvorgänge ist ausreichend vorhanden (SDG 6). Dennoch sollten von Beginn an wassersparende Verfahren für die technologischen Prozesse und Reinigungsvorgänge bevorzugt werden, da ansonsten mit der Produktionsausdehnung eine deutliche Steigerung des Wasserverbrauchs erwartet werden kann. Eine Abwasserklärung ist bisher noch nicht im Unternehmen vorhanden. Dies müsste mit in das Investitionsvorhaben aufgenommen werden (SDG 6).
- Es kommt zu keiner weiteren Inanspruchnahme von zusätzlichem Land, da die Investition innerhalb der derzeitigen Flächen des Betriebes stattfindet (SDG 15). Allerdings liegt der Standort im Stadtrandbereich. Auch wenn nicht unmittelbar eine Wohnbebauung angrenzt, könnte der Schlachthof mittelfristig eine Belastung hinsichtlich Kontamination, Transportstaus, Lärm und Gerüchen darstellen. Bei der Ausführungsplanung des Investitionsvorhabens sollten diese Aspekte durch entsprechende Vorkehrungen bei der Geräuschkämmung, Abluftreinigung und den Hygienekonzepten mitberücksichtigt werden.
- Im Hinblick auf den Energieeinsatz sollte der Einsatz von Photovoltaik sowie die energetische Aufbereitung der Schlachtabfälle durch Biogaserzeugung genutzt werden, um den externen Energiezukauf reduzieren zu können (SDG 7). Mit einer Biogasanlage werden die Schlachtabfälle optimal entsorgt, der Treibhausgasausstoß verringert und zusätzlich eine mögliche Verschmutzung der unmittelbaren Umwelt sowie das Risiko durch die Übertragung von Krankheiten auf Mensch und Tier verringert (SDG 12).
- Ein erheblich größerer Ausstoß von Emissionen durch die Erweiterung des Schlachthofes ist nicht erkennbar (SDG 13). Zusätzliche CO₂-Emissionen für den Transport der Masttiere von den Geflügelmästereien zum Schlachthof stehen Einsparungen bei der Produktion und dem Transport aus den Importländern gegenüber (SDG 13).
- Die Investitionsvorhaben löst eine steigende Nachfrage nach in Ghana erzeugtem Geflügelfleisch aus. Dies könnte zu höheren Importen von Getreide und Sojabohnenmehl mit dem Risiko einer

Beeinträchtigung der Ökosysteme in Drittländern führen. Lösungsansätze dafür wären eine Erhöhung der ghanaischen Eigenproduktion mit Getreide und Mais bzw. der Import und die Beschaffung von zertifizierten Futtermitteln, die aus kontrolliertem, nachhaltigem Anbau stammen (SDG 15).

Die neue Schlachtlinie sowie die Investitionen in die Zerlegung und Kühllhäuser führen signifikant zu einer höheren Lebensmittelsicherheit (SDG 3). Damit ist auch die adäquate Versorgung spezifischer Bevölkerungsgruppen eher gewährleistet (z. B. Kleinkinder, Schülerinnen und Schüler, Ältere und Kranke) und Mangelernährung kann in einem höheren Umfang vermieden werden (SDG 2).