

## »» Evaluierungsergebnisse der DEG



Höhere Ernteerträge und steigendes Einkommen für Landwirte

Die Professionalisierung des brasilianischen Düngemittelherstellers  
Aminoagro erhöht Entwicklungswirkung

Dieser Bericht ist aus der entwicklungspolitischen Evaluierungsarbeit der DEG entstanden. Das entwicklungspolitische Monitoring- und Evaluierungsteam der DEG überprüft regelmäßig, ob über die mitfinanzierten Vorhaben nachhaltige entwicklungspolitische Erfolge erzielt werden und zeigt Möglichkeiten für weitere Verbesserungen für DEG und Kunden auf. Dabei wird das Team häufig von externen Beratern unterstützt um die Unabhängigkeit der Ergebnissen zu gewährleisten.

An dieser Ausgabe haben maßgeblich mitgewirkt:

### **steward redqueen**

Steward Redqueen ist eine Beratungsgesellschaft, die darauf spezialisiert ist, weltweit Organisationen zu Wirkung und Nachhaltigkeit zu beraten.

Wir danken Aminoagro und Aqua Capital für die gute Zusammenarbeit bei der Durchführung der Evaluierung.

**Stand: August 2015**



DEG – Deutsche Investitions- und  
Entwicklungsgesellschaft mbH  
Kämmergasse 22  
50676 Köln  
Telefon 0221 4986-0  
Telefax 0221 4986-1290  
evaluation@deginvest.de  
www.deginvest.de

## KURZFASSUNG

Im August 2013 investierte die DEG in Aminoagro, einen brasilianischen Düngemittelhersteller. Der Fall von Aminoagro veranschaulicht die Fähigkeit der DEG, gemeinsam mit einem lokalen Private-Equity-Fonds zu investieren, in diesem Fall dem auf Agrarindustrie fokussierten brasilianischen Fonds Aqua Capital. Die DEG ist direkt und indirekt an Aminoagro beteiligt: direkt durch ihre gemeinsame Investition mit Aqua und indirekt durch ihre Beteiligung an dem Fonds. Darüber hinaus ist Aminoagro ein gutes Beispiel für den Transformationsprozess, den ein Unternehmen durchlaufen muss, um sich von einem Familienbetrieb mit beispielsweise informellem Finanzmanagement und keiner Drittkontrolle zu einer hochprofessionellen Organisation zu entwickeln. Auf Initiative von Aqua wurde unmittelbar nach der Investition ein Professionalisierungsplan erarbeitet, der nun rasch umgesetzt wird. Die Einführung des Plans veränderte das Unternehmen in vielen Aspekten. Obwohl positive Ergebnisse klar erkennbar sind, bringt der Prozess auch Herausforderungen mit sich. Die DEG gehört dem Aufsichtsrat Aminoagros an und leistet sowohl in beratender Funktion als auch in Form von Begleitmaßnahmen im Bereich U&S (Umwelt- und Sozialaspekte) einen aktiven Beitrag zum Unternehmen.

## EINLEITUNG

### *Aminoagro*

Das im Jahr 2001 gegründete brasilianische Unternehmen Aminoagro ist ein Hersteller von Spurennährstoffdünger. Spurennährstoffe sind für das Pflanzenwachstum von wesentlicher Bedeutung und spielen eine wichtige Rolle für einen ausgewogenen Pflanzenschutz. Spurennährstoffe können durch Bodenausbringung (durch Vermischung mit regulären Düngemitteln) oder durch Blattsprays angewandt werden. Aminoagro ist auf die hochwertigeren Blattdünger spezialisiert. Seine Blattdünger werden bei Getreide, Ölsaaten, Gemüse und Obst eingesetzt. Aminoagro verfügt über eine der umfangreichsten Produktpaletten auf dem brasilianischen Markt für Blattdünger, dessen Jahresumsatz auf etwa 1.800 Mio. BRL (600 Mio. USD) geschätzt wird.



Neben diversen Spurennährstoffen (etwa Bor, Kupfer, Eisen und Mangan) ist Aminoagro auf die Herstellung von Biostimulanzien, wie zum Beispiel Aminosäuren und Algenextrakte, spezialisiert, die nach innovativen, selbstentwickelten Formeln zusammengestellt werden.

Auf dem Markt für Spurennährstoffe ist das Segment Blattdünger stark fragmentiert. Obwohl die Einnahmen aus dem wertschöpfungsintensiven Teil dieses Segments in den letzten zehn Jahren jährlich zweistellig gewachsen sind, handelt es sich immer noch um einen aufstrebenden Markt. Die Marktdurchdringung wird auf knapp über ein Viertel des potenziellen Marktvolumens geschätzt. Es gibt mehr als 50 eingetragene Blattdüngerhersteller, aber weniger als 20 davon haben zertifizierte Produkte, eine konsequente Produktentwicklung und integrierte Herstellungsprozesse. Aminoagro hält derzeit einen Marktanteil von 3 % und möchte durch organisches Wachstum und/oder Akquisitionen einer der drei führenden Akteure am Markt werden.

2007 errichtete Aminoagro seine Produktionsanlage in Cidade Ocidental, direkt südlich von Brasília im Bundesstaat Goiás. Vor Kurzem wurde außerdem eine neue Hauptniederlassung in Indaiatuba (bei São Paulo) in der Nähe der wichtigsten brasilianischen Forschungs- und Entwicklungs-(F&E) Zentren für Spurennährstoffe eingerichtet.

Der Werkstandort in Cidade Ocidental bietet einen leichten Zugang zu den wachsenden landwirtschaftlichen Regionen im Zentralwesten, Norden und Nordosten von Brasilien sowie niedrigere Steuersätze. Das Werk ist vollständig vertikal integriert. Die dort ausgeführten Tätigkeiten reichen von der chemischen Verarbeitung und Vermischung bis hin zu Verpackung und Transport (das Unternehmen verfügt über eine eigene Flotte mit zwölf LKW). Dies ermöglicht dem Unternehmen eine Wertschöpfung entlang der gesamten Produktions- und Vertriebskette, schnellere Lieferungen gegenüber den Mitbewerbern – was insbesondere in der Haupterntezeit sehr nützlich ist – und die volle Kontrolle über den Produktionsprozess.



Die Produktionsanlage von Aminoagro in Cidade Ocidental

Die DEG investierte gemeinsam mit Aqua Capital („Aqua“), einem in São Paulo ansässigen Private-Equity-Fonds, in Aminoagro. Zielgruppe von Aqua sind mittlere Unternehmen, oft Familienbetriebe, in der sekundären Agrarindustrie und der Lebensmittel-Wertschöpfungskette. Dies bedeutet, dass der Fonds nicht in die primäre Agrarindustrie, etwa landwirtschaftliche Nutzflächen, investiert, sondern in Sektoren wie Lebensmittelverarbeitung, Logistik, Agrarmaschinen, Tiernahrung, Pflanzenschutz oder Saatgut. Diese Sektoren weisen ein hohes Wachstumspotenzial auf, sind jedoch fragmentiert und haben keinen ausreichenden Zugang zu Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Finanzierungen. Aquas geografischer Fokus liegt primär auf Brasilien, erstreckt sich jedoch auch auf die Nachbarländer.

### **Aqua Capital**

Die DEG investierte gemeinsam mit Aqua Capital („Aqua“), einem in São Paulo ansässigen Private-Equity-Fonds, in Aminoagro. Zielgruppe von Aqua sind mittlere Unternehmen, oft Familienbetriebe, in der sekundären Agrarindustrie und der Lebensmittel-Wertschöpfungskette. Dies bedeutet, dass der Fonds nicht in die primäre Agrarindustrie, etwa landwirtschaftliche Nutzflächen, investiert, sondern in Sektoren wie Lebensmittelverarbeitung, Logistik, Agrarmaschinen, Tiernahrung, Pflanzenschutz oder Saatgut. Diese Sektoren weisen ein hohes Wachstumspotenzial auf, sind jedoch fragmentiert und haben keinen ausreichenden Zugang zu Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Finanzierungen. Aquas geografischer Fokus liegt primär auf Brasilien, erstreckt sich jedoch auch auf die Nachbarländer.



Die DEG ist ein Ankerinvestor<sup>1</sup> von Aqua und hat im Mai 2012 für das erste Closing eine Beteiligung in Höhe von 12,5 Mio. USD zugesagt (gesamtes Fondsvolumen: 173,4 Mio. USD). Im Portfolio der DEG ist Aqua der einzige lateinamerikanische Fonds mit Fokus Agrarindustrie, einem Sektor mit strategischer Bedeutung für die weltweite Nahrungsmittelproduktion. Weitere Gesellschafter des Fonds sind die auf Lateinamerika konzentrierten Entwicklungsbanken Inter-American Development Bank und Development Bank of Latin America. Die DEG verfolgte mit der Investition in Aqua das Ziel, dass Aqua den Unternehmen zu Wachstum und Professionalisierung verhilft (unter anderem Verbesserung der USG (*Umwelt, Soziales, Governance*)-Standards), die Märkte konsolidiert und Arbeitsplätze schafft.

Die DEG beteiligte sich auch an Aqua, um Zugang zu mittelständischen Unternehmen zu erlangen, die ansonsten schwer zu erreichen wären. Sie sicherte sich daher Vorzugsrechte als Ko-Investor. Die DEG hat zudem im Investitionsausschuss von Aqua einen Beobachterstatus; dieser wird von einem Investment-Manager der lokalen Repräsentanz der DEG in São Paulo aktiv wahrgenommen.

<sup>1</sup> Ein Ankerinvestor ist der Erstinvestor bei einer Finanzierungsrunde eines Fonds. Er baut für Folgeinvestoren ein gewisses Vertrauen und, insbesondere im Falle der DEG, kann maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung und operative Ausgestaltung des Fonds haben.

## DIE INVESTITION

### Hintergrund

Aminoagro gehörte zu 83,5 % einer Familie bestehend aus neun Geschwistern und zu 16,5 % Ricardo Carreon, dem Gründer und derzeitigen CEO des Unternehmens. Die Familie konzentrierte sich nicht aktiv auf Aminoagro und verwendete den Gewinn des Unternehmens zur Finanzierung anderer Unternehmungen. Dadurch wurde Aminoagro daran gehindert, seinen positiven Cashflow für Investitionen in neue Produkte einzusetzen, obwohl konkrete Pläne (z. B. für Produkte im Bereich Biotechnologie) vorlagen und Grundbesitz für die Erweiterung des Werks zur Verfügung stand.

### Das DEG-Engagement

Das bestehende Wachstumspotenzials nicht nutzen zu können, war für den CEO Ricardo Carreon und Aminoagro frustrierend. Er überredete daher die Familie, ihren Anteil an dem Unternehmen zu verkaufen. Über einen externen Berater wurden geeignete Investoren gesucht, und ein von Aqua geführtes Konsortium (dem auch die DEG angehörte) erwies sich neben zwei anderen ernstzunehmenden Kandidaten als passend. Das Konsortium wurde letztlich aufgrund seines Know-hows und seiner Ziele für das Unternehmen ausgewählt, obwohl es nicht die höchste Investitionssumme anbot.

Die Investition erfolgte über ein Special Purpose Vehicle (SPV), bestehend aus Aqua, der DEG und einem dritten Ko-Investor (Quilvest, ebenfalls Teilhaber des Fonds). Sie bilden zusammen eine Holdinggesellschaft, die 86 % von Aminoagro hält. Der CEO Ricardo Carreon hält den restlichen Anteil von 14 % am Unternehmen. Die DEG stellte 16,9 Mio. BRL (entspricht 5,6 Mio. USD) bereit, wodurch sie de facto einen Anteil von 24 % an Aminoagro hält (wenn auch indirekt über die Holding). Aqua übt die Kontrolle über die Holdinggesellschaft aus, aber die DEG besitzt die üblichen Minderheitsrechte.

### Begründung der Investition

Die DEG entschied sich für die Investition, da diese dem Unternehmen Wachstum und ein effizienteres Management ermöglichen würde. Zusammen mit Aqua und Quilvest war die DEG in der Lage, einem lokalen mittelständischen Unternehmen mit großem Kundenstamm in weniger entwickelten Regionen von Brasilien knappes Eigenkapital bereitzustellen. Die DEG hatte auch die Möglichkeit, mit finanziellem, kaufmännischem und sektorspezifischem Know-how einen aktiven Beitrag zum Unternehmen zu leisten.



Aminoagro-Stand auf einer Messe

Ferner erwartete die DEG, dass positive entwicklungspolitische Effekte durch Aminoagro erzielt würden:

- *Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit:* Die Düngemittel von Aminoagro steigern die landwirtschaftliche Produktivität.

- *Schaffung von Arbeitsplätzen:* Es wurde erwartet, dass das Unternehmen seine Mitarbeiterzahl verdoppeln würde.
- *USG:* Die DEG hatte die Möglichkeit, durch Verbesserung der USG-Standards Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

## PROFESSIONALISIERUNGSPROZESS

Vor der Investition war Aminoagro bereits ein solides, stetig wachsendes und relativ gut geführtes Unternehmen. Die meisten Managementprozesse wurden jedoch informell durchgeführt. Daher legten die Investoren einen Professionalisierungsplan fest, der unmittelbar nach der Investition eingeführt wurde. Die meisten Maßnahmen wurden im zweiten Halbjahr 2013 und 2014 im Rahmen eines kombinierten 180-Tage-Plans angegangen, auf den ein jährlicher Geschäftsplan auf der Basis eines langfristigen Wertschöpfungsplans folgte. Der Professionalisierungsprozess umfasst Änderungen in den Bereichen Management und Organisation, Commercial Operations, Finanzen und Controlling, Supply Chain Management und Umwelt- und Sozialmanagement.

### *Management und Organisation*

Aminoagro wurde von seinem Werk in Cidade Ocidental aus relativ gut, wenn auch eher informell geführt. Es bestand eine starke Abhängigkeit vom CEO des Unternehmens, da es weder einen CFO noch einen COO oder eine eigene F&E-Funktion gab. Es gab keine formellen Vorstandssitzungen und keine formelle Geschäftsplanung. Nach der Investition wurden die folgenden operativen Maßnahmen eingeleitet:

- *Oberes Management:* Die Investoren rekrutierten einen neuen CFO, einen nationalen Vertriebsmanager und einen F&E-Manager, während einer der Direktoren von Aqua zum COO von Aminoagro ernannt wurde.
- *Hauptniederlassung:* In Indaiatuba, einer Stadt ca. 100 km nordwestlich von São Paulo, wurde eine neue Hauptniederlassung für Aminoagro eingerichtet. Oberes Management, Vertrieb, Geschäftsentwicklung und ein Teil der Verwaltung wurden dorthin verlagert. Es gab mehrere Gründe für den Umzug: bessere Möglichkeiten Fachkräfte anzuziehen und zu fördern, größere Nähe zu den brasilianischen F&E-Zentren für Spurennährstoffe sowie zu den Finanzinstituten und leichter Zugang zum Flughafen Campinas.
- *Vorstandssitzungen:* Es wurden zweiwöchentliche Sitzungen des Führungsteams, monatliche Finanzausschüsse und formelle Vorstandssitzungen eingeführt.
- *Geschäftsplanung:* Es wurde ein erster formeller Geschäftsplan verfasst und ein neues System zur Planung des Einsatzes der Unternehmensressourcen entwickelt, das momentan eingeführt wird.
- *Personelle Ressourcen:* Es wurde ein Personalmanagementsystem mit Zielen für Schlüsselpositionen in Verbindung mit leistungsbezogener Vergütung eingeführt.
- *Formalisierung:* Alle Beschäftigten wurden formell vertraglich verpflichtet (zuvor gab es informelle Arbeitsverträge, die tendenziell zu Rechtsstreitigkeiten und einer geringen Mitarbeiterbindung führten). Dazu führte ein sorgfältiges Aufsetzen der Arbeitsverträge mit einem Gewinnbeteiligungsmechanismus zu einer niedrigeren Besteuerungsgrundlage und damit zu höherem Realeinkommen.
- *Kultureller Wandel:* Aqua führte mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma ein Managementsystem ein, mit dem die Ziele des Unternehmens für alle drei oberen

Managementteam-Ebenen in Team- und individuelle Ziele aufgliedert wurden. Das Programm ging so weit, die Vergütung auf individueller Ebene der Teamleistung anzugleichen und sah zudem die Entwicklung einer weitergehenden Methodik zur Meldung von Fortschritten, zur Behebung von Problemen und zur Verbesserung der Leistung vor.

- **Risikomanagement:** Ein externer Berater prüfte alle wesentlichen operationellen Risiken.



Drei Bereiche des Werks von Aminoagro: Mischung, Verpackung und Lagerung

### Commercial Operations

Ein gut geschulter und geografisch verteilter Außendienst ist für den Erfolg von Aminoagro entscheidend. Er bildet eine direkte Verbindung zwischen dem Unternehmen, dessen Vertriebspartnern (z. B. auf Agrarmaschinen spezialisierte Geschäfte) und den Kunden. Der Verkauf der Produkte von Aminoagro ist hochtechnischer Natur, und die Kunden testen die Auswirkungen der Düngemittel auf die Nutzpflanzen gerne zunächst durch Feldversuche, was Zeit in Anspruch nimmt. Daher müssen die Außendienstmitarbeiter hochqualifizierte Agrarwissenschaftler sein. Kundennähe wird durch diese Präsenz in ganz Brasilien erreicht. Die Aufstockung des Außendienstes war eine der folgenden zentralen Maßnahmen nach der Investition:

- **Außendienst:** Der Außendienst wurde zwischen 2013 und 2015 von 21 auf 70 Mitarbeiter aufgestockt, und in Bezug auf Struktur, Zusammensetzung und Vergütung verändert. Der Außendienst besteht nunmehr aus einem nationalen Vertriebsmanager, fünf regionalen Vertriebsmanagern, 43 technischen Vertriebsmitarbeitern und 21 technischen Hilfsvertretern.
- **Feldversuche:** Die (kostenlosen) Feldversuche sind wichtig, um Landwirte über aufeinander folgende Erntezyklen als Kunden zu gewinnen. Die Anzahl der Feldversuche wurde drastisch von ca. 200 auf insgesamt 782 im Jahr 2014 erhöht und ihre Qualität durch sorgfältige Planung, Ergebnismessung und klare Verantwortlichkeiten verbessert.
- **Vertrieb:** Das Vertriebsnetz wurde von 70 auf über 90 unabhängige Vertriebspartner in ganz Brasilien ausgeweitet. Unrentable Vertriebskanäle wurden aufgegeben, das Profil der neuen Kanäle besteht nun aus größeren, professionelleren Firmen.



Karte des Außendienstes in ganz Brasilien

- *Schulungen:* Um die Qualität des Vertriebsteams zu gewährleisten, wurde die „Aminoagro-Schule“ eingerichtet, in der die Außendienstmitarbeiter über 60 Stunden Weiterbildung im Jahr erhalten.

### Supply Chain Management

Aminoagro beschafft 80-90 % seiner Basisrohstoffe wie Mangan und Kalium aus China. Der Rest wird aus verschiedenen Ländern importiert, unter anderem aus Kanada (Algen), Deutschland (Bor), den Vereinigten Staaten, Russland, Argentinien oder in Brasilien direkt eingekauft. Da der Großteil des Betriebskapitals des Unternehmens für die Beschaffung der Materialien benötigt wird, wurden mehrere Maßnahmen zur Optimierung des Supply Chain Managements eingeleitet:

- *Zahlungsziele:* Mit den meisten Lieferanten wurde ein Zahlungsziel von 90+ Tagen ausgehandelt.
- *Lagerbestand:* Es wurde ein strafferes Bestandsmanagement eingerichtet.
- *Logistik:* Verstärkung des Fokus auf die wirtschaftlichste Logistik und den wirtschaftlichsten Eingangshafen.



Beispiele für Rohstoffe: Kalium aus China und Algen aus Kanada

### Finanzen und Controlling

Im Bereich Finanzen und Controlling stand das Unternehmen vor der Herausforderung, sich von einem Familienbetrieb mit informellen Finanzkontrollen und ohne Prüfungen durch Dritte zu einer Organisation mit einer vollprofessionellen Finanzabteilung zu entwickeln. Die folgenden Maßnahmen wurden ergriffen:

- *Finanzmanagement:* Unter einem neuen CFO wurden eine bessere Cashflow-Nachverfolgung und eine formellere und einheitliche Finanzberichterstattung eingeführt.
- *Bilanzprüfung:* Deloitte wurde als Wirtschaftsprüfer gewählt, die erste vollständige Jahresprüfung wird derzeit abgeschlossen.
- *Schuldenoptimierung:* Die an die Voreigentümer geknüpften Schulden wurden zurückgezahlt und bei führenden Banken (z. B. Santander, Citibank) wurden Kreditlinien festgelegt, was die Nettoverschuldung sowie die durchschnittlichen Fremdkapitalkosten reduzierte.
- *Steuerliche Optimierung:* Der Steuervergünstigungsplan des Unternehmens mit dem Bundesstaat Goiás (Plano Prodúzir) wurde bis 2040 verlängert. Um die in Goiás ansässigen Unternehmen zu unterstützen, wird durch den Plano Prodúzir die Umsatzsteuer von 20 % auf 4 % gesenkt.



Vorratsbehälter bei der Umwelt- und Sozialprüfung: ohne Sicherheitsbehälterwandung



Vorratsbehälter während des Besuchs: mit Sicherheitsbehälterwandung

## Umwelt- und Sozialaspekte

Aminoagro wird von der DEG als B+ (Umwelt), B (Soziales) sowie G0 (Gender) eingestuft. Die DEG unterstützte Aminoagro bei seinem Umwelt- und Sozialmanagement durch Finanzierung eines Teils der Umwelt- und Sozialprüfung (ESDD). Die wichtigsten der identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte (U&S) betreffen gefährliche Chemikalien, Luft- und Abwasseremissionen, den Wasserverbrauch, die Brandgefahr und mögliche Bodenverunreinigungen. Weitere U&S-Aspekte sind die Energie- und Ressourceneffizienz, der Arbeitsschutz, die Entsorgung fester Abfallstoffe sowie Arbeits- und Transportrisiken.

Vor der Investition fehlten einige Genehmigungen im Umwelt- und Sozialbereich; gleichzeitig gab es Verbesserungsmöglichkeiten bei der Abwasseraufbereitung. Aminoagro hatte lediglich grundlegende Umwelt-, Personal- und Arbeitsschutz-Managementsysteme, obwohl sein engagierter Werksleiter die meisten Aspekte angemessen kontrollierte. Infolge der Empfehlungen der Umwelt- und Sozialprüfung (die von der DEG initiiert und zu 50 % finanziert wurde) ergriff Aminoagro die folgenden Maßnahmen:

- **Verantwortung:** Der Werksleiter wurde formell zum U&S-Manager ernannt.
- **Managementsysteme:** Das Unternehmen zog für die Formalisierung eines Umwelt- und Sozialmanagementsystems die Normen ISO 14001 und SA 8000 als Orientierungshilfe heran, um den IFC Performance Standards zu entsprechen. Das Unternehmen verpflichtete sich, bis spätestens 2017 eine Zertifizierung nach ISO 14001 zu erlangen.
- **Abwasser:** Ein externer Berater wurde mit der Analyse des Abwassers beauftragt. Es wurde festgestellt, dass die Schadstoffe innerhalb der nationalen gesetzlichen Grenzwerte liegen. Das Unternehmen verbesserte trotzdem seine Abwasseraufbereitung, indem nun das zur Reinigung der Reaktoren eingesetzte Wasser gesammelt und wieder verwendet wird und das übrige genutzte Abwasser gefiltert wird.
- **Bodenanalyse:** In dem Bereich, in dem Ab- und Reinigungswasser abgeleitet wurde, wurde eine Bodenanalyse durchgeführt.



Die CIPA-Hinweise sind im gesamten Werk gut sichtbar angebracht.

- *Prävention von Leckagen:* Um die Vorratsbehälter für Lösungen wurde eine Sicherheitsbehälterwandung gebaut.
- *Notfallvorsorge:* Es wurde ein interner Ausschuss für Unfallverhütung (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, CIPA) eingeführt, der unter anderem Schulungen zu Fragen wie Brandschutz, regelmäßige Sitzungen und Aushänge mit Notfallkontakten organisiert.
- *Mitarbeiterbeschwerden:* Es wurde ein Beschwerde- und Vorschlagskasten eingeführt.
- *Beschaffung:* Es wurde eine Prozess- und Verhaltensrichtlinie für wichtige Lieferanten eingeführt.

## HERAUSFORDERUNGEN

Der Professionalisierungsprozess, der vor fast zwei Jahren begonnen hat, dauert noch an. Der Prozess hat viele Aspekte des Unternehmens verändert. Die daraus resultierende professionellere, strukturiertere und leistungsorientiertere Arbeitsumgebung des Unternehmens wird von den meisten Mitarbeitern als positive Entwicklung gesehen. Dies war beim Erreichen von branchenführendem Wachstum von 2013-15 von entscheidender Bedeutung. Der Prozess setzte jedoch das Unternehmen und dessen Personal stark unter Druck, was zu mehreren Herausforderungen führte:

- *Tempo:* Das Tempo der Änderungen war ein ständiger Diskussionspunkt zwischen den Investoren und dem CEO. Die Investoren drängten das Management, die vorgeschlagenen Pläne so schnell wie möglich umzusetzen, während der CEO sicherstellen wollte, dass die Transformation in moderaterer Weise vonstatten ging. Dies setzte bestimmte Teile des Unternehmens erheblich unter Druck.
- *Struktur:* Der strukturellere Arbeitsansatz, etwa durch regelmäßige Finanzberichterstattung, erforderte eine Veränderung der Einstellung und der Arbeitsstruktur der Mitarbeiter.
- *Personal:* Es war eine Herausforderung, die neuen Mitglieder des oberen Managements und die große Zahl neuer Außendienstmitarbeiter zu finden und zu integrieren. Gleichzeitig schieden etwa 20 % der Mitarbeiter aus (aufgrund unterdurchschnittlicher Leistung oder dem Unwillen, sich an die neue Arbeitsumgebung anzupassen).
- *Kommunikation:* Die insgesamt größte Herausforderung für den CEO und den Werksleiter war es, den Mitarbeitern alle Veränderungen angemessen zu vermitteln, sowohl im Hinblick auf die Begründung der Veränderungen als auch der Folgen.

Die Änderungen betrafen insbesondere die Mitarbeiter im Management und in Verwaltungsfunktionen. Auf der Produktionsseite waren die Änderungen weniger intensiv: Die Zahl der Arbeitskräfte im Werk blieb gleich, und der Formalisierungsprozess hat nur begrenzte Wirkung auf deren tägliche Aufgaben. Dies unterstreicht das unerschlossene Potenzial des Unternehmens unter den Voreigenen.

## ENTWICKLUNGSWIRKUNGEN

Die DEG plante für Aminoagro mit drei Hauptarten von entwicklungspolitischen Effekten, die alle erreicht wurden:

- *Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit:* Die höheren Erträge tragen zur Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit in Brasilien bei, da die Düngemittel von Aminoagro die landwirtschaftliche Produktivität um 3 % bis 15 % steigern (je nach Nutzpflanze und Produkteinsatz).
- *Schaffung (guter) Arbeitsplätze:* Die Investition in Aminoagro führte zur Schaffung von ca. 50 zusätzlichen Arbeitsplätzen durch die Einstellung von Agrarwissenschaftlern für den Außendienst des Un-



*Blattdünger wird zum Sprühen angemischt*

ternehmens. Dabei handelt es sich um hochqualifizierte Arbeitsplätze, da die Agrarwissenschaftler im Außendienst generell Hochschulabsolventen sind.

- *USG:* Aminoagro stärkte seine USG-Managementpraxis in mehreren Aspekten (wie oben detaillierter beschrieben) signifikant, was zu einem großen Teil durch die Initiative und finanzielle Unterstützung der Umwelt- und Sozialprüfung durch die DEG ermöglicht wurde.
- *Zusätzliche Einnahmen:* Durch die höheren Ernteerträge erzielen die Landwirte zusätzliche Einnahmen.

## BEITRAG DER DEG

### *Rolle der DEG bei der Investition*

Die DEG spielte während der Übernahme durch das Finanzierungskonsortium eine entscheidende Rolle. Die geforderte Investitionssumme lag über dem für Einzelunternehmen vorgesehenen Investitionsvolumen von Aqua, weshalb der Fonds Ko-Investoren brauchte, um ein qualifiziertes Angebot unterbreiten zu können. Aufgrund der Investitionsentscheidung der DEG war das von Aqua geführte Konsortium in der Lage, die geforderte Investitionssumme anzubieten. Außerdem wurden die nicht finanziellen Aspekte des Angebots durch den guten Ruf der DEG sowie ihre Fähigkeit zur Wertschöpfung (insbesondere im Bereich USG) wesentlich gestärkt.

### *Wertschöpfung durch die DEG*

Die DEG ist ein Investor mit einer bedeutenden Minderheitsbeteiligung (de facto 24 % durch die Holdinggesellschaft) und einem Vorstandssitz im Unternehmen. In der Praxis wird das Boardmandat von der regionalen Repräsentanz der DEG aktiv wahrgenommen. Die DEG schaffte dabei auf verschiedene Weise Mehrwert für Aminoagro:

- *Strategische und operative Beratung:* Durch ihr Boardmandat leistet die DEG dem Unternehmen wertvolle strategische und operative Beratung. Sowohl das obere Management wie auch Aqua Capital betrachten die DEG als einen geschätzten Sparringspartner, der die richtigen Fragen stellt und konstruktive Kritik übt. Dazu zählt auch, dass das Drängen von Aqua

---

auf schnelle Umsetzung der Professionalisierungsmaßnahmen bei Aminoagro innerhalb der Holdinggesellschaft hinterfragt wird und laufend Analysen und Feedback zu potenziellen Akquisitionen bereitgestellt werden.

- *Finanzielle Beratung:* Die DEG berät Aminoagro im Rahmen seiner Umschuldung bei der Kommunikation mit Banken.
- *Signalfunktion:* Die Beteiligung eines wichtigen Finanzinstituts wie der DEG an Aminoagro signalisiert dem Markt Vertrauen in das Unternehmen.
- *U&S:* Die DEG finanzierte 50 % der Umwelt- und Sozialprüfung über Begleitmaßnahmen. Die Prüfung führte zu einem Aktionsplan mit klaren Aktivitäten und Zeitplänen, was mehrere Verbesserungen nach sich zog. Der CEO von Aminoagro gab an, dass das Unternehmen ohne die DEG die U&S-Probleme nicht so strukturiert und gründlich angegangen wäre.