KPMG
cutting through complexity

STUDIE

HYPE ODER MARKT?

Strategien und Erfolgsfaktoren der deutschen Wirtschaft in Afrika

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

AFRIKA-VEREIN
DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Inhalt

Vorworte **4**

Executive Summary **6**
Einleitung **8**

1. Eine Frage der Wirtschaft: Afrika ist nicht Asien 13

1.1 Deutsche Unternehmen bezeichnen ihr Afrikageschäft überwiegend als erfolgreich 14
1.2 Wer Afrika meidet, reagiert oft aus pauschaler Ablehnung 15
1.3 Afrikaerfahrene Unternehmen wenden sich verstärkt neuen Märkten zu 16
1.4 Afrika bietet großes Potenzial für Branchen, in denen Deutschland stark ist 18
1.5 Westliche Unternehmen sind eine stärkere Konkurrenz als asiatische 19

2. Eine Frage der Einstellung: Risiken sind beherrschbar 21

2.1 Korruption, Instabilität, mangelhafte Infrastruktur und zu wenig Fachkräfte sind die größten Herausforderungen 21
2.2 In Afrika lassen sich saubere Geschäfte machen 22
2.3 Mit eigener Ausbildung dem Mangel an Fachkräften begegnen 24

3. Eine Frage der Strategie: ganz oder gar nicht 27

3.1 Erfolgreiche Unternehmen haben eigene Afrikaverantwortliche 27
3.2 Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Strategien an 27
3.3 Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Produkte an 29

4. Eine Frage der Partner: Kooperationen zahlen sich aus 33

4.1 Private Unternehmen sind die besseren Partner für den Markteintritt 33
4.2 Erfolgreiche Unternehmen nutzen Unterstützungsangebote 34
4.3 Unternehmer fordern bessere Unterstützung durch den deutschen Staat 35

5. Eine Frage der Erfahrung: ohne Geduld kein Erfolg 37

5.1 Je länger Unternehmen in Afrika engagiert sind, desto erfolgreicher sind sie 37
5.2 Je intensiver ein Unternehmen in Afrika engagiert ist, desto erfolgreicher ist es 37
5.3 Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen sind in Afrika essenziell 38
5.4 Wer die kulturellen Besonderheiten ernst nimmt, ist erfolgreicher 40

Fazit und Ausblick **42**
Quellenverzeichnis **45**
Abbildungsverzeichnis **46**
Bildnachweise **46**
Ansprechpartner **47**

Vorworte

Liebe Leserinnen und Leser,

„Die beste Zeit, einen Baum zu pflanzen, war vor zwanzig Jahren. Die nächstbeste Zeit ist jetzt". So lautet ein Sprichwort – und so lautet auch mein Ratschlag an deutsche Unternehmen. Sie sollten sich auf dem Kontinent aktiver engagieren. Denn noch sind sie hier unterrepräsentiert. Ein Fehler, wie unsere Studie zeigt:

Viele Länder Afrikas erleben einen dramatischen Aufschwung und überspringen sogar technologische Entwicklungsstufen: Statt Festnetztelefon nutzen viele gleich das Handy, statt Bankfilialen laufen Zahlungsgeschäfte per Mobilfunk und statt Kraftwerken liefern dezentrale Solaranlagen den Strom.

Für den nächsten Schritt fehlen jetzt allerdings Maschinen und Anlagen, Infrastruktur, smarte Energietechnik und Know-how. Hier könnte Deutschland als Lieferant von Investitions-, aber auch Konsumgütern eine deutlich gewichtigere Rolle spielen.

Einige deutsche Unternehmen haben den Schritt bereits gewagt, sind in Afrika aktiv geworden – und haben Erfolg. Auch sie haben wir in unserer Studie befragt. Ihr Erfolgsrezept: Sie alle haben sich konsequent auf ihr Zielland eingelassen und einen langen Atem bewiesen. Sie haben profitable Nischen gesucht und gefunden, Fachkräfte teils selbst ausgebildet und ganz besonders auf persönliche Beziehungen gesetzt. Nicht zuletzt haben sie ein weiteres afrikanisches Sprichwort ernst genommen: „Wage dein Leben und verlasse dein Haus."

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen über Afrika zu sprechen.
Ihr Karl Braun

Mitglied des Vorstands
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Liebe Leserinnen und Leser,

haben auch Sie Afrika noch unter den Stichworten Krieg, Korruption und Hungersnöte gespeichert? Dann wird es Zeit umzudenken.

Afrika ist heute Wachstumschampion unter den Kontinenten. Sechs der zehn am schnellsten wachsenden Wirtschaften der Welt befinden sich in Afrika. Subsahara-Afrika wird nach Schätzungen des Internationalen Währungsfonds in den nächsten Jahren um über 6,5 Prozent im Jahr wachsen. Das geschieht zwar von einem vergleichsweise niedrigen Niveau aus – aber das heißt, dass diese Länder nun genau das benötigen, was die deutsche Industrie wie keine andere liefern kann: Infrastruktur für den Verkehr und die Kommunikation, Maschinen und Anlagen für den Aufbau einer Industrie. Hinzu kommt, dass eine Mittelschicht von geschätzt 300 Millionen Menschen entstanden ist, die erstmals Konsumgüter kauft. Dieses Geschäft sollten wir als führende Exportnation nicht den Konkurrenten aus Europa, Amerika und Fernost überlassen.

Die deutschen Unternehmen, die schon in Afrika aktiv sind, haben zumeist gute Erfahrungen gemacht und arbeiten deshalb an einer kräftigen Expansion auf dem Kontinent. Das zeigt diese Studie, die das Handelsblatt Research Institute mit KPMG erstellt hat. Nun gilt es, diese Erfahrungen weiterzugeben und die Informationslücken zu schließen, die es bei vielen deutschen Unternehmen noch gibt.

Afrika ist kein homogener Markt – jedes Land hat seine Besonderheiten. Es wäre auch falsch, die vorhandenen Risiken zu verschweigen, doch noch falscher wäre es, die Chancen zu übersehen, die sich vor unserer Haustür bieten. Afrika ist ein Kontinent in unserer Zeitzone, auf dem europäische Sprachen gesprochen werden. Afrika ist Zukunft, und Sie werden sehen, diese Aussage ist nicht Ausdruck von Optimismus, sondern von Realismus.

Ich wünsche Ihnen eine ertragreiche Lektüre.
Ihr Gabor Steingart

Vorsitzender der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Herausgeber Handelsblatt

Executive Summary

Die Vielfalt und Dynamik Afrikas sind enorm. Das Potenzial ist groß, die Risiken und Vorbehalte der Wirtschaft sind es auch. Dennoch schien Afrika bislang ein ewiger Zukunftsmarkt zu bleiben. Jetzt erreicht der Kontinent eine neue Entwicklungsstufe: Der wirtschaftliche Aufschwung, den Afrika seit geraumer Zeit erlebt, ist ein Zeichen dafür. Die deutschen Unternehmen, die vor Ort sind oder Geschäftsbeziehungen in afrikanischen Märkten unterhalten, profitieren bereits davon. In vielen Branchen ist es vor diesem Hintergrund nicht mehr die Frage, ob man sich in Afrika engagieren sollte, sondern wie der Markteinstieg gelingen kann. Wir haben 400 deutsche Unternehmen und zahlreiche Experten befragt, wo die Reise hingeht.

01

Eine Frage der Wirtschaft: Afrika ist nicht Asien

Der Erfolg deutscher Unternehmen in Afrika findet keine Nachahmer – wer bisher kein Engagement hat, plant überwiegend auch keines.

- Die deutsche Wirtschaft erwartet in Afrika keine Wiederholung der Wirtschaftsentwicklung Asiens – für bestimmte Branchen ist der Markteinstieg aber unverzichtbar.
- Der Rohstoffsektor dominiert nicht mehr das Afrikageschäft – das Wachstumspotenzial ist für die meisten Unternehmen heute der entscheidende Faktor für den Markteinstieg.
- Nicht mehr nur Südafrika – erfahrene Unternehmen expandieren verstärkt in neue Märkte innerhalb der Region.
- Westliche Unternehmen sind die stärkste Konkurrenz für die deutsche Wirtschaft in Afrika – asiatische und afrikanische Firmen kaum.

02

Eine Frage der Einstellung: Risiken sind beherrschbar

In Afrika lassen sich saubere Geschäfte machen – trotz nach wie vor als Problem empfundener politischer Instabilität, Korruption und des Mangels an Infrastruktur und Fachkräften.

- Die Unternehmen schätzen die weitere Risikoentwicklung realistisch ein – und erwarten keine signifikanten Veränderungen in den kommenden fünf Jahren.
- Erfolgreiche kleine und mittelständische Unternehmen sind optimistischer – und haben schon heute weniger Probleme mit Instabilität, Korruption und mangelnder Infrastruktur als Großkonzerne.
- Bei Unternehmen mit Standorten vor Ort macht der Mangel an Fachkräften eigene Ausbildungsangebote und eine starke Mitarbeiterbindung notwendig.

03

Eine Frage der Strategie: ganz oder gar nicht

Erfolgreiche Unternehmen haben eine maßgeschneiderte Afrikastrategie entwickelt, die von eigenen Ansprechpartnern verantwortet wird.

- Eine angepasste Produkt-, Marken- und Vertriebsstrategie zahlt sich für die Unternehmen nicht nur aus, sondern reduziert zugleich langfristig das Risiko des Scheiterns.
- Die wachsende Mittelschicht in vielen afrikanischen Ländern erfordert die Einstellung auf spezifische lokale Kundenbedürfnisse – insbesondere die Dienstleistungsbranche passt ihre Angebote an.
- Erfolgreiche Unternehmen haben einen eigenen Afrikaverantwortlichen.

04

Eine Frage der Partner: Kooperationen zahlen sich aus

Erfolgreiche Unternehmen nehmen in Afrika mehrheitlich externe Hilfe beim Markteintritt in Anspruch – und nutzen auch mit wachsender eigener Erfahrung weiterhin Unterstützungsangebote.

- Ein enges Netzwerk an lokalen Partnern sowie die Zusammenarbeit mit Afrikas Privatsektor versprechen Erfolg.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt externe Unterstützung beim Markteinstieg.
- Die Unternehmen fordern mehrheitlich eine noch stärkere Unterstützung und Absicherung seitens des deutschen Staates im Afrikageschäft.

05

Eine Frage der Erfahrung: ohne Geduld kein Erfolg

Das Geschäft der deutschen Unternehmen in Afrika ist erfolgreich – umso mehr, je länger und intensiver sie sich vor Ort engagieren.

- Rund zwei Drittel der Unternehmen wollen ihr Engagement in Afrika ausweiten.
- Langfristige und vor allem persönliche Beziehungen mit Geschäftspartnern vor Ort sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit.
- Entscheidend für den Erfolg ist es, kulturelle Besonderheiten ernst zu nehmen und wenn notwendig auch durch Kompromisse darauf einzugehen.

Die vorliegende Studie basiert auf einer Datenanalyse, Interviews mit afrikaerfahrenen Managern deutscher Unternehmen und Experten aus Verbänden und Organisationen sowie einer repräsentativen Meinungsumfrage unter je 200 in Afrika engagierten und nicht in Afrika engagierten deutschen Unternehmen. Die Studie ist vom Handelsblatt Research Institut für KPMG erstellt worden. Die Meinungsumfrage wurde von Forsa durchgeführt.

„Wenn Du wissen willst, wie die Geschäfte auf dem Markt laufen, musst Du dort hingehen."

Sprichwort des in Äthiopien und Kenia lebenden Oromo-Volkes

Einleitung

Geht es nach den Covern der internationalen Wirtschaftsmagazine, hat Afrika in den vergangenen Jahren eine beeindruckende Entwicklungskurve genommen: Noch im Mai 2000 hatte etwa das britische Magazin „Economist" Afrika auf seinem Titelblatt einen „hoffnungslosen Fall" genannt. Als Beleg verwies es auf eine Reihe schrecklicher Naturkatastrophen und Kriege, die zu Beginn des neuen Jahrtausends den Kontinent erschüttert hatten.

Gut zehn Jahre später ist aus dem hoffnungslosen Fall eine hoffnungsvolle Perspektive geworden: „Africa rising – a hopeful continent" hieß die Titelzeile im Dezember 2011. Andere internationale Wirtschaftsmagazine haben seitdem Artikel mit ähnlichem Tenor veröffentlicht. „Die Löwen brechen auf" (SPIEGEL) oder „The next China" (TIME) sind die Schlagworte, mit denen in den vergangenen zwei Jahren die dynamische wirtschaftliche Entwicklung auf dem afrikanischen Kontinent charakterisiert wurde.

Derlei positive Schlagzeilen drängten das altbekannte Image Afrikas als sogenannter „K-Kontinent" – Kontinent der Konflikte, Kriege, Katastrophen und der Korruption – zuletzt etwas in den Hintergrund. Der Blick in die Tagespresse zeigt jedoch, wie präsent die negativen Nachrichten aus der Region sein können. Sie gehen von den Bluttaten der islamistischen Boko-Haram-Bewegung in Nigeria über den Ausbruch der Ebola-Seuche in Westafrika und Bilder von überladenen Flüchtlingsbooten im Mittelmeer bis hin zu den Berichten über den Zusammenbruch des Staates Libyen.

Hoffnungsvoll – oder hoffnungslos? Must-Go oder No-Go? Tatsächlich finden sich für beide Beschreibungen passende Argumente. Die Realität ist, dass es viele Realitäten nebeneinander gibt: 54 Staaten mit mehr als einer Milliarde Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und historischen Wurzeln, mehr als 2.000 Sprachen und sechs Zeitzonen auf 30 Millionen Quadratkilometern.

Schon mehrfach hatten Ökonomen vorhergesagt, dass viele Länder Afrikas vor einem wirtschaftlichen Take-off stehen, doch oft gab es Enttäuschungen. Heute jedoch passen mehr Faktoren denn je zusammen, um einen nachhaltigen Aufschwung zu erreichen. Unter deutschen Unternehmen ist deshalb in vielen Branchen die Frage nicht mehr, ob sie in Afrika aktiv werden, sondern wie der Markteintritt erfolgreich gelingt.

Doch was sind die Kriterien, an denen wir den Anbruch einer neuen Ära, eine wirtschaftliche Aufholjagd Afrikas festmachen können? An erster Stelle stehen eine Reihe fundamentaler Wirtschaftsdaten und Entwicklungstrends, die den Aufschwung des Kontinents unterstützen. Diese – nachfolgend beschriebenen – Aspekte schaffen positive Rahmenbedingungen für das aktuell günstige Geschäftsklima, vor dessen Hintergrund die Unternehmensbefragung dieser Studie durchgeführt wurde.

Afrika wächst stabil und deutlich schneller als Europa

Afrikas Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf, das in den 1980er- und 1990er-Jahren noch jeweils geschrumpft war, hat sich seit der Jahrtausendwende verfünffacht. Seit dem Jahr 2000 hat sich in 35 afrikanischen Staaten das BIP-Wachstum beschleunigt. Seit Jahren wächst die Wirtschaft Gesamtafrikas um rund fünf Prozent im Jahr. Selbst die Weltwirtschaftskrise hat dem Kontinent finanziell und ökonomisch erstaunlich wenig anhaben können. Auch 2014 soll Afrika durchschnittlich ein mindestens fünfprozentiges BIP-Wachstum erreichen.

Der aktuelle Aufschwung bietet einer Reihe afrikanischer Länder die Gelegenheit zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsentwicklung. Geld ist da für Investitionen in Infrastruktur, Technologie und Bildung. Dadurch steigen auch die Chancen, dass die Länder ihr Wachstum langfristig auf diesem hohen Niveau halten können. Fünf der zehn am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt liegen heute in Afrika – auch wenn viele von ihnen von einem sehr niedrigen Niveau kommen. Wirtschaftlich lässt sich also die Frage nach der afrikanischen Aufholjagd eindeutig bejahen.

Die Region hat erheblich an Attraktivität für ausländische Investments gewonnen

Statistiken der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) zu den internationalen Direktinvestitionsströmen zeigen, dass der internationale Kapitalmarkt im Zuge der Globalisierung gewachsen ist. In den 1990er-Jahren flossen rund 67 Milliarden US-Dollar nach Afrika. Allerdings profitierte der Kontinent davon zunächst kaum.

Doch seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts werden die Kapitalströme breiter: Seit 2000 investierten Ausländer rund 520 Milliarden US-Dollar auf dem Kontinent. Als Empfänger von weltweiten Direktinvestitionen hat Afrika seinen Anteil von 1,5 Prozent in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre auf 3,5 Prozent in den Jahren 2010 bis 2013 steigern können. Damit entspricht er jetzt in etwa dem Anteil Afrikas am globalen BIP.

Künftig die jüngste Arbeitsbevölkerung weltweit

Bis 2040 wird jeder fünfte Jugendliche weltweit aus Afrika kommen. Insgesamt 1,1 Milliarden junge Menschen zählt der Erdteil – mehr als China und Indien.

Afrika könnte also von einer „Demografischen Dividende" profitieren, wenn es gelingt, das hohe Potenzial an international betrachtet vergleichsweise günstigen Arbeitskräften für einen dauerhaften wirtschaftlichen Aufschwung einzusetzen.

Eine junge Mittelschicht entwickelt Kaufkraft und Konsumbewusstsein

Die jungen Afrikaner, die vom Wirtschaftsaufschwung profitieren, sorgen für Konsum und Binnennachfrage. 1980 zählten laut African Development Bank gerade einmal 100 Millionen Afrikaner zur Mittelschicht. Inzwischen sind es mehr als 325 Millionen.

Wirtschaftsexperten vergleichen die Lage mit der in China vor 20 Jahren. Jetzt gehört die Volksrepublik bereits zu den wichtigsten Investoren in Afrika und befeuert mit ihren günstigen Waren Konsum und Wachstum auf dem afrikanischen Kontinent.

„4C" steht für die Branchen mit dem größten Investitionspotenzial

Afrikas Wirtschaftswachstum wird seit Jahrzehnten von den Rohstoffreserven befördert. Auch jetzt profitieren die Länder von gestiegenen Handelspreisen. Dennoch fußt die afrikanische Wirtschaft auf mehr als nur Erzen und Öl: Englischsprachig betrachtet sind die „4C" – consumer goods and services, construction, communication, and commodities – der Schlüssel für das afrikanische Wirtschaftswachstum. In diese Branchen fließen bereits erhebliche Investitionen von ausländischen Konzernen und Investmentfonds.

Eine Reihe afrikanischer Länder hat die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verbessert

Etliche afrikanische Staaten haben in den vergangenen Jahren in den Bereichen Bildung, Korruptionsbekämpfung und Investitionsklima gute Fortschritte gemacht. Ein Blick auf den „Doing Business Indicator" der Weltbank zeigt etwa, dass es in den letzten sieben Jahren in Staaten wie Ghana, Ruanda und Tansania erheblich einfacher geworden ist, Unternehmen zu gründen und Investitionen zu tätigen. Unter den 50 reformeifrigsten Staaten sind 18 aus Afrika.

In Afrika entstehen neue Global Player

Jeder kennt Siemens, Apple und General Electric – wenige kennen Nigerias „Glo"-Konzern oder Südafrikas „MTN". Jenseits des Kontinents haben sie kein Markenimage – daheim jedoch Dutzende Millionen Kunden, die über ihre Netze mobil erreichbar sind. Die florierenden Heimatmärkte und günstigen Kostenstrukturen geben den beiden Telekommunikationsfirmen schon heute die Chance, in andere afrikanische Märkte zu expandieren und sich so eine starke Heimatbasis zu verschaffen. Das ist bereits Stufe zwei auf dem Weg zu einem Global Player vom Schlage Vodafone oder AT&T.

Für ausländische Wettbewerber in der Branche ist die Entwicklung in Afrika Chance und Risiko zugleich. Entsteht hier ein neuer Partner oder der nächste Konkurrent, der um globale Marktanteile mitkämpfen wird? Südkoreas Samsung, Chinas ZTE oder Indiens Airtel-Konzern haben genauso angefangen.

Die deutsch-afrikanischen Wirtschaftsbeziehungen sind noch am Anfang

Für die deutsche Wirtschaft spielt Afrika bisher eine untergeordnete Rolle. Der Kontinent hat einen Anteil von 15 Prozent an der Weltbevölkerung und vier Prozent an der weltweiten Wirtschaftsleistung, doch nur zwei Prozent der deutschen Exporte gehen dorthin. Exporten in Höhe von 22 Milliarden US-Dollar standen 2013 Importe von nur 15 Milliarden US-Dollar gegenüber.

Exportiert wurden vor allem Maschinen, Fahrzeuge und Chemieprodukte. Die Ausfuhren gehen zu rund 90 Prozent nach Südafrika, Nigeria und in die Länder Nordafrikas. Auf der Importseite dominierten Energieeinfuhren und Agrarprodukte wie Bananen und Kartoffeln. Zwischen 1.500 und 2.000 deutsche Unternehmen sind nach Zählungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) in Afrika aktiv.

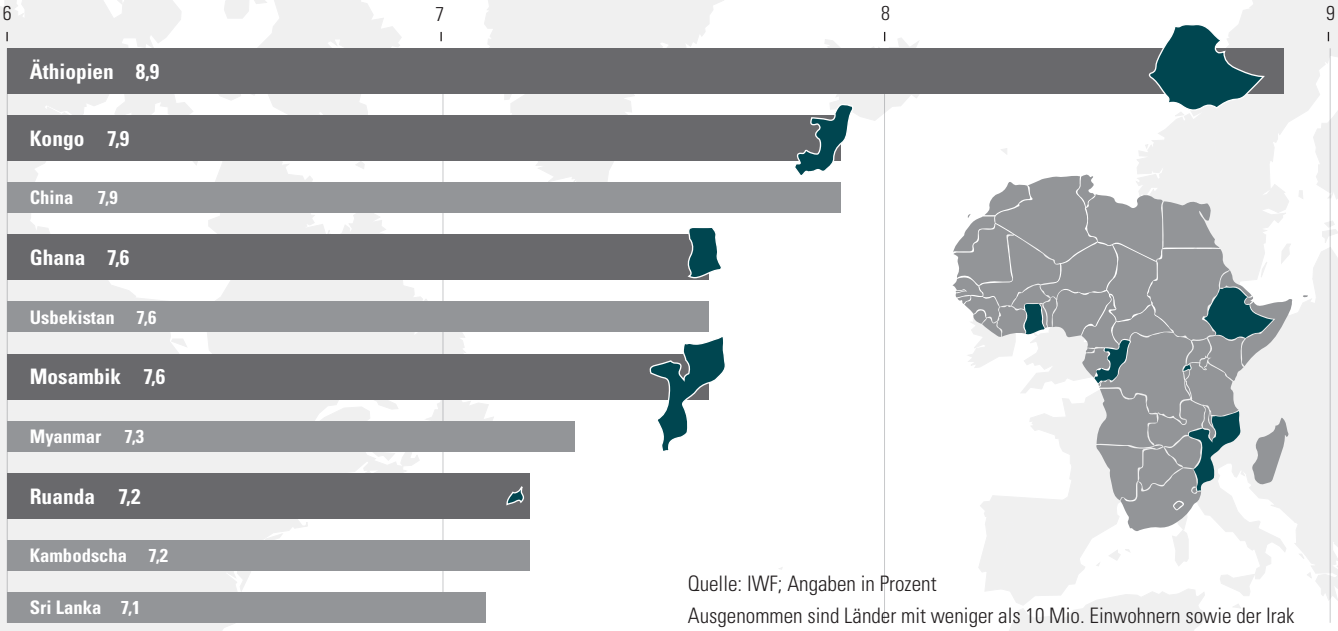
Die vorliegende Studie bietet keine makroökonomische Analyse oder gar Prognose, sondern einen auf Interviews und Befragungen gestützten Erfahrungsreport. Die Erfahrungen der Unternehmen fließen auf zwei Wegen ein: zum einen durch eine repräsentative Befragung von 200 in Afrika aktiven Unternehmen, zum anderen durch zwölf Interviews mit Afrika-Experten, überwiegend Vertretern von seit Längerem in Afrika tätigen Unternehmen. Um auch die Gründe zu erfahren, warum viele Unternehmen sich vor einem Engagement auf dem afrikanischen Kontinent scheuen, wurden ergänzend 200 Unternehmen befragt, die nicht in Afrika aktiv sind.

Afrikas Wirtschaft

Daten und Fakten

Abb. 1: Fünf afrikanische Staaten wachsen stark

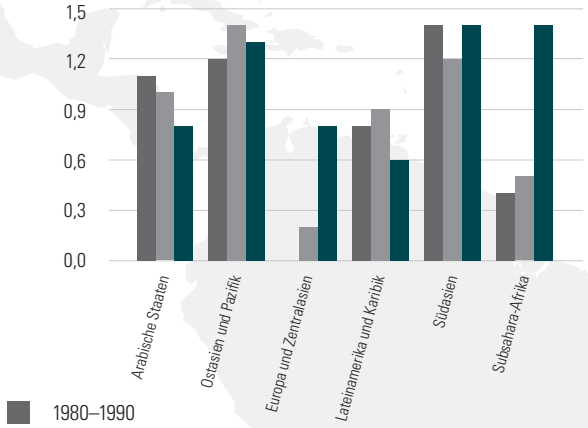
Jährliches Wirtschaftswachstum – die zehn am stärksten wachsenden Länder der Welt (2011–2015)



Quelle: IWF; Angaben in Prozent
Ausgenommen sind Länder mit weniger als 10 Mio. Einwohnern sowie der Irak

Abb. 2: Überdurchschnittlich starke Verbesserung in Subsahara-Afrika

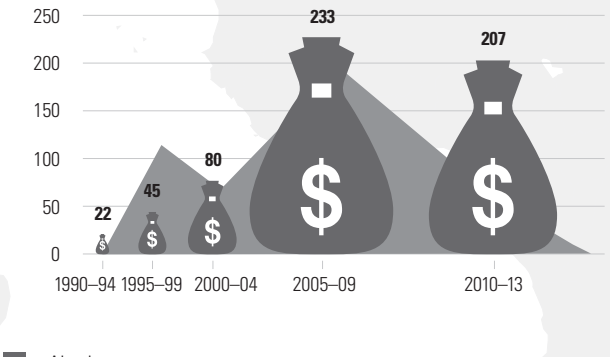
HDI (Human Development Index), durchschnittliche jährliche Verbesserung



Quelle: UN Development Program; Angaben in Prozent

Abb. 3: Attraktivität für Investoren steigt

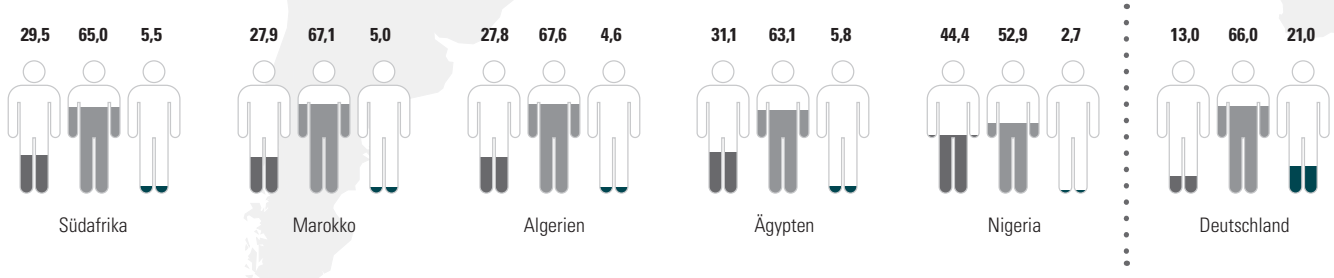
Gesamtvolumen der Direktinvestitionen aus dem Ausland in Afrika, in Milliarden US-Dollar



Quelle: UNCTAD World Investment Report 2014

Abb. 4: Hohes Potenzial an Arbeitskräften

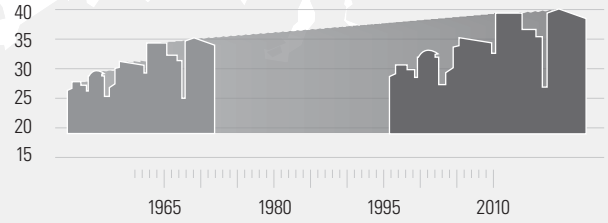
Altersstruktur der Bevölkerung



Quelle: OECD, Weltbank; Angaben in Prozent

Abb. 5: Die Städte wachsen

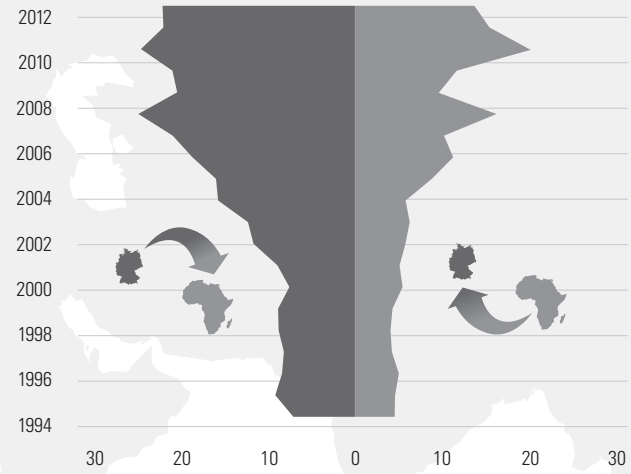
Anteil der in Städten lebenden Menschen an der Gesamtbevölkerung Afrikas



Quelle: Weltbank; Angaben in Prozent

Abb. 6: Im- und Exporte

Handelsströme zwischen Deutschland und Afrika



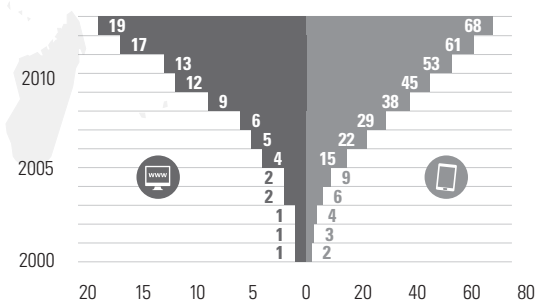
Deutsche Exporte nach Afrika (in Mrd. US-Dollar)

Afrikanische Exporte nach Deutschland (in Mrd. US-Dollar)

Quelle: IWF Direction of Trade Statistics

Abb. 7: Internet und Mobilfunk boomen

Anteil der Internet- bzw. Mobilfunknutzer an der Gesamtbevölkerung Afrikas



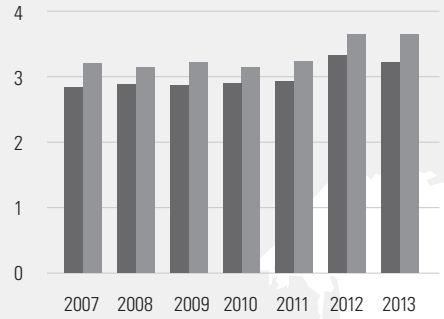
Internetnutzer

Mobilfunknutzer

Quelle: African Development Bank Group; Angaben in Prozent

Abb. 8: Korruption: In Afrika nicht ausgeprägter als in den großen Schwellenländern

Corruption Perception Index: Vergleich Afrika und BRIC-Staaten



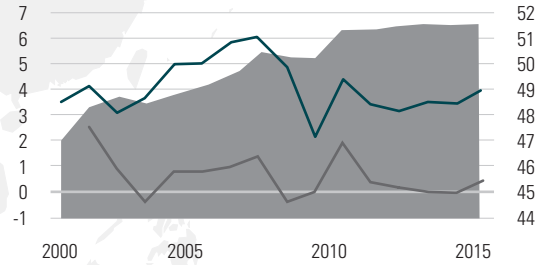
Afrika (durchschnittlich)

BRIC-Staaten (durchschnittlich)

Quelle: Transparency International; 0 = sehr korrupt; 10 = keine Korruption

Abb. 9: Wirtschaftswachstum und politische Stabilität in Afrika

BIP-Veränderungsraten im Vergleich zur jährlichen Veränderung der Regierungsstandards



MIX für gesamt Afrika, Veränderung zum Vorjahr in Prozent

Mo-Ibrahim Index (MIX)

BIP-Wachstum; Angaben in Prozent

Quelle: Mo-Ibrahim Foundation, Oxford Economics

1. Eine Frage der Wirtschaft: Afrika ist nicht Asien

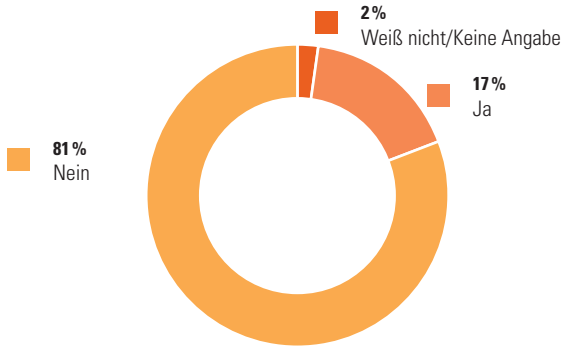
Ist Afrika das neue China? Folgen weitere Länder dem atemberaubenden Aufstieg, den die Volksrepublik in den vergangenen zwei Jahrzehnten vorgelegt hat – und entwickeln sie sich nach dem gleichen Transformationsmodell? Der Chefvolkswirt der Weltbank, der Chinese Justin Yifu Lin, hat dafür das Bild der Formation fliegender Gänse geprägt. China sei die Leitgans, die eine Gruppe von Ländern in Asien und Afrika anführe.

Trotz dieser Beschreibung wäre es ein Missverständnis, zu glauben, dass andere aufstrebende Länder, darunter auch diejenigen in Afrika, nun quasi naturgesetzlich China folgen würden und sich von agrarisch geprägten Ökonomien über die Produktion einfacher Güter wie Textilien langsam zu Industriestaaten entwickelten. Das sehen auch die befragten deutschen Unternehmen so. Auch wenn sie grundsätzlich die Entwicklung Afrikas optimistisch sehen, erwarten sie nicht, dass Afrikas Aufsteiger den gleichen Weg gehen und dauerhaft das gleiche Tempo vorlegen wie einst Japan oder Südkorea und seit 25 Jahren China.

81 Prozent und damit die große Mehrheit der deutschen Unternehmen erwartet, dass sich der afrikanische Kontinent in den nächsten 20 Jahren nicht so rasant entwickeln wird wie bislang Asien. „Afrika wird nicht das neue Asien" – das glauben mehrheitlich sowohl Firmen, die bereits in Afrika präsent sind, als auch Firmen, die bislang keine Geschäfte mit afrikanischen Ländern und Kunden machen. Unter den in Afrika aktiven Unternehmen sehen aber immerhin 23 Prozent eine ähnliche Entwicklung wie in Asien, unter den Unternehmen mit Töchtern in Afrika sogar 30 Prozent.

Abb. 10: Afrika ist nicht Asien

Wird die afrikanische Wirtschaft zukünftig ein mit Asien vergleichbares Wachstum erzielen?



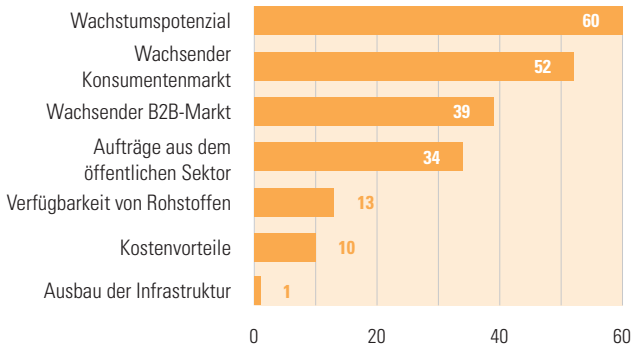
Quelle: HRI und Forsa
Basis: alle befragten Unternehmen

Die deutschen Unternehmen sehen, dass die hohen Wachstumsraten in vielen Ländern Afrikas vor allem der niedrigen Basis geschuldet sind, von der aus der Aufstieg begonnen hat. Außerdem hängt das Wachstum in vielen Fällen primär an der Ausbeutung neu erschlossener Rohstoffvorkommen zur Befriedigung des Rohstoffhungers der Industrieländer.

Ungeachtet einer gewissen Skepsis ist das Wachstumspotenzial der afrikanischen Märkte das Hauptmotiv für deutsche Unternehmen, in Afrika tätig zu werden. Die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Vorteilen wie niedrigen Lohnkosten spielen hingegen untergeordnete Rollen.

Abb. 11: Hohes Wachstumspotenzial

Warum deutsche Firmen nach Afrika gehen



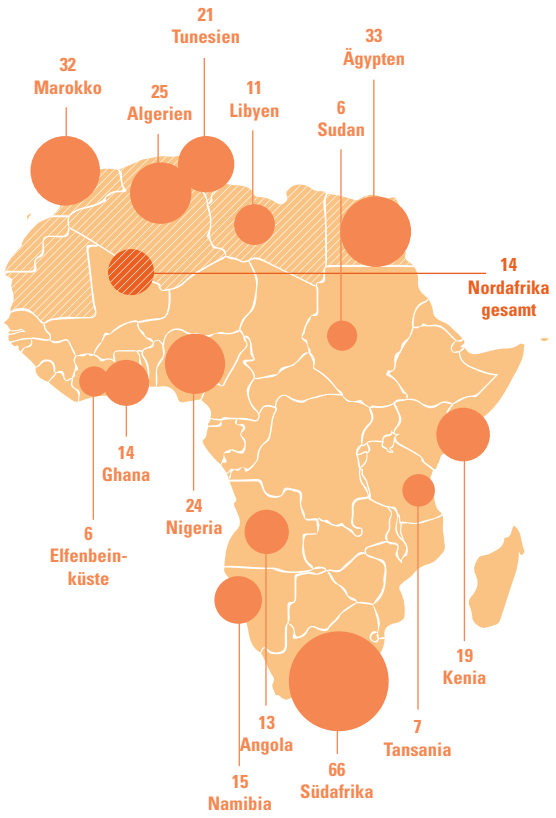
Quelle: HRI und Forsa
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Die große Mehrheit (88 Prozent) der deutschen Unternehmen mit Afrikaaktivitäten treibt bereits heute Handel mit Kunden auf diesem Kontinent. Knapp zwei Drittel der Firmen kooperieren mit lokalen Partnern, ein Drittel mit internationalen Partnern. Dies trifft vor allem auf große Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zu, die in den Branchen Bau, Bergbau, Energie oder Chemie tätig sind. Insgesamt haben 29 Prozent der in Afrika aktiven Unternehmen dort Tochtergesellschaften gegründet. Höher ist der Anteil bei Firmen, die länger als zehn Jahre in Afrika präsent sind und einen Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro erwirtschaften.

Die Umfrage bestätigt das Bild, dass sich deutsche Unternehmen bisher weitgehend auf Südafrika und auf die Staaten Nordafrikas konzentrieren. Aber sie zeigt auch, dass die deutschen Unternehmen zunehmend weitere Staaten ins Visier nehmen, allen voran das bevölkerungsreiche Nigeria, aber auch Kenia, Ghana und Angola. Von den in Afrika aktiven Unternehmen sind 63 Prozent schon mehr als zehn Jahre dabei, 19 Prozent zwischen fünf und zehn Jahren und 18 Prozent noch keine fünf Jahre.

Abb. 12: Südafrika … aber nicht nur

Länder, in denen deutsche Unternehmen aktiv sind, in Prozent

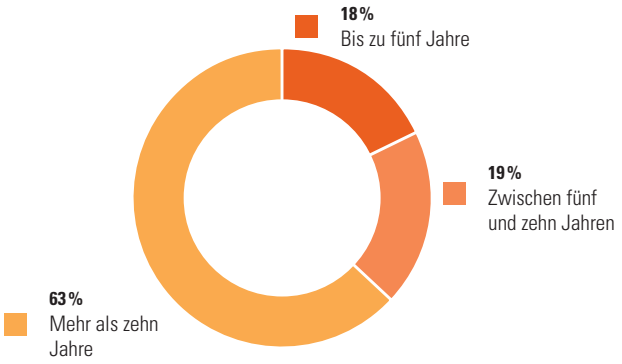


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen

Abb. 13: Schon lange in Afrika aktiv

Wie lange die Unternehmen in Afrika tätig sind

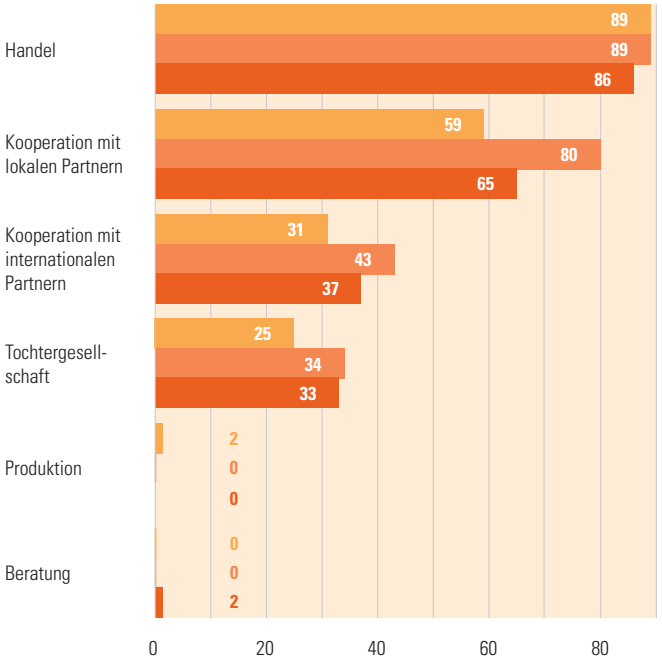


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen

Abb. 14: Handel und Export stehen im Fokus

Wie die Unternehmen in Afrika aktiv sind



Quelle: HRI und Forsa

Angaben in Prozent

1.1 Deutsche Unternehmen bezeichnen ihr Afrikageschäft überwiegend als erfolgreich

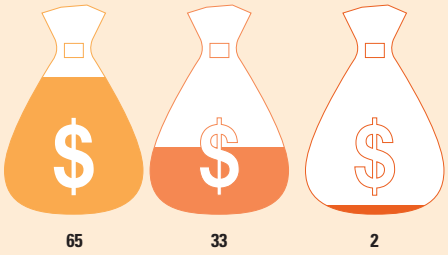
Die Firmen, die bereits in Afrika engagiert sind – ob nur per Export oder sogar durch Produktionsstandorte vor Ort –, sind mit ihrem Geschäftserfolg auf dem Kontinent zufrieden. Fast zwei Drittel bezeichnen ihre Aktivitäten als „sehr" oder „eher erfolgreich".

Bei einem differenzierten Blick fällt insbesondere die positive Bewertung durch den Dienstleistungssektor auf. Dagegen fällt der Prozentsatz der weniger zufriedenen Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau, Elektro, Pharma und verarbeitendes Gewerbe höher aus (34 Prozent).

Über alle Branchen hinweg gibt es jedoch immer eine absolute Mehrheit von Unternehmen, die ihren Markteinstieg und die Geschäftsentwicklung in Afrika als Erfolg bewerten.

Abb. 15: Erfolgreiche Geschäfte

Bewertung der Geschäftstätigkeit



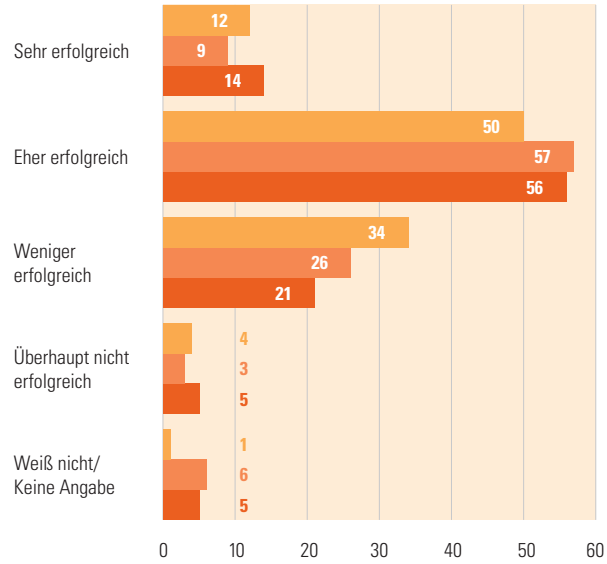
Sehr oder eher erfolgreich
Weniger oder nicht erfolgreich
Weiß nicht/Keine Angabe

Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 16: Der Handel ist erfolgreich

Branchen im Vergleich



Metallerzeugung, Maschinen, Fahrzeuge, Elektro, Pharma, übriges verarbeitendes Gewerbe
Bau/Bergbau, Energie, Mineralöle, Chemie
Dienstleister, Handel, Finanzdienstleister, Gesundheit, Verkehr, Nachrichten

Quelle: HRI und Forsa

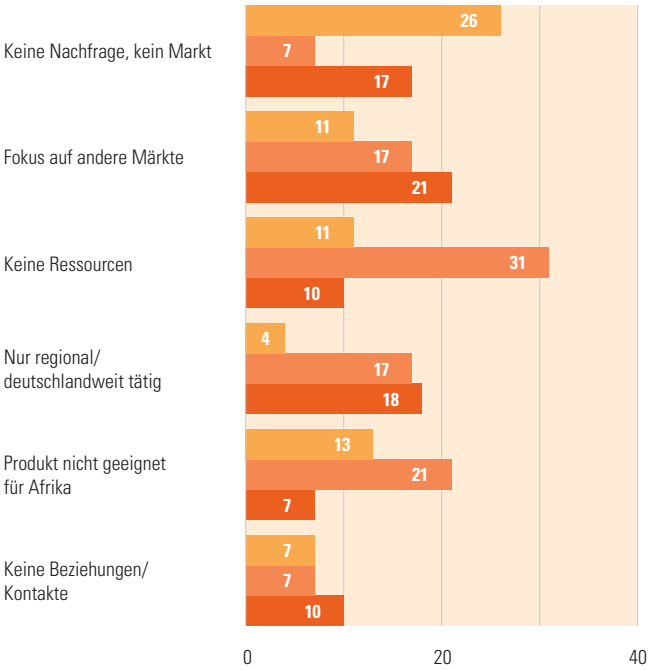
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

1.2 Wer Afrika meidet, reagiert oft aus pauschaler Ablehnung

Die 200 Unternehmen, die nicht in Afrika aktiv sind, wurden gebeten, ihre Gründe dafür anzugeben. Um ein umfassendes Bild zu erhalten, wurde die Frage offen gestellt. Die Antworten dokumentieren eher eine pauschale Ablehnung als dezidierte ökonomische Argumente. 13 Prozent der Befragten gaben an, dass sie nur in Deutschland aktiv sind. Die häufigste Antwort (20 Prozent) war, dass man in Afrika keine Nachfrage beziehungsweise keinen Markt sehe, 16 Prozent wollen sich auf andere Märkte konzentrieren. Elf Prozent fanden ihr Produkt ungeeignet. Nur drei Prozent fanden das Risiko in Afrika zu groß und nur zwei Prozent gaben an, negative Erfahrungen gemacht zu haben.

Abb. 17: Warum Unternehmen Afrika meiden

Branchen im Vergleich



Metallerzeugung, Maschinen, Fahrzeuge, Elektro, Pharma, übriges verarbeitendes Gewerbe
Bau/Bergbau, Energie, Mineralöle, Chemie
Dienstleister, Handel, Finanzdienstleister, Gesundheit, Verkehr, Nachrichten

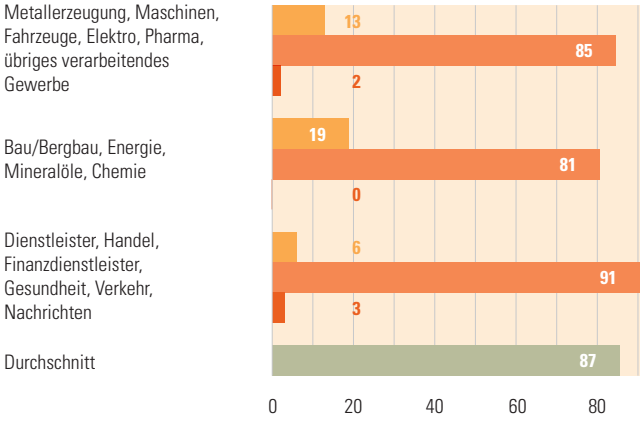
Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Zur weitgehenden Ablehnung passt, dass 87 Prozent dieser Unternehmen auch kein Engagement in Afrika planen. Unter den anderen 13 Prozent finden sich mehr Industriefirmen als Händler und Dienstleister. Unter den Unternehmen, die sich einen Einstieg ins Afrikageschäft vorstellen können, planen 70 Prozent diesen Schritt innerhalb der nächsten drei Jahre.

Abb. 18: Insgesamt 87 % planen, nicht aktiv zu werden

Zukunftspläne der derzeit nicht in Afrika aktiven Unternehmen



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Insgesamt deutet zumindest ein Teil der genannten Gründe für die Ablehnung eines Afrikaengagements darauf hin, dass Wissenslücken bestehen, was die tatsächlichen Bedingungen und Chancen angeht.

Dies gilt insbesondere für Dienstleister, Banken, Gesundheitsfirmen und Handelsunternehmen: Die vor Ort aktiven Unternehmen dieses Sektors sehen ihr eigenes Geschäft überdurchschnittlich oft (zu 70 Prozent) als erfolgreich an. Dennoch plant die überwältigende Mehrheit (91 Prozent) derer, die noch nicht vor Ort engagiert sind, weiterhin keine Expansion auf den afrikanischen Markt.

Dies ist umso verwunderlicher, da die in Afrika aktiven Unternehmen gerade das große Marktpotenzial – und dabei insbesondere den Dienstleistungs- und Konsumbereich – als Hauptgrund für ihren Einstieg nennen.

1.3 Afrikaerfahrene Unternehmen wenden sich verstärkt neuen Märkten zu

Afrikanisches Zielland erster Wahl ist für deutsche Unternehmen nach wie vor die Republik Südafrika. Dort erwirtschaften knapp fünf Prozent der afrikanischen Bevölkerung 15 Prozent des BIP des Kontinents. Fast zwei Drittel der in Afrika engagierten und 43 Prozent der anderen deutschen Unternehmen sehen in diesem Land das größte Potenzial. Für sie ist Südafrika das Sprungbrett nach Subsahara-Afrika. Bei den Direktinvestitionen in Afrika liegt das Land im äußersten Süden mit weitem Abstand an der Spitze. Als Handelspartner ist es ebenfalls die Nummer eins.

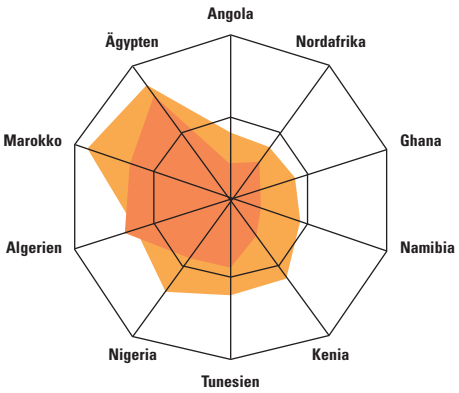
Allerdings haben viele deutsche Manager auch in den Staaten Nordafrikas schon Erfahrungen gemacht. Ägypten, Libyen, Algerien, Tunesien und Marokko folgen auf den nächsten Plätzen bei den Direktinvestitionen. Nur die Touristeninsel Mauritius liegt noch auf ähnlichem Niveau. Als Außenhandelspartner nehmen die nordafrikanischen Länder ebenfalls die Ränge nach Südafrika ein – hier schiebt sich noch Nigeria auf Rang drei.

Das zweitgrößte Potenzial nach Südafrika sehen die Teilnehmer der Umfrage aber in Nigeria, gefolgt von Ägypten und Marokko im Norden sowie dem zu Ölreichtum gekommenen Angola. Die Experten, die für diese Studie befragt wurden, haben zudem Ghana, Äthiopien, Kenia, Tansania und Mosambik als aufstrebende Staaten genannt.

Die Umfrage zeigt, dass sich bereits in einem afrikanischen Land etablierte Unternehmen verstärkt neuen Märkten zuwenden. Für diejenigen, die schon länger als zehn Jahre in Afrika aktiv sind, verliert Südafrika an Bedeutung, bleibt aber dennoch klar auf Platz eins. Dafür sind diese weitaus stärker als die erst seit kurzer Zeit in Afrika tätigen Unternehmen in Nigeria, Ghana, Kenia, Angola und den nordafrikanischen Ländern vertreten. Auffällig ist zudem, dass die erfolgreichen Unternehmen in besonderem Maße auf Länder wie Ghana, Kenia und Angola setzen.

Abb. 19: Überall aktiv

Erfolgreiche Unternehmen verlassen sich nicht auf wenige Standorte: Geschäftstätigkeit in den zehn meistgefragtesten Ländern (außer Südafrika)

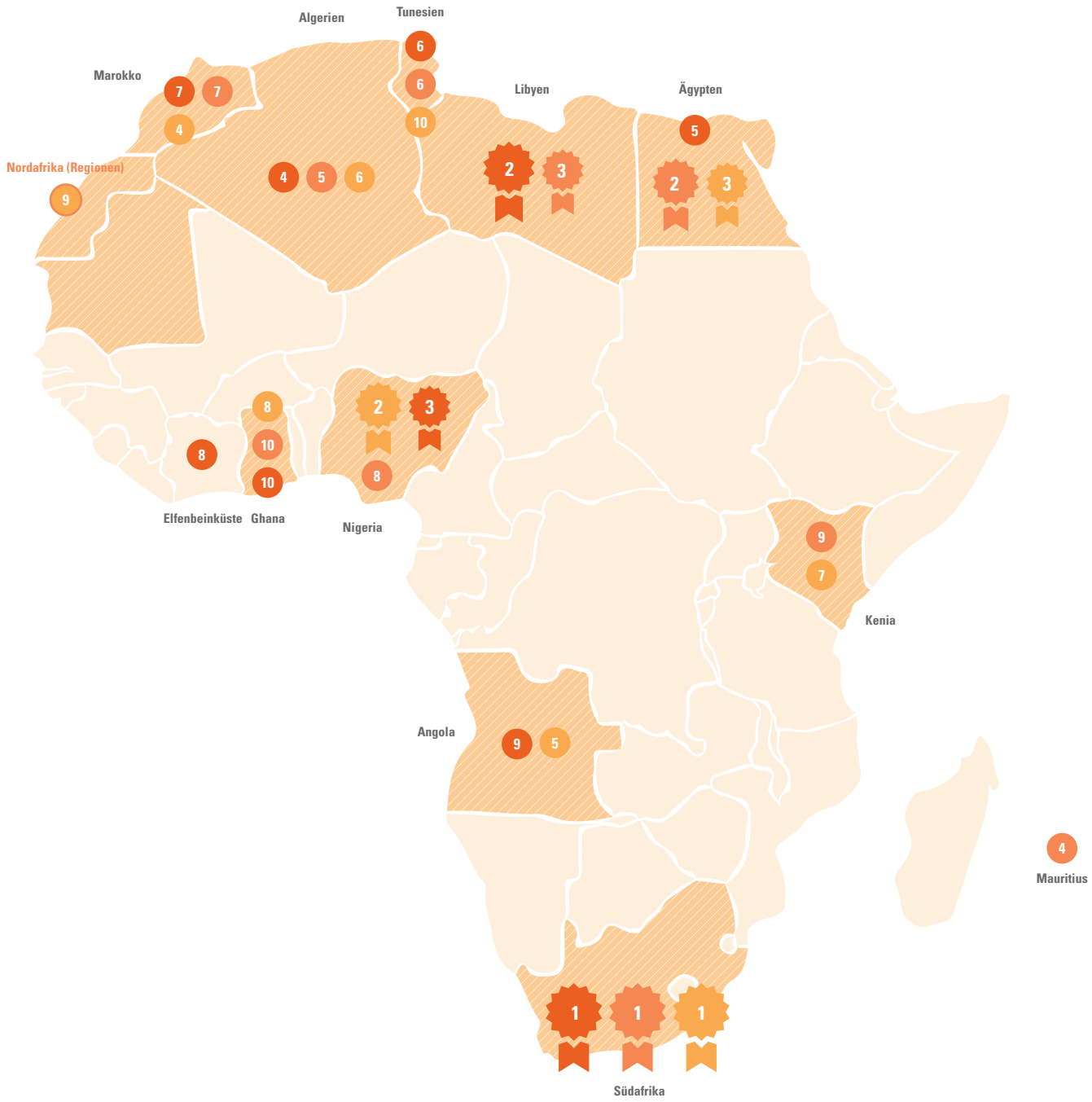


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen

Abb. 20: Noch viel Potenzial

Handelspartner: wo Deutschlands Unternehmen aktiv sind und noch Chancen sehen



Handelspartner (nach Gesamtvolumen des Außenhandels)
Direktinvestitionsziele
Länder mit Potenzial aus Sicht der Unternehmen – Durchschnitt aller in Afrika aktiven Unternehmen

Quelle: HRI, Forsa, Weltbank, OECD

„Die neue Mittelschicht nutzt ihre Chance“

„In Nigeria fragt eine Mittelschicht von über 40 Millionen Einwohnern hochwertige Konsumgüter nach, will bessere Bildung, investiert und nutzt die sich ihr neu bietenden Chancen. In allen Wirtschaftssektoren gibt es sehr gute Möglichkeiten für ausländische und inländische Investoren. Außer der grassierenden Korruption ist vor allem die Unsicherheit über die politische Entwicklung ein Hemmschuh für Investoren.“

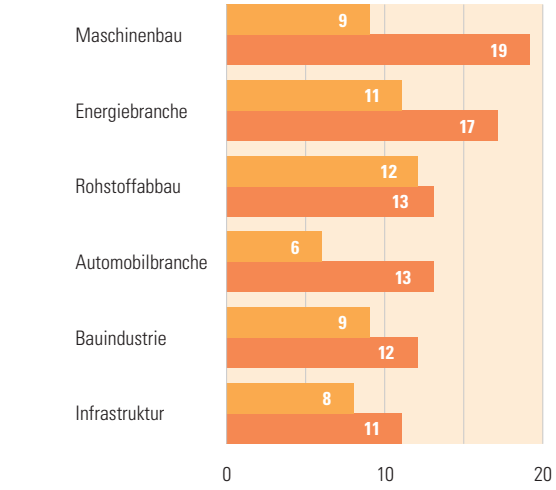
Professor Dr. Robert Kappel, President Emeritus and Senior Researcher GIGA, German Institute of Global and Area Studies, Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien

1.4 Afrika bietet großes Potenzial für Branchen, in denen Deutschland stark ist

Die Hauptexportgüter Afrikas sind heute Rohstoffe und Agrarprodukte. Diese Produkte des primären Sektors sind es auch, die Investoren aus China in großer Zahl angelockt haben. Doch es wäre ein Fehler, daraus zu schließen, dass Afrika für die deutsche Industrie, die kaum im Rohstoffsektor engagiert ist, nicht interessant wäre. Wie bereits erwähnt, zieht es deutsche Unternehmen vor allem wegen der Absatzmärkte sowohl für Konsumgüter als auch für Investitionsgüter auf den Kontinent. Nur 13 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass der Rohstoffreichtum das entscheidende Motiv war. Im Gegenteil sind es, wie Afrikaexperten bestätigen, gerade die traditionell starken deutschen Branchen wie Maschinenbau, Energietechnik und Automobile, die gute Absatzchancen haben.

Abb. 21: Maschinenbau liegt vorn

Die Branchen mit dem größten Potenzial



Nicht in Afrika aktive Unternehmen, die in dieser Branche das meiste Potenzial sehen

In Afrika aktive Unternehmen, die in dieser Branche das meiste Potenzial sehen

Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Insbesondere dem Maschinen- und Anlagenbau böten sich in Afrika beste Chancen, sagt der Präsident des Branchenverbands Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), Reinhold Festge: „Für produktionskritische Anwendungen werden Maschinen aus Deutschland gekauft, für die einfacheren Aufgaben chinesische.“ Die Kunden verstünden, dass deutsche Maschinen zwar in der Anschaffung teurer, aber zuverlässiger und über den Lebenszyklus hinweg günstiger seien. Nach Asien bietet sich den deutschen Herstellern von Investitionsgütern eine neue Chance, eine ganze Region mit Qualitätsprodukten für den Aufbau einer Industrie und einer modernen Infrastruktur zu beliefern.

Die Umfrage zeigt, dass diese Aussichten schon seit einigen Jahren eine neue Gruppe von Unternehmern nach Afrika locken. Größere Unternehmen, die noch keine zehn Jahre vor Ort sind, sehen in besonders starkem Maße Chancen im Bereich Bau und Infrastruktur.

„Wer nur in Südafrika aktiv ist, verpasst viele Gelegenheiten“

„Afrika ist längst nicht mehr nur ein Ziel für Investitionsgüterhersteller. Der Absatzmarkt für Konsumgüter wächst kräftig. Die Einkommen steigen, eine Mittelklasse entsteht. Interessante Länder sind Angola, Ghana, Kenia, Tansania, Mosambik und Nigeria. Wer nur in Südafrika aktiv ist, verpasst viele Gelegenheiten.“

Mo Ibrahim, sudanesisch-britischer Mobilfunkunternehmer, Corporate Governance-Experte

Viele afrikanische Länder wünschen sich mehr Einsatz der deutschen Wirtschaft – und das vor allem in den typisch deutschen Branchen. „Die deutschen Unternehmen sollten in Afrika aggressiver vorgehen und ihr Standbein in den Märkten auf dem Kontinent deutlich verstärken“, fordert etwa der marokkanische Energieminister Abdelkader Amara. Gerade in der Energietechnik seien die Deutschen führend, und es gebe viele Chancen für Partnerschaften. Auch Nigerias Energieminister Chinedu Nebo wirbt für Investitionen deutscher Firmen in seinem Land. „Wir sind dringend darauf angewiesen, unsere Stromversorgung zu verbessern. Dabei kann Deutschland eine bedeutende Rolle spielen“, sagt Nebo mit Blick auf das Know-how deutscher Unternehmen auf dem Feld der erneuerbaren Energien. In Nigeria haben 30 Millionen Haushalte auf dem Land keinen Stromanschluss. Hier bietet sich eine dezentrale Energieversorgung mit Hilfe von Solaranlagen an. In Nigeria scheint, wie in vielen afrikanischen Staaten, an mehr als 300 Tagen im Jahr die Sonne.

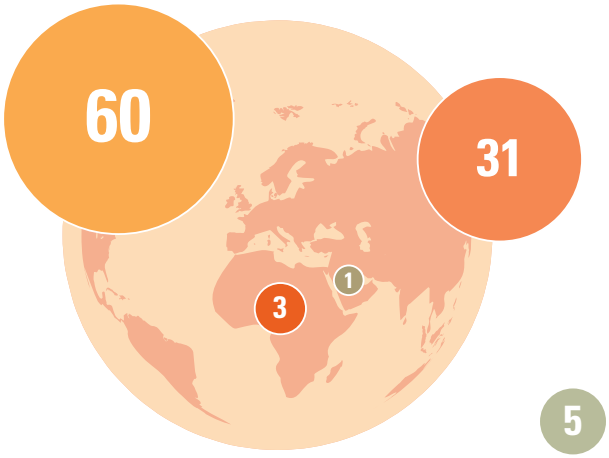
Ähnlich wie in der Telekommunikation, wo mit dem Einsatz von Mobiltelefonen das aufwendige und teure Verlegen von Festnetzleitungen vermieden und entwicklungstechnisch übersprungen wird, bieten sich auch in der Stromversorgung dezentrale, umweltfreundliche Infrastruktur-Investitionen auf kleiner Fläche anstelle des kostspieligen Verlegens langer landesweiter Leitungen an. Das heißt, in Schlüsselbranchen wie Energie und Telekommunikation macht Afrika einen Sprung auf die nächste technologische Stufe.

1.5 Westliche Unternehmen sind eine stärkere Konkurrenz als asiatische

In den vergangenen Jahren war viel über das Vordringen chinesischer Investoren in Afrika zu lesen. Die Umfrage zeigt jedoch, dass nach wie vor primär westliche Konzerne als Wettbewerber gesehen werden. 61 Prozent der deutschen Unternehmen sehen sie als die schärfste Konkurrenz. 31 Prozent nennen asiatische Firmen, nur drei Prozent Afrikaner und ein Prozent Gesellschaften aus der Golfregion. Während Händler und Dienstleister überdurchschnittlich stark die Konkurrenz von Unternehmen aus Westeuropa und den USA spüren, empfindet mehr als jedes dritte Industrieunternehmen die asiatischen Kontrahenten als stärker. Auch große Unternehmen, die mehr als zehn Jahre in Afrika aktiv sind, betonen überdurchschnittlich stark die Konkurrenz aus Asien.

Abb. 22: Westliche Firmen konkurrieren

Die größten Wettbewerber für deutsche Unternehmen



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

2. Eine Frage der Einstellung: Risiken sind beherrschbar

2.1 Korruption, Instabilität, mangelhafte Infrastruktur und zu wenig Fachkräfte sind die größten Herausforderungen

Den Chancen deutscher Unternehmen auf den afrikanischen Märkten steht eine Reihe von Problemen und Herausforderungen gegenüber. Ein Teil dieser Herausforderungen ist für Entwicklungs- und Schwellenländer typisch, ein Teil aber auch afrikaspezifisch. Die in Afrika aktiven Unternehmen setzten aus einer Liste mit vorgegebenen Problemen mit 71 Prozent politische Instabilität an die erste Stelle. Auf den Plätzen zwei bis fünf folgten Korruption (51 Prozent), Infrastrukturmängel (48 Prozent), ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften (44 Prozent) und rechtliche Unsicherheit (42 Prozent). Kriminalität nannten sie mit 39 Prozent seltener.

All diese Probleme wurden von größeren Unternehmen häufiger genannt als von kleineren. Ähnliches gilt für Unternehmen mit Tochtergesellschaften in Afrika sowie für Unternehmen, die länger als zehn Jahre dort aktiv sind. Das heißt: Unternehmen mit viel Afrikaerfahrung nehmen sowohl die Vorteile als auch die Nachteile intensiver wahr. Etwas anders sieht das bei den Unternehmen aus, die sich als erfolgreich bezeichnen. Sie betrachten Korruption und Rechtsunsicherheit seltener als Problem als die weniger erfolgreichen Firmen. Bei ihnen taucht Korruption erst auf Platz vier der Problemliste auf und nicht schon auf Rang zwei wie bei den weniger erfolgreichen Unternehmen.

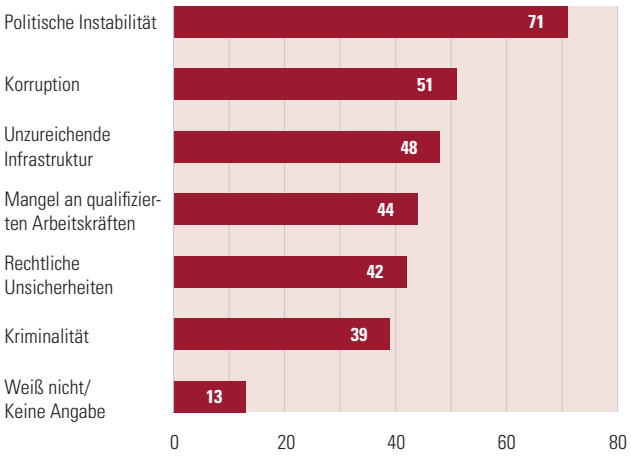
Entsprechend führen die Unternehmen solche Herausforderungen auch als Gründe dafür ins Feld, dass Afrika in den vergangenen 20 Jahren nicht bereits einen ähnlichen Erfolgsweg wie Asien beschritten hat. Die in Afrika bereits aktiven Unternehmen nennen mehrheitlich die politische Situation (54 Prozent). Erst mit weitem Abstand von zehn bis zwanzig Prozent folgen Probleme mit Korruption, Infrastruktur, Bildung, Mentalität und Staatsfinanzen. Die größeren sowie erfolgreicheren Unternehmen betonen wiederum mehr als andere Mängel in der Infrastruktur und im Bildungssystem. Jan-Dirk Schuisdziara von Kühne + Nagel sieht neben einem erheblichen Bedarf an Eisenbahntrassen und Straßen auch die Bürokratie im Außenhandel als großes Problem. In Einzelfällen kämen Wartezeiten bis zu zwei oder drei Wochen für Verzollungen vor. Die Kombination aus Infrastrukturmängeln und Bürokratie bewirke, dass die Transportkosten in Afrika etwa dreimal so hoch seien wie im globalen Durchschnitt.

Viele Experten warnen jedoch davor, die genannten Probleme zu sehr als spezifische Argumente gegen Afrika zu sehen. Es gebe auch in Asien und Lateinamerika großen Nachholbedarf in Sachen Infrastruktur. Korruption sei in großen Schwellenländern wie China und Russland nicht weniger verbreitet als in Afrika, und die Kriminalität sei etwa in Brasilien oder Mexiko eine größere Herausforderung als in vielen afrikanischen Staaten.

Manche Unternehmen nehmen auch politische Instabilität in Kauf und gehen bewusst in Krisengebiete. Das hat der Politikwissenschaftler Eberhard Sandschneider von der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik erfahren. Er hat deutsche Unternehmen, die in Unruheregionen aktiv sind, nach ihren Motiven befragt. Sein Ergebnis: Unternehmen gehen bewusst dorthin, um nach einer Stabilisierung der Lage als Pioniere schnell vom Wachstum profitieren zu können. Oftmals folgen sie auch großen Konzernen, für die sie etwa als Logistiker oder Zulieferer tätig sind.

Abb. 23: Viele Herausforderungen

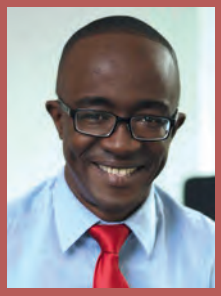
Probleme auf dem afrikanischen Markt



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

„Die kulturellen Unterschiede werden überschätzt“



„In Afrika rückt eine neue Generation an die Spitze von Staaten und Unternehmen – eine Generation, die oft im Ausland studiert hat und nun nach Afrika zurückkehrt. Sie ist bestens ausgebildet, international erfahren und auf demokratische Transparenz und wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Bei ihnen ist der Ruf deutscher Produkte zudem exzellent. Von deutscher Seite her werden dagegen die kulturellen Unterschiede überschätzt: Wenn deutsche Firmen mit Frankreich, Großbritannien, Portugal und im Nahen Osten Geschäfte machen und mit den dortigen Sprachen und Rechtssystemen zurechtkommen, dann steht ihnen auch ganz Afrika offen. Kulturell steht Afrika den Europäern letztlich näher als China.“

Amadou Diallo, CEO DHL Freight, Deutsche Post DHL

2.2 In Afrika lassen sich saubere Geschäfte machen

Korruption prägt das Bild vieler Unternehmen von Geschäften in Afrika. Oft ist hinter vorgehaltener Hand zu hören, ohne Schmiergeldzahlungen ließe sich in manchen Ländern eben nichts verkaufen. Doch dem widersprechen erfahrene Geschäftsleute vom Sudanesen Mo Ibrahim bis zum Deutschen Reinhold Festge. Auch der Afrikaexperte des Logistikriesen Kühne + Nagel, Jan-Dirk Schuisdziara, sagt, dass Unternehmen ihre Compliance-Regeln in Afrika sehr wohl durchhalten können – allerdings nicht bei allen Geschäften in allen Ländern. Darum hat sich Kühne + Nagel zum Beispiel aus Nigeria zurückgezogen und verzichtet aus Compliance-Gründen auf mehr als die Hälfte der im Prinzip erreichbaren Geschäfte.

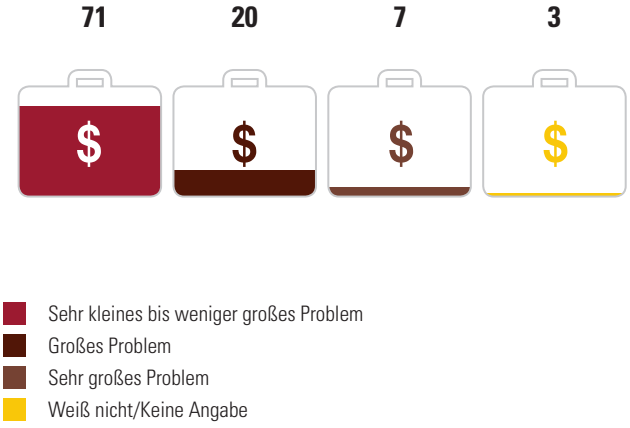
Überhaupt ist Nigeria ein Land, an dem sich die Geister scheiden. Schuisdziaras Konkurrent Amadou Diallo von DHL beteuert, auch in Nigeria saubere Geschäfte zu machen. Etwas anderes würden internationale Konzerne als Kunden heutzutage auch gar nicht mehr akzeptieren. Die Lage in Nigeria ist herausfordernd, doch die wirtschaftlichen Perspektiven sind interessant: Das Land hat – gemessen am BIP – Südafrika als Wirtschaftsmacht Nummer eins auf dem Kontinent abgelöst. Im Jahr 2050 wird es mit knapp 400 Millionen Einwohnern den derzeitigen Bevölkerungsprognosen zufolge das fünftgrößte Land der Welt nach Bevölkerung sein.

Aus der Umfrage geht auch hervor, dass deutsche Unternehmen in Afrika Korruption im eigenen Alltag nicht als allzu großes Problem erleben. Fast die Hälfte gibt an, mit Korruption „so gut wie kein Problem“ zu haben. Ein sehr großes oder großes Problem sehen 27 Prozent, ein weniger großes 22 Prozent. Auch hier ist allerdings das Problemempfinden umso größer, je intensiver das Engagement in Afrika ist und je größer das Unternehmen ist.

Interessant ist zudem, dass die Unternehmen aus den meisten Industriebranchen weniger unter Korruption leiden als Dienstleister. Händler liegen in der Mitte. Die Ausnahme in der Industrie sind die Unternehmen aus den Branchen Bau, Bergbau, Energie und Chemie, von denen 42 Prozent Korruption als sehr großes oder großes Problem bezeichnen, gegenüber nur 15 Prozent im sonstigen verarbeitenden Gewerbe. Baukonzerne sind stark von staatlichen Infrastrukturaufträgen abhängig, ebenso wie Bergbau- und Energiefirmen oft mit dem Staat Geschäfte machen. Die Umfrage scheint also die Aussagen von Experten zu stützen, dass Korruption vor allem im Umgang mit dem öffentlichen Sektor auftritt, weniger aber bei Geschäften mit Privatunternehmen.

Abb. 24: Korruption – selten ein großes Problem

Ein wie großes Problem stellt Korruption in Ihrem Geschäftsfeld dar?

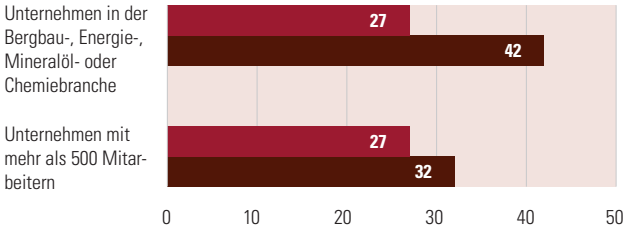


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 25: Korruption – eher ein Problem für große Unternehmen

Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensgruppen und dem Durchschnitt



Durchschnitt aller in Afrika aktiven Unternehmen
Unternehmen in der jeweiligen Kategorie

Quelle: HRI und Forsa

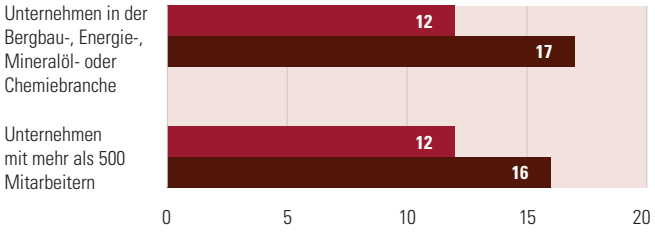
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Die Unternehmen erwarten nicht, dass sich das Korruptionsproblem in absehbarer Zeit erledigen wird. Elf Prozent rechnen damit, dass es in den kommenden fünf Jahren zunehmen wird. Mit zwölf Prozent gehen aber auch etwa genauso viele davon aus, dass es abnehmen wird. Die große Mehrheit erwartet, dass sich nichts ändern wird. Dabei sind allerdings die größeren Unternehmen und die erfahreneren Unternehmen deutlich optimistischer als die anderen. Das gilt auch für die von Korruption am stärksten betroffenen Branchen sowie für die erfolgreichen Unternehmen. Je besser ein Unternehmen sich in Afrika auskennt, desto zuversichtlicher ist es also, dass die Korruption abnimmt – das lässt hoffen.

Abb. 26: Keine Illusionen

Wird Korruption in den nächsten fünf Jahren abnehmen?

Große und von Korruption betroffene Unternehmen sind etwas optimistischer.



Durchschnitt aller in Afrika aktiven Unternehmen
Unternehmen in der jeweiligen Kategorie

Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

„Sauber handeln!“

„Zu jedem korrupten afrikanischen Führer gehören auch immer Geschäftsleute, die Schmiergelder zahlen. Mein Appell: Sauber handeln! Anders ist das Problem Korruption nicht zu beheben. Aus meiner eigenen unternehmerischen Erfahrung in 15 Ländern Afrikas weiß ich, dass sauberes geschäftliches Handeln auch in Afrika möglich ist. Dazu gehört für mich auch, dass internationale Unternehmen in Afrika ihren fairen Anteil an Steuern zahlen. Viele Unternehmen tun dies leider bislang nicht.“

Mo Ibrahim hat mit dem Aufbau des panafrikanischen Mobilfunkunternehmens Celtel ein Vermögen verdient und kämpft heute mit der Mo Ibrahim Foundation für bessere Regierungsführung in Afrika.

Mo Ibrahim wurde 1946 geboren und wuchs als Sohn eines nubischen Baumwollhändlers in Ägypten auf. Nach einer Karriere als Manager bei British Telecom machte er sich 1989 mit der Software- und Beratungsfirma MSI selbstständig, die er im Jahr 2000 für 618 Millionen Dollar an die italienische Firma Marconi verkaufte. 1998 gründete er das Mobilfunkunternehmen Celtel, das in nur sieben Jahren fünf Millionen Kunden in 13 afrikanischen Ländern gewann. Er verkaufte es für 3,4 Milliarden Dollar an die kuwaitische MTC.

Seine Erfahrungen in Afrika brachten Ibrahim zu dem Schluss, dass vor allem schlechte Regierungsführung und Korruption die wirtschaftliche Entwicklung des Kontinents hemmen. 2006 gründete er die Mo Ibrahim Foundation, die gute Regierungsführung fördern möchte. Die Stiftung veröffentlicht regelmäßig Länderranglisten, die Fortschritte und Rückschritte aufzeigen. Zudem vergibt sie einen Preis für beispielhafte Politiker – und scheut auch nicht davor zurück, in einem Jahr mal keinen Preis zu vergeben, wenn sich kein würdiger Kandidat findet.

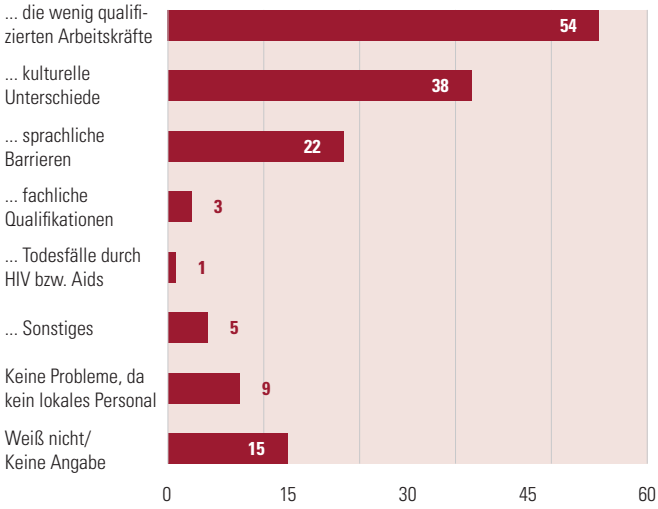
2.3 Mit eigener Ausbildung dem Mangel an Fachkräften begegnen

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist eine der großen Herausforderungen, denen Unternehmen in Afrika begegnen. Am stärksten spüren das Problem die erfolgreichen und expansionswilligen Unternehmen. Entsprechend tauchte dieses Thema auch in den meisten Expertengesprächen auf. So betonen Klaus Eckstein von Bayer CropScience und Andreas Kaut von der Aid by Trade Foundation die großen Fortschritte, die die Agrarwirtschaft durch die Ausbildung der Kleinbauern erreichen könnte. Jeremy Hodera von der Africa Internet Holding beklagte einen Mangel an Fachkräften für sein schnell expandierendes Unternehmen. Kühne + Nagel-Manager Jan-Dirk Schuisdziara berichtete von einem Ausbildungsprojekt in Südafrika und Reinhold Festge von der Notwendigkeit, auch die Mitarbeiter der Kunden in der Bedienung von Maschinen fortzubilden.

Eigeninitiative ist daher nötig, auch wenn die Bildungssysteme in Afrika durchaus Fortschritte machen. „Die Ursache dafür ist, dass es keine staatlichen Berufsbildungssysteme gibt", sagt VDMA-Präsident Reinhold Festge. Darum will der VDMA zusammen mit Partnern wie der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) drei Ausbildungszentren in Kenia, Nigeria und Botswana aufbauen. Dabei werde nicht einfach das deutsche duale System kopiert. Vielmehr solle die Ausbildung modular aufgebaut und an die nationalen Gegebenheiten angepasst werden. 54 Prozent der deutschen Unternehmen in Afrika beklagen in der Umfrage den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. 38 Prozent nennen kulturelle Unterschiede und 22 Prozent sprachliche Barrieren als Herausforderung für die Personalpolitik. Sogar 70 Prozent der Firmen mit Tochtergesellschaften in Afrika tun sich schwer, Fachkräfte zu finden. Nach Branchen betrachtet, empfinden das Problem Unternehmen aus Bau, Bergbau, Energie und Chemie als besonders drängend. Große Unternehmen spüren es stärker als kleinere. Und die erfolgreichen Firmen tun sich überdurchschnittlich schwer, auch wenn sie die kulturellen Barrieren als weniger problematisch einschätzen. Firmen mit mindestens zehnjähriger Präsenz vor Ort haben es hingegen leichter als die Einsteiger, gutes Personal zu finden.

Abb. 27: Mangel an qualifiziertem Personal

Die größten Probleme bei der Personalbeschaffung in Afrika sind ...



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

„Eigene Ausbildung von Fachkräften ist Win-win-Situation"

„In Afrika herrscht ein enormer Mangel an qualifizierten Facharbeitern. Großen Nachholbedarf gibt es vor allem bei der beruflichen Bildung. Insbesondere deutsche Firmen können einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie sich bei der Ausbildung der Arbeitskräfte am dualen System orientieren. Das Resultat wäre eine Win-win-Situation für beide Seiten. Dann folgt allerdings die nächste Herausforderung: Wie schafft man es, qualifizierte Arbeitskräfte, die auf dem Markt umworben werden, langfristig an das Unternehmen zu binden, das die Ausbildung finanziert hat? Hierbei spielen nicht nur monetäre Anreize eine Rolle. Wichtiger ist es, dass die Angestellten ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln und dabei eine höhere Loyalität zum Arbeitgeber entsteht."

Dr. Michael Rabbow, Public Affairs-Manager bei Boehringer Ingelheim und Vorsitzender des Wirtschaftsrates der GIZ

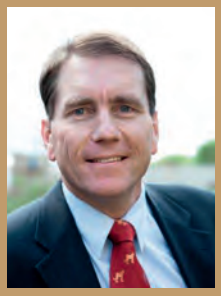
3. Eine Frage der Strategie: ganz oder gar nicht

3.1 Erfolgreiche Unternehmen haben eigene Afrikaverantwortliche

Wie die vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, ist es im Geschäft mit Afrika besonders wichtig, vor Ort vertreten zu sein und Kontakte intensiv zu pflegen. Entsprechend hat es sich für die Unternehmen bezahlt gemacht, Afrikaverantwortliche zu benennen, die von Afrika oder von Deutschland aus die Operationen auf dem Kontinent steuern. Dafür haben die Unternehmen unterschiedliche Lösungen gefunden. Im Unternehmen des VDMA-Präsidenten Reinhold Festge, Haver & Boecker, ist Afrika Chefsache – Festge kümmert sich selbst um die wichtigsten Kunden vor Ort. Für die Pflanzenschutzsparte des Bayer-Konzerns, Bayer CropScience, ist Klaus Eckstein in Südafrika stationiert. Amadou Diallo kümmert sich von der DHL-Zentrale in Bonn aus um Afrika, ist aber häufig dort unterwegs.

Die Umfrage zeigt, dass 62 Prozent der in Afrika aktiven Unternehmen einen eigenen Verantwortlichen für das Afrikageschäft haben. Das trifft auf 69 Prozent der erfolgreichen zu, aber nur auf 48 Prozent der weniger oder nicht erfolgreichen. Größere Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern haben mit 71 Prozent deutlich häufiger einen Afrikaverantwortlichen als die kleineren (52 Prozent). Die Dauer der Aktivität in Afrika spielt hingegen für diese Frage kaum eine Rolle. Insgesamt nennen die Unternehmen unter den Strategien für die Erschließung des Kontinents die Etablierung eines Afrikaverantwortlichen an erster Stelle, gefolgt von spezifischen Strategien für Vertrieb, Kunden und Produkte.

„Wir setzen auf eine Partnerstrategie“

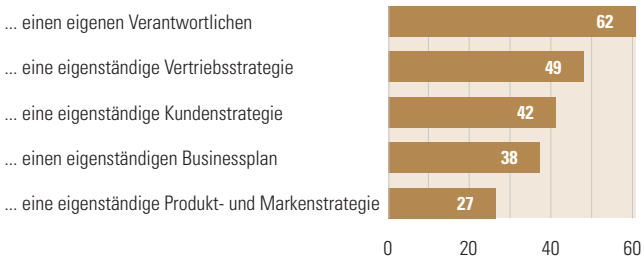


„Wie die meisten großen deutschen Unternehmen mit Afrikageschäft verfügt auch Bayer über einen Afrikaverantwortlichen. Wir setzen vor Ort auf eine Partnerstrategie mit der Industrie, mit staatlichen Institutionen und mit Nichtregierungsorganisationen. Unser Geschäft entwickelt sich so positiv, dass wir beabsichtigen, es in den kommenden Jahren stark auszubauen, sowohl durch eine Erweiterung des Produktangebots als auch durch die Erschließung neuer Märkte. Angst vor Wettbewerbern haben wir dabei nicht. Wir sind stets darauf bedacht, einen richtigen Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen – vor allem durch starke Investitionen in Forschung und Entwicklung. So setzen wir uns deutlich ab von Wettbewerbern, die mit niedrigeren Preisen locken. Weitere Stärken von uns sind, dass wir unser Produktportfolio sehr gut an die Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente anpassen und zudem einen umfassenden Kundenservice anbieten.

Dr. Klaus Eckstein, Divisional Manager von Bayer CropScience für das südliche Afrika

Abb. 28: Afrikaverantwortliche im Fokus

Die Unternehmen in Afrika haben ...



Quelle: HRI und Forsa

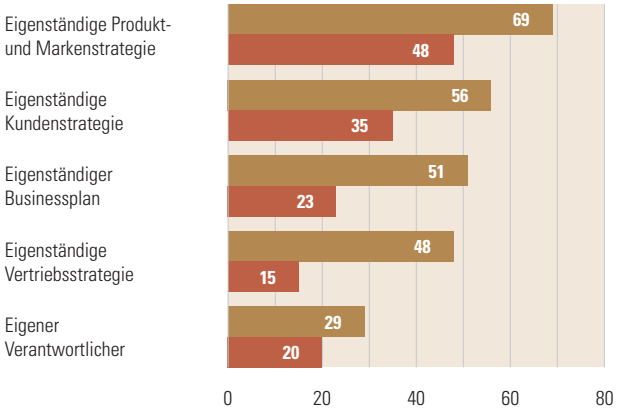
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

3.2 Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Strategie an

Bei kaum einem Fragenblock sind die Unterschiede zwischen den Antworten der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmen größer als bei den Fragen nach den strategischen Anpassungen, die für das Geschäft in Afrika als notwendig angesehen werden. So hat eine Mehrheit der erfolgreichen Unternehmen eine eigene Vertriebs- bzw. Kundenstrategie, während das bei den weniger oder gar nicht erfolgreichen Unternehmen nur 35 bzw. 23 Prozent von sich sagen. Der Anteil der Unternehmen, die einen Businessplan für Afrika haben, ist mit 48 Prozent bei den erfolgreichen sogar mehr als dreimal so hoch wie bei den anderen (15 Prozent). Das zeigt, dass es sich auszahlt, den afrikanischen Markt mit einer maßgeschneiderten Strategie anzugehen.

Abb. 29: Strategien entscheiden über Erfolg und Misserfolg

Erfolgreiche Unternehmen haben häufiger spezielle Strategien



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Noch deutlicher sind hier die Abstände zwischen Unternehmen mit einer Tochtergesellschaft in Afrika und jenen, die keine Niederlassungen vor Ort haben. Das ist nachvollziehbar: Je besser ein Unternehmen die Besonderheiten eines nationalen Marktes versteht, desto eher kann es die Strategien der Marktbearbeitung auf diesen Markt zuschneiden. Auch die Größe der Unternehmen spielt hier wieder eine Rolle: Je größer ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist, dass es seine Strategien an die afrikanischen Besonderheiten anpasst. Auch Unternehmen, die länger als zehn Jahre dabei sind, adaptieren ihre Geschäftspolitik häufiger als erst kurze Zeit dort tätige Gesellschaften.

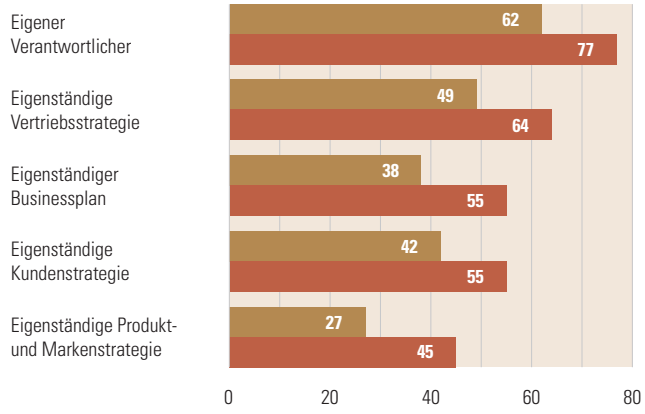
„Speziell für den afrikanischen Markt entwickelte Produkte versprechen Erfolg“

„Deutsche Unternehmen übersehen die Chancen, die Afrika ihnen bietet. Dabei ist Afrika der nächste große Markt für die deutsche Industrie. Gerade speziell für den afrikanischen Markt entwickelte Produkte versprechen hier Erfolg. Attraktiv für Afrika sind Produkte aus dem Bereich der erneuerbaren Energien, aus dem Agrarsektor sowie für den Dienstleistungsbereich. Wichtig ist dabei, dass in Zukunft nicht nur landwirtschaftliche Erzeugnisse, sondern auch Rohstoffe mehr und mehr in Afrika weiterverarbeitet werden. Auf diese Art und Weise wird auch Afrika mehr und mehr in die globalen Wertschöpfungsketten einbezogen.“

Bruno Wenn, Sprecher der Geschäftsführung der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH in Köln

Abb. 30: Dienstleister fahren am häufigsten eigene Strategien

Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche im Vergleich zu den übrigen Branchen



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Am stärksten sind Kundennähe, die Einstellung auf die besonderen Bedürfnisse in Afrika und eine Präsenz vor Ort in der Dienstleistungsbranche gefragt. 77 Prozent der deutschen Dienstleister mit Afrikageschäft, einschließlich Finanzdienstleister und Gesundheit, haben einen Verantwortlichen für den Kontinent etabliert. In allen anderen Branchen sind es weniger, bei den Handelsunternehmen sogar nur 43 Prozent. Auch wenn es um eigene Vertriebs-, Kunden-, Marken- und Produktstrategien geht, liegen die Dienstleister gegenüber dem Handel und klassischen Industriebranchen wie Bau, Chemie, Energie und Maschinen vorn. Am wenigsten Interesse an einer Anpassung der Strategie zeigen der Handel sowie Firmen in den Bereichen Logistik, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Pharma und dem übrigen verarbeitenden Gewerbe.

Geringer sind die Unterschiede, was die Markteintrittsstrategie anbelangt. Hier haben erfolgreiche Unternehmen in ähnlichem Maße wie die anderen Handel mit Afrika getrieben und Kooperationen mit lokalen Partnern gesucht. Die erfolgreichen haben sich aber doppelt so oft (34 Prozent) mit internationalen Partnern zusammengetan, viermal so oft (23 Prozent) Tochterfirmen gegründet und dreimal so oft (sechs Prozent) Übernahmen als Einstieg gewählt.

„Vor allen Konkurrenten investiert“

„Wir haben die Entscheidung getroffen, früh in Afrika dabei zu sein. Als Vorbild für das Engagement in Afrika diente uns die Erschließung des lateinamerikanischen Marktes in den 50er- und 60er-Jahren: Wir haben dort vor allen Konkurrenten investiert und werden deshalb heute vom Markt als einheimisches Unternehmen wahrgenommen.

Uns ist es kurzfristig wichtiger, die Präsenz auf dem afrikanischen Markt zu festigen als Profitziele zu erreichen. Unser Afrikageschäft ist für uns sehr erfolgreich – und dass, obwohl wir bisher gerade einmal eine schwarz-rote Null schreiben.

Zu unserer Strategie gehört auch der Start von Initiativen, von denen wir uns keinen unmittelbaren Umsatz in Afrika versprechen – zum Beispiel das Merck-Parziquantel-Spendenprogramm (MPDP), das sich die Bekämpfung der am weitesten verbreiteten Tropenkrankheit Bilharziose als Ziel gesetzt hat. Über die nächsten zehn Jahre wird Merck in Kooperation mit der Weltgesundheitsorganisation mehr als 27 Millionen Schulkinder behandeln. Bei den vielen verschiedenen Initiativen, wie etwa auch einem Diabetes-Programm, verschwimmen die Grenzen zwischen Altruismus und Pharmageschäft.“

Dr. Stefan Maron, Head of CEO Office der Merck KGaA

3.3 Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Produkte an

Die immer kaufkräftiger werdende Mittelschicht Afrikas mit bereits 300 Millionen Menschen ist alleine noch keine Garantie dafür, dass dort jedes Produkt und jede Dienstleistung gefragt sein werden, die in Europa, Amerika oder Asien populär sind. Jeder Markt hat seine Besonderheiten, und auch einzelne nationale Märkte innerhalb Afrikas haben unterschiedliche Charakteristika. Die Umfrage zeigt, dass es sich lohnt, über seine Produktstrategien nachzudenken: 45 Prozent der erfolgreichen Unternehmen haben ihre Produkte angepasst, aber nur 26 Prozent der weniger erfolgreichen. 38 Prozent der erfolgreichen gegenüber 32 Prozent der weniger erfolgreichen nutzen in Afrika andere Vertriebskanäle als in Deutschland. 24 Prozent der erfolgreichen gegenüber 14 Prozent der weniger erfolgreichen Unternehmen bieten spezielle Finanzierungsangebote an und zehn der erfolgreichen gegenüber fünf Prozent der weniger erfolgreichen verwenden eine Zweitmarke. Dagegen ist unter den weniger erfolgreichen Unternehmen der Anteil derjenigen, die keine Veränderungen vornehmen, mit 15 Prozent dreimal so hoch wie bei den erfolgreichen.

Abb. 31: Bedürfnisse vor Ort stehen im Fokus

Wie sich die Unternehmen dem afrikanischen Markt anpassen

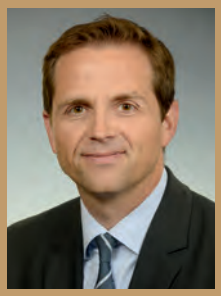
Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Auch hier zeigt sich, dass Unternehmen mit Niederlassungen in Afrika wesentlich anpassungsbereiter sind als Unternehmen ohne Niederlassungen. Außerdem erweisen sich kleinere Unternehmen als flexibler als Firmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz: Sie sind eher bereit, ihre Produkte und Leistungen anzupassen, andere Kundensegmente anzusprechen und Zweitmarken einzusetzen. Kein klares Bild ergibt hier die Unterscheidung nach Branchen.

Ein Beispiel für eine Anpassung der Produktstrategie liefert der Pharmakonzern Merck. Er weiß, dass ein Großteil der afrikanischen Bevölkerung derzeit noch nicht die finanziellen Mittel hat, um moderne Medikamente zu bezahlen und mischt daher zum Markteinstieg kommerzielle und wohltätige Aktivitäten. Merck engagiert sich im Kampf gegen die Bilharziose und verschafft sich damit in Afrika ein positives Markenimage. Dies hilft, langfristig von den wachsenden Ausgaben für Medizin auf dem Kontinent zu profitieren. Ein anderes Beispiel ist der Logistikkonzern Kühne + Nagel, der sich auf Nischen konzentriert, die in Afrika besonders interessant sind, etwa die Lieferung von Anlagen für die Öl- und Gasindustrie, Lufttransporte für Hilfsorganisationen oder einen Lkw-Linienverkehr im südlichen Afrika.

„Richtige Nische finden"



„Investieren in Afrika ist wie Rallye fahren – man darf nicht einfach mit Vollgas hineinfahren, sondern muss genau wissen, wann man Gas geben kann und wann man bremsen muss. Um dabei die richtigen Nischen zu finden, muss man sich natürlich vor Ort auskennen. Wichtig ist, schnell eigene Mitarbeiter vor Ort zu haben, die regionalen Personalressourcen zu erkunden und einen lokalen Partner für ein ‚Joint Venture auf Augenhöhe' zu identifizieren. Dabei sollte man nicht versuchen, alles alleine zu machen."

Jan-Dirk Schuisdziara, Vice President Corporate Projects in der Abteilung Corporate Projects/Oil & Gas/ Marine Logistics bei der Kühne + Nagel (AG & Co.) KG in Hamburg

Ein Diskussionspunkt zwischen den Experten war die Frage, ob die Anpassung an lokale Bedürfnisse für deutsche Industrieunternehmen bedeutet, dass sie Lowtech-Produkte für den noch weniger entwickelten afrikanischen Markt anbieten sollten. „In vielen Bereichen könnten deutsche Unternehmen mit Hilfe ihrer alten Patente einfachere, preiswerte Technik für den afrikanischen Markt herstellen", sagt Bruno Wenn, Chef der DEG. US-amerikanische Unternehmen täten dies bereits mit einigem Erfolg. VDMA-Präsident Reinhold Festge betont hingegen, dass auch in Afrika deutsche Wertarbeit gefragt sei. Afrikanische Kunden verlangten durchaus nach Hightech-Maschinen. Die Hersteller müssten aber dann in die Schulung der Beschäftigten investieren, die beim Kunden die Geräte bedienten. „Auch die Afrikaner wollen am liebsten Mercedes fahren", sagt DHL-Afrikaexperte Amadou Diallo. Schon in China mussten viele deutsche Unternehmen lernen, dass sie trotz der geringeren Kaufkraft nicht auf Dauer mit Lowtech-Produkten erfolgreich sein konnten.

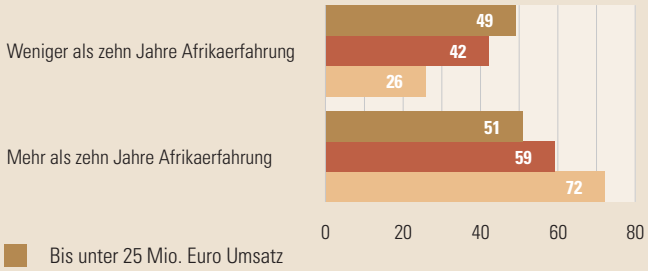
Auf manchen Märkten sei sogar damit zu rechnen, dass Afrika technologische Entwicklungssprünge machen werde. Das habe sich zum Beispiel bei der Telekommunikation gezeigt: In Afrika ist die Verbreitung von Festnetz-Telefonanschlüssen bei drei je 100 Menschen stehen geblieben und sinkt inzwischen sogar. Dafür schoss die Verbreitung von Mobiltelefonen von 15 je 100 Menschen im Jahr 2005 auf 68 je 100 im Jahr 2012. Ein anderes Beispiel ist die Energieversorgung, wo sich dezentrale Energiequellen wie Solarzellen in ländlichen Regionen durchsetzen, die noch keinen Anschluss an ein Stromnetz hatten – und nun auch nicht mehr dringend benötigen. Ebenso könnte auch der Internethandel den mangelhaften Ausbau des stationären Einzelhandels nicht nur vorübergehend kompensieren, sondern in manchen Regionen ersetzen.

Kleine Unternehmen im Afrikageschäft

Daten und Fakten

Abb. 32: Kleine Unternehmen wurden verstärkt aktiv

Anteil der Unternehmen mit längerer und kürzerer Afrikaerfahrung

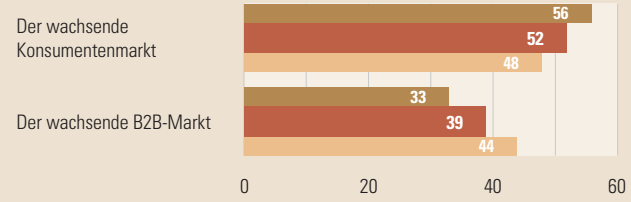


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 33: Neue Kunden stehen im Fokus

Welche Faktoren waren für Ihr Unternehmen entscheidend, um in Afrika geschäftlich aktiv zu werden?

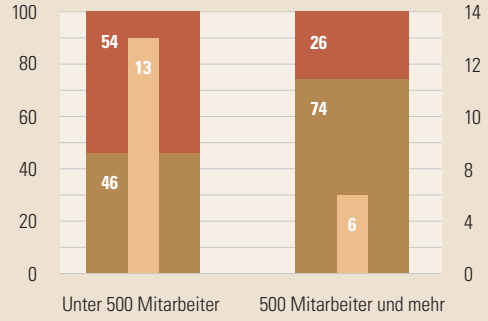


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 34: Afrika – nicht nur für große Unternehmen

Kleinere Unternehmen planen eher, aktiv zu werden

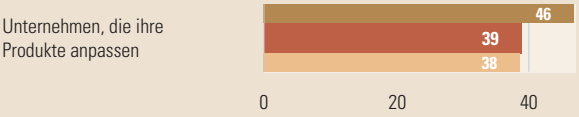


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 35: Kleine Unternehmen passen ihre Produkte häufiger an

Wer passt sich eher den afrikanischen Bedürfnissen an?

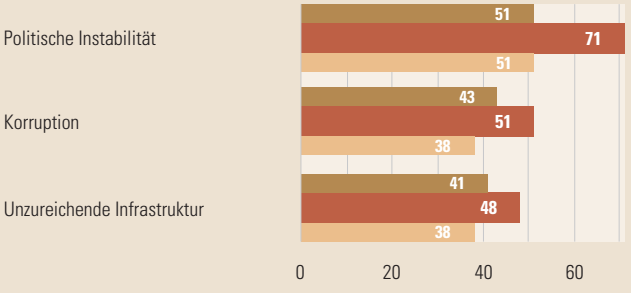


Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Abb. 36: Kleine Unternehmen haben weniger Probleme

Probleme auf dem afrikanischen Markt



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

4. Eine Frage der Partner: Kooperationen zahlen sich aus

4.1 Private Unternehmen sind die besseren Partner für den Markteintritt

Nicht große staatliche Konzerne, wie sie zum Beispiel in China die Wirtschaft dominieren, sondern kleine und junge Unternehmen sind in Afrika die Hoffnungsträger. Dazu trägt bei, dass staatliche Unternehmen in Afrika oftmals in gegenseitigen Verflechtungen gefangen und dadurch zu träge sind, um sich den ständig wechselnden Bedürfnissen der Kunden anzupassen.

Erfolgsgeschichten finden sich etwa im Mobilfunk und unter Internetdienstleistern. Viele kleine private Firmen haben marode staatliche Telefongesellschaften abgelöst. 170 Millionen Afrikaner sind heute online. Über die Hälfte der Kommunikation läuft über Mobilfunkgeräte. AfriLabs, ein panafrikanischer Dachverband für Start-ups, listet 20 Technologie- und Gründerzentren, Inkubatoren und Innovation-Hubs auf, unter anderem in Ägypten, Äthiopien, Ghana, Kenia, Tansania und Uganda. Diese Entwicklung hat Investoren aus Europa auf den Plan gerufen, darunter die Africa Internet Holding, ein Ableger der Berliner Firma Rocket Internet.

„Personalbeschaffung größte Herausforderung“

„E-Commerce in Afrika hat mittelfristig das Potenzial, den konventionellen Einzelhandel abzuhängen. Bisher macht der Online-Handel nur rund ein Prozent des afrikanischen Einzelhandels aus, doch langfristig glaube ich an ein Wachstumspotenzial und einen Anstieg auf bis zu 50 Prozent. Unsere größte Herausforderung ist die Personalbeschaffung. Es ist unheimlich schwierig für uns, Talente mit Erfahrung im E-Commerce zu finden.“

Jeremy Hodera, Geschäftsführer der Africa Internet Holding, zu deren Investoren neben den Mobilfunkfirmen Millicom und MTN auch die Berliner Firma Rocket Internet gehört

Dass der Privatsektor die Schlüsselrolle beim wirtschaftlichen Aufstieg Afrikas spielen wird, prognostiziert auch Tony O. Elumelu. Der nigerianische Wirtschaftswissenschaftler und Banker hat den Begriff „Africapitalism“ geprägt. Wie es geht, hat er mit Mitstreitern vorgemacht: Kurz vor der Jahrtausendwende übernahmen sie eine marode nigerianische Bank mit dem Ziel, eine „Bank für Jedermann“ daraus zu machen. Die United Bank for Africa beschäftigt heute 20.000 Mitarbeiter und hat sieben Millionen Kunden.

Elumelu appelliert, ebenso wie andere afrikanische Unternehmer und auch immer mehr Entwicklungsökonomen, an die Industriestaaten, Entwicklungshilfe nicht mehr an staatliche Stellen zu zahlen, sondern an private afrikanische Unternehmen. Dieses Umdenken zeigt sich auch in einer ganzen Reihe privater Initiativen, die Kleinunternehmern helfen, ihre Produkte auf dem Weltmarkt zu vertreiben. Ein Beispiel dafür ist die vom Hamburger Handelsunternehmer Michael Otto ins Leben gerufene Aid for Trade Foundation.

„Stärkerer Privatsektor wird Katalysator für politische Stabilität“

„Die Stärkung des Privatsektors und die Verlagerung von Wertschöpfungsketten nach Afrika sind wesentliche Treiber eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums in Afrika. Afrika wird das nächste Ziel für die Textilindustrie sein. Neben den niedrigen Produktionskosten könnte der Kontinent aufgrund seiner günstigen demografischen Entwicklung auch den stetig steigenden Bedarf an neuen Arbeitskräften stillen.

Wird die textile Wertschöpfungskette in Afrika gestärkt, werden sich nicht nur die Lebensstandards der Baumwollbauern verbessern, auch für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum wird gesorgt, Armut abgebaut und neue Arbeitsplätze werden geschaffen.

Ein so gestärkter Privatsektor wird dann zunehmend die Politik unter Druck setzen. Die Menschen werden die Regierung zu mehr Transparenz und Veränderungen im regulatorischen System drängen und so als wichtiger Katalysator für politische Stabilität fungieren. Das wiederum fördert das Investitionsklima für die Unternehmen.“

Christoph Kaut, Managing Director der Aid for Trade Foundation

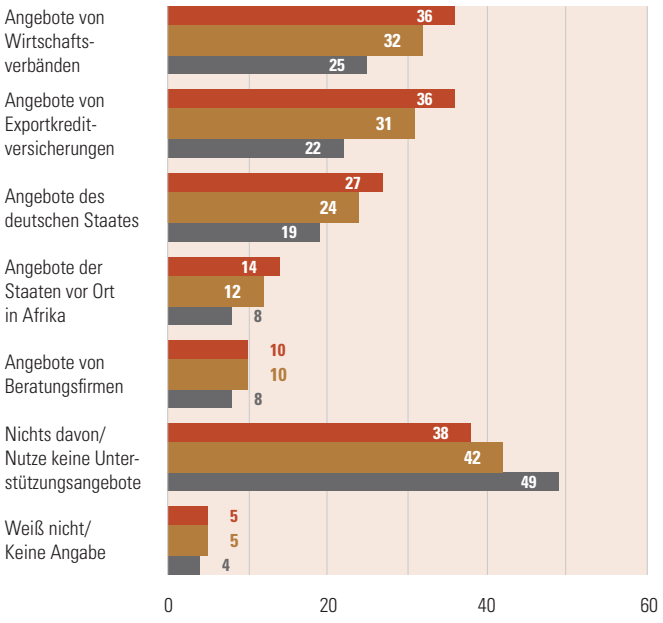
4.2 Erfolgreiche Unternehmen nutzen Unterstützungsangebote

Unternehmen, die sich für den afrikanischen Markt interessieren, erhalten viele Unterstützungsangebote – sei es von staatlichen Stellen, von Wirtschaftsorganisationen oder privaten Beratungsfirmen. Die Umfrage zeigt, dass diese Angebote von den meisten in Afrika aktiven Unternehmen genutzt werden. Zugleich macht sie deutlich, dass sich diese Unternehmen noch mehr Rückendeckung wünschen würden.

Mehr als jedes zweite Unternehmen nutzt externe Hilfe. Am häufigsten nehmen sie mit je knapp einem Drittel Angebote von Wirtschaftsverbänden sowie Exportkreditversicherungen und Investitionsgarantien in Anspruch. Jedes vierte Unternehmen nutzt Angebote des deutschen Staates, jedes achte Hilfen afrikanischer Staaten. Nur jedes zehnte gibt an, sich von Beratungsfirmen helfen zu lassen. Auch hier zeigen sich die bekannten Muster: Größere Unternehmen nutzen häufiger Hilfe als kleinere und Firmen mit Tochtergesellschaften in Afrika häufiger als Firmen ohne Töchter. Etwas überraschend ist, dass Unternehmen, die schon länger als zehn Jahre in Afrika sind, immer noch häufiger Unterstützung annehmen als Neueinsteiger. Auch zwischen Erfolg und der Inanspruchnahme von Unterstützung gibt es also eine Korrelation: Die erfolgreichen Unternehmen nutzen alle Möglichkeiten, um in Afrika zu bestehen.

Abb. 37: Afrikaerfahrene Unternehmen setzen auf Unterstützung

Welche Unterstützungsangebote die Unternehmen nutzen



Quelle: HRI und Forsa

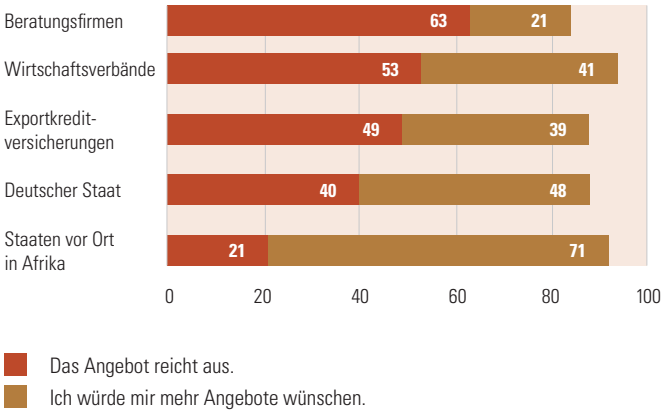
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

4.3 Unternehmer fordern bessere Unterstützung durch den deutschen Staat

Die deutschen Unternehmen in Afrika zeigen sich insgesamt zufrieden mit dem vielfältigen Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten. Verbesserungsfähig finden sie die staatlichen Unterstützungsangebote. Bemerkenswert ist, dass erfolgreiche Unternehmen in stärkerem Maße den Wunsch nach mehr Unterstützung äußern als weniger erfolgreiche. Das weist darauf hin, dass es keineswegs primär die unerfahrenen Unternehmen sind, die Hilfe benötigen. Hingegen wünschen sich vor allem die weniger erfolgreichen Firmen mehr Angebote von privaten Beratungsfirmen.

Abb. 38: Das Angebot reicht aus

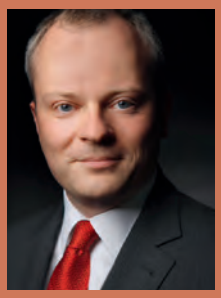
Bewertung unterschiedlicher Unterstützungsangebote



Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

„Regierung muss Afrikaengagements breiter absichern"



„In Afrika stehen alle Zeichen auf Aufbruch. Die Wirtschaft ist bereit, viele Herausforderungen anzunehmen. Jetzt sollte auch die Politik die Weichen stellen, um diesen Prozess durch eine effiziente Außenwirtschaftsförderung sowie Kooperationen in der Entwicklungszusammenarbeit zu befördern.

Nach meiner Erfahrung greifen die staatlichen Instrumente der Risikoabsicherung nur zögerlich: 38 der 54 Länder Afrikas sind in die höchsten Risikoklassen eingestuft. Der wachsende Markt privater Versicherungsanbieter kann das nicht ausgleichen. Insbesondere fehlt hier im Krisenfall die starke staatliche Verhandlungsposition. Deshalb erwarte ich von der Bundesregierung, alle Möglichkeiten zu nutzen, um Afrikaengagements im Rahmen des bestehenden Instrumentariums in breiterem Umfang abzusichern. Ein erster Schritt in die Richtung wäre eine Ausweitung der ‚risikomäßigen Vertretbarkeit' sowohl für die Investitionsgarantien als auch für die Kreditversicherung."

Dr. Stefan Liebing, Vorsitzender des Afrika-Vereins der deutschen Wirtschaft e.V.

Viele Afrikaexperten unterstützen nachdrücklich die Forderungen des Afrika-Vereins nach einer besseren staatlichen Rückendeckung für deutsche Exporteure und Investoren auf dem Kontinent. Deutsche Unternehmen seien hier im Moment im Nachteil gegenüber Konkurrenten aus den USA und China, warnen sie. Zwar seien Exporthilfen unter den westlichen Industriestaaten im Prinzip einheitlich geregelt, aber manche Staaten handhabten Beschränkungen für Länder, die Schuldenschnitte hinter sich hätten, flexibler als die Bundesregierung dies tue.

Um in Afrika erfolgreich zu sein, brauchten gerade mittelständische Unternehmen mehr Hilfe, fordert VDMA-Präsident Reinhold Festge. Exportkreditversicherungen für Geschäfte mit Afrika seien für deutsche Unternehmen schwerer zu bekommen als etwa für amerikanische, kritisiert er. Ein weiteres Problem sei es, für afrikanische Mitarbeiter Arbeitsvisa für Deutschland zu bekommen. Das sei aber für die Fortbildung dringend nötig. DEG-Chef Bruno Wenn bemängelt zudem das zu weitmaschige Netz von Auslandshandelskammern in Afrika. In Asien und Amerika sei es deutlich dichter.

5. Eine Frage der Erfahrung: ohne Geduld kein Erfolg

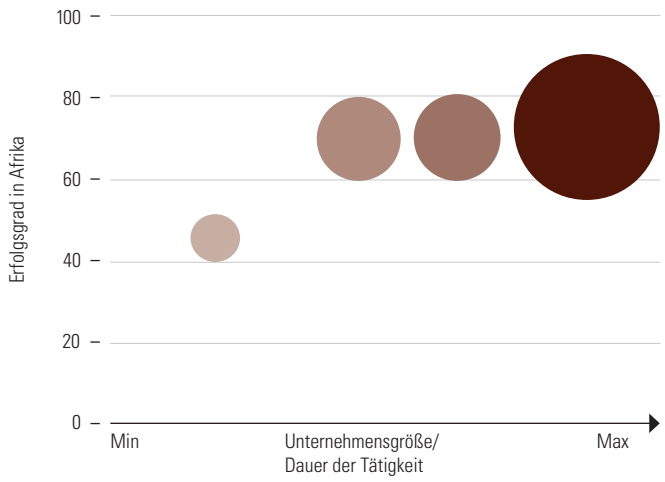
5.1 Je länger Unternehmen in Afrika engagiert sind, desto erfolgreicher sind sie

Die Umfrage hilft, eine Reihe von Faktoren für den Erfolg in Afrika zu identifizieren. Eines ist dabei besonders augenfällig: Je länger und je intensiver ein Unternehmen in Afrika engagiert ist, desto zufriedener ist es mit seinen Geschäften. Von den Unternehmen, die sich als erfolgreich oder sehr erfolgreich bezeichnen, sind 70 Prozent seit mehr als zehn Jahren auf dem Kontinent aktiv – gegenüber 63 Prozent in der Gesamtheit. Umgekehrt sind von den weniger oder gar nicht erfolgreichen Unternehmen 24 Prozent erst in den letzten fünf Jahren nach Afrika gegangen – gegenüber 18 Prozent in der Gesamtheit.

Ein weiterer Faktor ist die Größe des Unternehmens: Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind häufiger erfolgreich als kleinere. Von ihnen bezeichnen sich 58 Prozent als erfolgreich und 14 Prozent als sehr erfolgreich, während es bei den kleineren Firmen nur 47 bzw. neun Prozent sind. Ähnlich sieht es aus, wenn man nach Umsatzvolumina differenziert: 71 Prozent der Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz sind sehr erfolgreich oder erfolgreich, aber nur 59 Prozent der Größenklasse 25 bis 100 Millionen und 54 Prozent mit unter 25 Millionen Euro Umsatz.

Abb. 39: Große und Afrikaerfahrene Unternehmen sind erfolgreicher

Korrelation zwischen Unternehmensgröße, Erfahrung und Erfolg



- Unter 500 Mitarbeiter, unter 10 Jahre Afrikaengagement
- Unter 500 Mitarbeiter, über 10 Jahre Afrikaengagement
- Über 500 Mitarbeiter, unter 10 Jahre Afrikaengagement
- Über 500 Mitarbeiter, über 10 Jahre Afrikaengagement

Quelle: HRI und Forsa

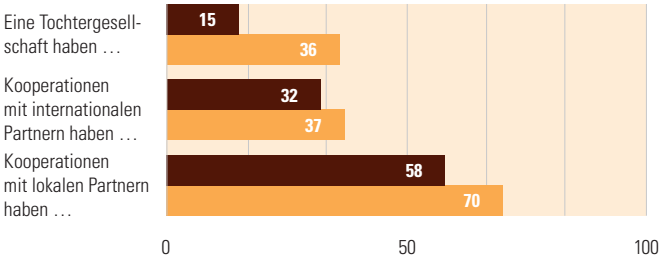
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

5.2 Je intensiver ein Unternehmen in Afrika engagiert ist, desto erfolgreicher ist es

Unter den im Afrikageschäft erfolgreichen Unternehmen ist der Anteil der Unternehmen mit Niederlassungen auf dem Kontinent mehr als doppelt so hoch wie unter den weniger erfolgreichen. Die erfolgreichen Unternehmen sind auch häufiger Kooperationen mit lokalen oder internationalen Partnern eingegangen.

Abb. 40: Besser nicht im Alleingang

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten mit Partnern



- der eher weniger/gar nicht erfolgreichen Unternehmen
- der sehr erfolgreichen Unternehmen

Quelle: HRI und Forsa

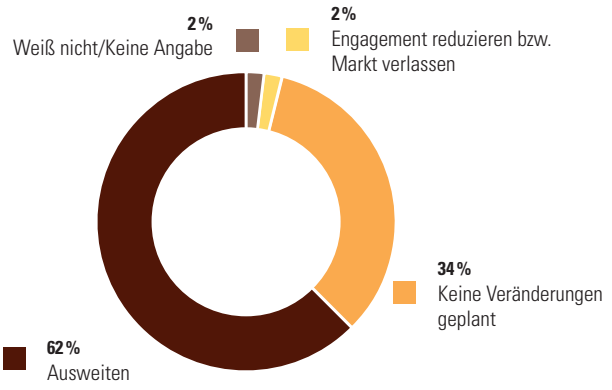
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

Bei den Unternehmen mit Tochtergesellschaften vor Ort ist auch die Zufriedenheit mit ihrem Engagement in Afrika besonders groß: 80 Prozent von ihnen bezeichnen ihr Afrikageschäft als sehr erfolgreich oder erfolgreich. Dieser Zusammenhang ist also noch stärker als der mit der Dauer des Aufenthalts.

Entsprechend hegen Unternehmen mit afrikanischen Tochtergesellschaften häufiger Expansionspläne als andere. 77 Prozent von ihnen planen eine Expansion. Insgesamt wollen immerhin 63 Prozent der in Afrika tätigen Gesellschaften ihre Geschäfte dort ausweiten; nur zwei Prozent wollen sie reduzieren. Industrieunternehmen sprechen sich überdurchschnittlich häufig für eine Erweiterung aus.

Abb. 41: Gute Perspektiven

Wie die Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit in den kommenden zwei Jahren verändern wollen



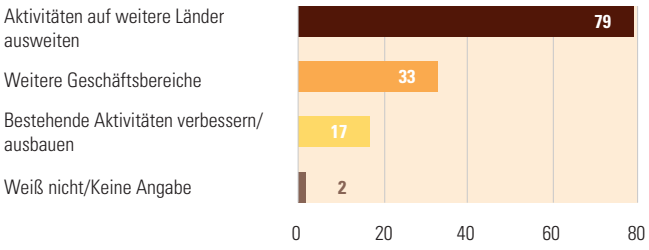
Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen

Die Unternehmen, die beabsichtigen, ihre bestehenden Aktivitäten auf dem afrikanischen Markt auszubauen, wurden gefragt, wie sie ihr Engagement erweitern wollen. Das Ergebnis: 79 Prozent wollen expandieren und auch in anderen afrikanischen Ländern tätig werden. Das gilt vor allem für Unternehmen in den Branchen Bau, Bergbau, Energie und Chemie (88 Prozent) sowie Handel, Verkehr, Logistik und Nachrichtenübermittlung (86 Prozent). Ein Drittel möchte die Aktivitäten um weitere Geschäftsbereiche ergänzen.

Abb. 42: Mehr Länder im Visier

Wie die Unternehmen ihr Afrikageschäft ausweiten wollen



Quelle: HRI und Forsa

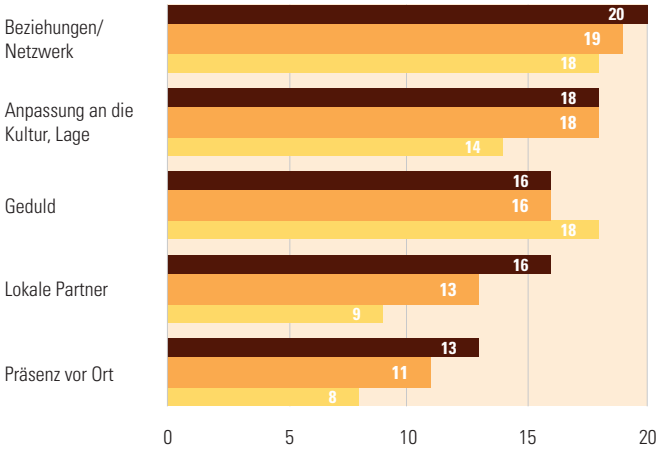
Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen, die expandieren wollen; Angaben in Prozent

5.3 Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen sind in Afrika essenziell

Dass der Aufbau intensiver persönlicher Beziehungen zu Geschäftspartnern in Afrika noch wichtiger ist als anderswo, bestätigt Reinhold Festge, Präsident des Maschinenbauverbands VDMA, aus eigener Erfahrung als Chef des westfälischen Verpackungsmaschinen- und Filtertechnikherstellers Haver & Boecker. Diese Überzeugung bestätigen auch andere Experten ebenso wie die Umfrage. Je länger und erfolgreicher Manager in Afrika tätig sind, desto mehr betonen sie die Bedeutung von Netzwerken.

Abb. 43: Erfolgreiche Beziehungen

Faktoren für erfolgreiche Geschäfte in Afrika



Sehr/Eher erfolgreiche Unternehmen

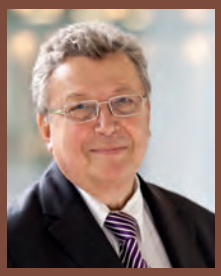
Durchschnitt aller in Afrika aktiven Unternehmen

Weniger/Gar nicht erfolgreiche Unternehmen

Quelle: HRI und Forsa

Basis: alle befragten in Afrika aktiven Unternehmen; Angaben in Prozent

„Wir können es uns nicht erlauben, dass Afrika ein weißer Fleck auf der Landkarte des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus bleibt“



Sein Aha-Erlebnis in Sachen Afrika hatte Reinhold Festge vor 15 Jahren. Damals bot sich dem Geschäftsführenden Gesellschafter der Haver & Boecker OHG aus Oelde die Chance, einen großen Auftrag in Nigeria zu gewinnen. Es gab durchaus Konkurrenten, doch Festge stimmte als einziger Unternehmer spontan zu, nach Lagos zu reisen, um den Chef der Dangote-Gruppe zu treffen, einem der großen privaten Konglomerate des Landes. „Den anderen war das zu gefährlich“, erinnert sich Festge. „Wir hätten uns auch in London treffen können, aber ich fand die Geste selbstverständlich, in die Heimat des Kunden zu kommen.“

Bis heute reist er jedes Jahr drei- bis viermal nach Nigeria, auch zu Familienfesten. Die persönliche Beziehung zum Konzernchef Aliko Dangote hat sich ausgezahlt: Die Gruppe ist heute einer der führenden Industriekonzerne Westafrikas und zugleich einer der weltweit besten Kunden von Haver & Boecker, einem Spezialisten für Verpackungsmaschinen und Filtertechnologie. „Es ist das A und O, afrikanischen Geschäftspartnern auf Augenhöhe zu begegnen und langfristig Beziehungen zu pflegen“, fasst Festge zusammen. Neben Nigeria ist sein Unternehmen auch in Südafrika mit einer Tochtergesellschaft vertreten. Er plant die Erweiterung der Produktpalette, den Bau von Lagern und die Expansion in weitere Länder.

Die positiven Erfahrungen des eigenen Unternehmens haben Festge bewogen, gleich zu Beginn seiner Amtszeit als Präsident des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) öffentlich ein stärkeres Engagement seiner Industrie in Afrika zu fordern. „Wir können es uns nicht erlauben, dass Afrika ein weißer Fleck auf der Landkarte des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus bleibt“, sagt er. Unternehmen aus China und Indien seien in Afrika auf dem Vormarsch, und auch die Konkurrenz aus den USA habe den Markt entdeckt. „Wir drohen den Kontinent zu verlieren, der in den nächsten Jahrzehnten große Wachstumschancen bietet“, warnt Festge.

„Für produktionskritische Anwendungen werden Maschinen aus Deutschland gekauft, für die einfacheren Aufgaben chinesische“, stellt er fest. Die Kunden würden verstehen, dass deutsche Maschinen zwar in der Anschaffung teurer, aber zuverlässiger und über den Lebenszyklus hinweg günstiger seien. Gerade in Afrika sei jedoch ein guter Service besonders wichtig – und das schließe die gute Ausbildung eigener Mitarbeiter ebenso wie der Mitarbeiter der Kunden ein. „Damit können wir uns auch von den Chinesen abheben, die die Maschinen nur hinstellen oder mit eigenen Arbeitskräften betreiben.“

Mittelständischen Maschinenbauern empfiehlt er generell, sich auf das Geschäft mit privaten Unternehmen in Afrika zu konzentrieren. Das sei einfacher und auch hinsichtlich des gefährlichen Themas Korruption weitestgehend ohne Probleme. Es gäbe viele gute Chancen, vom Aufbau der Infrastruktur und von der Versorgung der wachsenden Mittelschicht zu profitieren. Als Beispiele für Branchen mit guten Erfolgsaussichten nennt er den Agrar- und Lebensmittelsektor, Getränke, Papier und Verpackungen, Bergbau und Rohstoffe, den Anlagenbau, die Logistik und die Energieversorgung.

Dr. Reinhold Festge, Präsident des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und persönlich haftender geschäftsführender Gesellschafter der Haver & Boecker OHG, Oelde

5.4 Wer die kulturellen Besonderheiten ernst nimmt, ist erfolgreicher

Wer in Afrika wirtschaftlich tätig werden will, sollte sich – wie die Umfrage unterstreicht – mit den kulturellen Besonderheiten auseinandersetzen. Das gilt für die Verhandlungsführung, das Zeitverständnis und die Bedeutung von familiären Verbindungen und Hierarchien. Die große kulturelle, historische und ethnische Vielfalt des Kontinents lassen keine Stereotype und Generalisierungen zu. So wie es keine gesamteuropäische Geschäftsetikette gibt, die in der Schweiz und in Süditalien gleichermaßen gültig wäre, gibt es auch für Afrika nur wenige Faustregeln, die überall gelten. Aber der Ausspruch „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht", illustriert die unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Zeit und zeitlichen Abläufen. „Time is money" wird in Afrika zwar verstanden, aber nicht angestrebt und akzeptiert, denn die Zeit ist persönlichen Kontakten und Beziehungen untergeordnet.

„Kulturelle Regeln gliedern das Leben"

„Nicht Stunden oder Minuten gliedern hier das Leben, sondern natürliche Zyklen und kulturelle Regeln: Regen- und Trockenzeit, Aussaat und Ernte, Geburt, Initiation, Heirat und Tod."

Wolfgang Drechsler lebt seit 1985 als Korrespondent für deutsche Tageszeitungen in Kapstadt (Südafrika).

Wer Verträge abschließen möchte, sollte zuvor Beziehungen schaffen und sie vor allem pflegen. Denn in Afrika gilt der Grundsatz: keine Verträge ohne Vertrauensbasis. In afrikanischen Gesellschaften besteht ein engmaschiges Beziehungsnetz. Kern ist die Familie mit allen ihren Ansprüchen und Verpflichtungen. Für westliche Unternehmer ist es nahezu unmöglich, diese Verflechtungen in geschäftlichen Kontexten und Abläufen zu erkennen. Deshalb ist fast immer ein Vermittler notwendig. Er sorgt für eine angemessene Kontaktaufnahme mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen bzw. eine behutsame Annäherung an sie. Gleiches gilt für den Kontakt mit den zuständigen Behörden.

Kritik und unterschiedliche Meinungen vor Abschluss eines Vertrags werden in den meisten afrikanischen Ländern nicht offen ausgesprochen. Sie würden den Vertragsabschluss gefährden. Taucht ein strittiger Punkt auf, wird in aller Regel ein Mediator eingeschaltet – meist ein älteres Mitglied aus dem Umfeld der Vertragsführung.

In vielen afrikanischen Unternehmen ist der Führungsstil autoritär. Das heißt aber nicht, dass Entscheidungen klarer und schneller getroffen werden als in westlichen Kulturen. Im Gegenteil: Entscheidungen aufschieben, Verantwortung ablehnen, Diskussionsarmut und Passivität sind kein Anzeichen von Schwäche, sondern zählen zu den Grundsätzen einer harmonischen Gesprächsführung und unterstreichen Seriosität und Ehre.

Beziehungspflege ist wichtig. Die in weiten Teilen Europas gängige Praxis, Freizeit und Arbeit voneinander zu trennen, ist den meisten Afrikanern fremd. Der persönliche Dialog ist nicht nur zur Anbahnung von Kontakten wichtig, sondern vor allem zur Pflege dieser geschäftlichen Beziehungen. Das Sprichwort „Wenn Du mir eine Geschichte erzählst, weiß ich, wer Du bist" ist weniger als Ratschlag für einen gelungenen Smalltalk gemeint, sondern eine Form geschickter Verhandlungsführung.

„Erst Vertrauensbasis aufbauen“

„Verträge sind in Afrika oftmals nur schwer durchsetzbar. Während man in Europa schnell übers Geld redet, wird in Afrika erst einmal die Vertrauensbasis aufgebaut. Da ist es nichts Ungewöhnliches, bei den ersten vier Treffen kein einziges Wort über das geplante Geschäft zu verlieren.“

Dr. Stefan Maron, Head of CEO Office der Merck KGaA

Fazit und Ausblick

Deutsche Unternehmen betreiben erfolgreich Geschäft in Afrika. Und diejenigen, die vor Ort ihre Erfahrung gesammelt haben, wollen ihre Geschäftstätigkeiten auf dem Kontinent möglichst ausbauen. Dazu gehört der Vorstoß in neue Länder und in neue Geschäftsfelder. Das belegt diese Studie nach einer repräsentativen Befragung von 200 in Afrika aktiven und 200 in Afrika nicht aktiven Unternehmen.

Die Erfolgsbeispiele zeigen, dass eine pauschale Ablehnung eines Markteintritts in Afrika inzwischen unbegründet ist. Die Probleme und Herausforderungen sind bei guter Vorbereitung und aktivem Management vor Ort inzwischen beherrschbar. Dies unterstreicht unter anderem auch die wachsende Konkurrenz auf dem Kontinent durch Wettbewerber aus anderen westlichen Industriestaaten sowie China. Gerade der deutsche Mittelstand entdeckt den Kontinent derzeit neu und lässt sich nicht länger vom (veralteten) Image Afrikas als Risikokontinent abschrecken.

Den deutschen Unternehmen ist bewusst, dass der Erfolg in Afrika mit all seinen Herausforderungen nicht nebenbei erreichbar ist, sondern ein klares Bekenntnis erfordert. Dies muss einhergehen mit der Organisation klarer Zuständigkeiten, aber auch der Geduld, Investitionen in den neuen Markt konsequent zum Ziel zu führen.

Vielen Unternehmen ist bewusst, dass es wenig bringen wird, Geschäftsmodelle aus anderen Wachstumsmärkten wie Asien unverändert für den afrikanischen Markt zu kopieren. Die Anpassung der eigenen Geschäftsstrategien sowie der Produkte und Vertriebswege an die afrikanischen Besonderheiten spielt eine Schlüsselrolle für den Erfolg.

Eine weitere zentrale Rolle kommt dem langfristigen Aufbau belastbarer Beziehungen zu lokalen Partnern aus der Privatwirtschaft sowie Netzwerken vor Ort zu. Auch mit wachsender Erfahrung nutzen die erfolgreichen Firmen weiterhin rege Unterstützungsangebote lokaler Partner und internationaler Organisationen und Verbände. Vielen hilft es, Exportkreditversicherungen und Investitionsgarantien in Anspruch zu nehmen, um Risiken einzugrenzen.

Die Unternehmen blenden die Risiken des Afrikageschäfts dabei keineswegs aus – sie lernen, sie zu beherrschen. Die Problemliste könnte auch für andere Wachstumsmärkte stehen: Korruption, politische Instabilität, Rechtsunsicherheit, mangelhafte Infrastruktur, fehlende Fachkräfte. Erfolgreiche Unternehmen haben sich von diesen Problemen nicht abschrecken lassen, sondern sich auf Kunden aus dem Privatsektor konzentriert, um saubere Geschäfte zu machen. Im Kampf gegen Korruption und Bestechung hilft es den Unternehmen nach eigener Aussage auch, keine umfassenden Steuervermeidungsstrategien für die Präsenz in Afrika zu entwickeln. Darüber hinaus beseitigen die Unternehmen den Fachkräftemangel oft durch eigene Initiative: Sie investieren in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter – und wenn es sein muss, auch in die der Kunden.

Angezogen werden die Unternehmen von einer sich verbessernden Infrastruktur, der Urbanisierung, den Fortschritten im Bildungswesen und vor allem einer wachsenden konsumfreudigen Mittelschicht. Afrika überspringt in vielerlei Hinsicht technologische Entwicklungsstufen: statt Festnetztelefon gleich das Handy, statt Bankfilialen Zahlungsgeschäfte per Mobilfunk, statt Kraftwerken dezentrale Solarenergie. Für den nächsten Entwicklungsschritt braucht der Kontinent Maschinen und Anlagen, Infrastruktur, smarte Energietechnik und das Wissen, wie man eine Industrie aufbaut – und niemand kann all das besser liefern als Deutschland.

Gleichwohl ist die deutsche Wirtschaft im Afrikageschäft unterrepräsentiert – ein Zustand, den sich eine führende Exportnation nicht dauerhaft leisten sollte. Die Studie zeigt, dass Deutschland – ähnlich wie in Asien – eine Schlüsselrolle als Lieferant von Investitions-, aber auch Konsumgütern spielen kann und dass sich auch interessante Investitionsgelegenheiten in Afrika finden.

Aus der Studie ergeben sich folgende Empfehlungen, die Unternehmen beim Markteintritt im Blick haben sollten:

01
Eine Frage der Wirtschaft

Afrika ist nicht Asien

- Erkennen Sie Potenziale in Nischen und nutzen Sie diese
- Ziehen Sie die aufstrebenden Länder jenseits von Südafrika in Betracht
- Machen Sie sich ein differenziertes Bild von den afrikanischen Märkten
- Kennen Sie die Konkurrenz: Sie kommt meist aus den Industriestaaten

02
Eine Frage der Einstellung

Risiken sind beherrschbar

- Zeigen Sie Präsenz vor Ort und verstehen Sie, wo die Herausforderungen liegen
- Kooperieren Sie mit der Privatwirtschaft vor Ort, um Korruption zu meiden
- Entwickeln Sie Ihre Fachkräfte selbst und entwickeln Sie Strategien, diese zu binden

03
Eine Frage der Strategie

Ganz oder gar nicht

- Benennen Sie einen Afrikaverantwortlichen, der den Markteintritt aktiv vorantreibt
- Entwickeln Sie maßgeschneiderte Produkt-, Marken- und Vertriebsstrategien

04
Eine Frage der Partner

Kooperationen zahlen sich aus

- Identifizieren Sie Unterstützungsangebote auf allen Ebenen und nutzen Sie sie
- Suchen Sie sich Partner aus der Privatwirtschaft und kooperieren Sie vor Ort mit internationalen Organisationen

05
Eine Frage der Erfahrung

Ohne Geduld kein Erfolg

- Entscheiden Sie sich so früh wie möglich für einen Markteintritt und bauen Sie ein langfristiges Engagement auf
- Zeigen Sie kontinuierlich Präsenz vor Ort und betreiben Sie intensive Kontaktpflege
- Entwickeln Sie Ihr Geschäft in neue Märkte innerhalb Afrikas weiter
- Nehmen Sie kulturelle Besonderheiten ernst und gehen Sie darauf ein

Methodik

Die Studie basiert auf einer Befragung von Unternehmen in Deutschland mit mindestens 100 Mitarbeitern oder einem Mindestumsatz von 50 Millionen Euro pro Jahr. Befragt wurden Zuständige für das Auslandsgeschäft von insgesamt 200 Unternehmen mit Afrikatätigkeit sowie 200 Unternehmen ohne Afrikatätigkeit. Das Meinungsforschungsinstitut Forsa hat die Umfrage vom 28. April bis 6. Juni 2014 durchgeführt. In Telefoninterviews befragte Forsa mit Hilfe eines mit KPMG und des Handelsblatt Research Instituts entwickelten Fragebogens für das Afrikageschäft zuständige Manager in den Branchen und Teilsegmenten Bau, Bergbau, Dienstleistung, Finanzdienstleister, Handel, Verkehr, Nachrichten, Logistik, Energie, Mineralöle, Chemie, Pharma, Gesundheit, Metallerzeugung, Maschinen, Fahrzeuge, Elektro und dem übrigen verarbeitenden Gewerbe. Wo es inhaltlich Sinn ergab und zu detaillierteren Ergebnissen führte, wurden die Fragen untergliedert auf kleine (bis 25 Millionen Euro Jahresumsatz), mittlere (25–100 Millionen Euro) und große (über 100 Millionen Euro) Unternehmen, auf Firmen mit kürzerer (bis zehn Jahre) und langer (mehr als zehn Jahre) Afrikaerfahrung sowie auf Unternehmen mit weniger bzw. mehr als 500 Mitarbeitern.

Des Weiteren wurden Interviews mit einer Reihe von ausgewiesenen und langjährigen Afrikaexperten geführt, die alle namentlich in der Studie genannt werden. Diese bilden zusammen mit den Ergebnissen der Umfrage den Kern der Studie. Ergänzend wurden Sekundärliteratur und externe Datenbanken hinzugezogen.

KPMG: globales Know-how für Unternehmen vor Ort

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 155.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service bieten. Unser Handwerkszeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft. Unser fundiertes Fach- und Branchenwissen gibt unseren Kunden Sicherheit. Sicherheit, die sie brauchen, um ihre Ziele zu verwirklichen. Unsere Experten zeigen Unternehmen geschäftliche Chancen auf und helfen ihnen, Entwicklungen mitzubestimmen und ihre Wachstumsziele zu erreichen.

www.kpmg.de

Kooperationspartner

Handelsblatt Research Institute

Das Handelsblatt Research Institute ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Es schreibt im Auftrag von Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen, wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern und Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Marktforschung und schreibt Unternehmenschroniken. An dieser Studie mitgewirkt haben: Katharina Utermöhl, Dr. Ulf Sommer, Patrick Altmeyer, Dirk Heilmann.

Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft

Der Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft ist der Außenwirtschaftsverband der deutschen Unternehmen für den afrikanischen Kontinent. Mehr als 600 Unternehmen aus allen Branchen unterstützen die Organisation durch ihre Mitgliedschaft. Der Afrika-Verein informiert über Länder und Märkte, wägt Chancen und Risiken ab, vermittelt Geschäftskontakte und vertritt die Interessen seiner Mitglieder im In- und Ausland. Der Afrika-Verein hat Kenntnisse über alle bzw. Kontakte in allen afrikanischen Märkten – auch dort, wo die Außenhandelskammer nicht mit Delegationen präsent sind. Der Afrika-Verein hat die Studie beratend begleitet.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

2b AHEAD
Hesse, C., Jánszky, S., 2014. Afrika 2025: Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks [online]. Zu finden unter http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-afrika-2025/ [Stand 10.07.2014]

Außenwirtschaftsportal Bayern, Fokus auf … Afrika, ohne Jahr [online]. Zu finden unter: http://www.auwi-bayern.de/awp/inhalte/Grenzenlos-erfolgreich-/Fokus_auf.../fokus-auf-...-afrika.html [Stand 10.07.2014]

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung
Kröhnert, S., et al, 2012. Fünf Löwen auf dem Sprung: Wirtschaftliche und demografische Potenziale der aufstrebenden Länder Afrikas [online]. Zu finden unter: http://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/fuenf-loewen-auf-dem-sprung.html [Stand 10.07.2014]

Sippel, L., et al, 2011. Afrikas demografische Herausforderung [online]. Zu finden unter: http://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/afrikas-demografische-herausforderung.html [Stand 10.07.2014]

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2014. Die neue Afrika-Politik des BMZ – Afrika auf dem Weg vom Krisen- zum Chancenkontinent [online]. Zu finden unter: http://www.bmz.de/de/presse/aktuelleMeldungen/2014/maerz/140321_pm_025_Die-neue-Afrika-Politik-des-BMZ/25_Die_neue_Afrikapolitik_des_BMZ.pdf [Stand 10.07.2014]

Bundesverband der deutschen Industrie, 2013. Chancenkontinent Afrika [online]. Zu finden unter: http://management.safri.de/upload/BDI_Umfrage_SSA_1311.pdf [Stand 10.07.2014]

Democracy Lab, 2013. The Myth of Africa's Rise [online]. Zu finden unter: http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/01/04/the_myth_of_africa_s_rise [Stand 10.07.2014]

Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIHK, 2012. Quo vadis, Ägypten? [online]. Zu finden unter: http://www.dihk.de/themenfelder/international/info/aktuell-international [Stand 10.07.2014]

DIHK, 2013. Afrika ante portas? [online]. Zu finden unter: http://www.dihk.de/themenfelder/international/info/aktuell-international [Stand 10.07.2014]

DIHK, 2013. Ägypten – Frisst die Revolution ihre Kinder? [online]. Zu finden unter: http://www.dihk.de/themenfelder/international/info/aktuell-international [Stand 10.07.2014]

DIHK, 2014. Das neueste aus Afrika Sub-Sahara [online]. Zu finden unter: http://www.dihk.de/themenfelder/international/laender-und-maerkte/afrika-subsahara [Stand 10.07.2014]

The Economist
The Economist, 2000. Hopeless Africa [online]. Zu finden unter: http://www.economist.com/node/333429 [Stand 10.07.2014]

The Economist, 2011. Daily chart: Africa's impressive growth [online]. Zu finden unter: http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/01/daily_chart [Stand: 10.07.2014]

The Economist, 2011. The hopeful continent: Africa rising [online]. Zu finden unter: http://www.economist.com/node/21541015 [Stand 10.07.2014]

Frankfurter Allgemeine Zeitung
C. Müßgens, J. Ritter, Afrika wirbt um deutsche Investoren, FAZ vom 26.04.2014, Seite 24

Handelsblatt
Maxim Kireev, Gefährliche Mission im Krisengebiet, Handelsblatt vom 14.04.2014

Weltbank, Doing Business 2014 [online]. Zu finden unter: http://www.doingbusiness.org [Stand: 10.07.2014]

Datenquellen

CESifo Group Munich, 2014. IFO world economic survey [online]. Zu finden unter: http://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/journals/CESifo-World-Economic-Survey.html [Stand 11.07.2014], Datastream codes: C4IFPR04, C4XWCMFY

Freedom House, 2014. Freedom in the World 2014 [online]. Zu finden unter: http://www.freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2014 [Stand 08.07.2014]

Internationaler Währungsfonds
IWF, World Economic Outlook Database [online]. Zu finden unter: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weoselgr.aspx [Stand 08.07.2014]

IWF, Direction of trade statistics [online]. Zu finden unter: http://elibrary-data.imf.org/finddatareports.aspx?d=33061&e=170921 [Stand 08.07.2014], Datastream codes: BDQ7D0AZA, AZQ7D0BDA

Mo Ibrahim Foundation, 2013 Ibrahim Index of African Governance (IIAG) [online]. Zu finden unter: http://www.moibrahimfoundation.org/interact [Stand 08.07.2014]

OECD
OECD, African economic outlook [online]. Zu finden unter: http://www.africaneconomicoutlook.org/en/statistics [Stand 08.07.2014]

The OECD and Africa: Launch of the Economic Outlook, 2014. http://www.oecd.org/dev/emea/african-economic-outlook-2014-press-release.html

Statista Datenbank
Booz & Company, Mobile penetration in Africa from 2000 to 2010 [online]. Zu finden unter: http://www.statista.com/statistics/220118/mobile-penetration-in-africa-since-2000 [Stand 08.07.2014]

Ernst & Young, Percentage of jobs created in extraction in Africa from 2007 to 2011, as percentage of all jobs created [online]. Zu finden unter http://www.statista.com/statistics/240682/job-creation-in-extraction-in-africa [Stand 11.07.2014]

Ernst & Young, Percentage of jobs created in infrastructure in Africa from 2007 to 2011, as percentage of all jobs created [online]. Zu finden unter: http://www.statista.com/statistics/240678/job-creation-in-infrastructure-in-africa [Stand 11.07.2014]

Ernst & Young, Percentage of jobs created in manufacturing in Africa from 2007 to 2011, as percentage of all jobs created [online]. Zu finden unter: http://www.statista.com/statistics/240680/job-creation-in-manufacturing-in-africa [Stand 11.07.2014]

Internet world stats, Internetpenetrationsrate in Afrika in den Jahren 2009 bis 2012 [online]. Zu finden unter: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39500/umfrage/internetpenetrationsrate-in-afrika [Stand 08.07.2014]

Transparency International
Transparency International, Corruptions Perceptions Index [online]. Zu finden unter: http://www.transparency.org/research/cpi/overview [Stand: 10.07.2014]

Transparency International, Corruptions Perceptions Index [online]. Zu finden unter: http://www.africaneconomicoutlook.org/en/statistics [Stand: 10.07.2014]

UNCTAD
World Investment Report 2014. Zu finden unter: http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937

UNO
Human Development Index 2014. Zu finden unter: http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi

Weltbank
Weltbank, World bank open data [online]. Zu finden unter: http://data.worldbank.org [Stand 08.07.2014]

Weltbank, African Development Indicators [online]. Zu finden unter: http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=africa-development-indicators# [Stand 08.07.2014]

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Fünf afrikanische Staaten wachsen stark 10
Abb. 2 Überdurchschnittlich starke Verbesserung in Subsahara-Afrika 10
Abb. 3 Attraktivität für Investoren steigt 10
Abb. 4 Hohes Potenzial an Arbeitskräften 10
Abb. 5 Die Städte wachsen 11
Abb. 6 Im- und Exporte 11
Abb. 7 Internet und Mobilfunk boomen 11
Abb. 8 Korruption: in Afrika nicht ausgeprägter als in den großen Schwellenländern 11
Abb. 9 Wirtschaftswachstum und politische Stabilität 11
Abb. 10 Afrika ist nicht Asien 13
Abb. 11 Hohes Wachstumspotenzial 13
Abb. 12 Südafrika … aber nicht nur 14
Abb. 13 Schon lange in Afrika aktiv 14
Abb. 14 Handel und Export stehen im Fokus 14
Abb. 15 Erfolgreiche Geschäfte 15
Abb. 16 Der Handel ist erfolgreich 15
Abb. 17 Warum Unternehmen Afrika meiden 15
Abb. 18 Insgesamt 87 % planen, nicht aktiv zu werden 16
Abb. 19 Überall aktiv 16
Abb. 20 Noch viel Potenzial 17
Abb. 21 Maschinenbau liegt vorn 18
Abb. 22 Westliche Firmen konkurrieren 19
Abb. 23 Viele Herausforderungen 21
Abb. 24 Korruption – selten ein großes Problem 22
Abb. 25 Korruption – eher ein Problem für große Unternehmen 23
Abb. 26 Keine Illusionen 23
Abb. 27 Mangel an qualifiziertem Personal 24
Abb. 28 Afrikaverantwortliche im Fokus 27
Abb. 29 Strategien entscheiden über Erfolg und Misserfolg 28
Abb. 30 Dienstleister fahren am häufigsten eigene Strategien 28
Abb. 31 Bedürfnisse vor Ort stehen im Fokus 29
Abb. 32 Kleine Unternehmen wurden verstärkt aktiv 31
Abb. 33 Neue Kunden stehen im Fokus 31
Abb. 34 Afrika – nicht nur für große Unternehmen 31
Abb. 35 Kleine Unternehmen passen ihre Produkte häufiger an 31
Abb. 36 Kleine Unternehmen haben weniger Probleme 31
Abb. 37 Erfahrene Unternehmen setzen auf Unterstützung 34
Abb. 38 Das Angebot reicht aus 35
Abb. 39 Große und Afrikaerfahrene Unternehmen sind erfolgreicher 37
Abb. 40 Besser nicht im Alleingang 37
Abb. 41 Gute Perspektiven 38
Abb. 42 Mehr Länder im Visier 38
Abb. 43 Erfolgreiche Beziehungen 38

Bildnachweise

Fotolia.com: Cover © pipop-b, © 9comeback
Getty Images: S. 26 © David Desousa Drumond Photography, S. 36 © Christopher Koehler
f1Online: S. 12 © TeKA Westend61, S. 20 © Iconotec
iStock: Cover © unkas photo, S. 9 © Africalmages, S. 25 © Africalmages, S. 32 © shujaa_777 , S. 34 © t.light, S. 41 © 1905HKV

Ansprechpartner

Die kontinuierliche Verschiebung regionaler Wachstumspotenziale in die Schwellenländer und die zunehmende Notwendigkeit der Lokalisierung von Produkten und Wertschöpfung stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Das KPMG-Kompetenzteam „Global Market Expansion" unterstützt Ihr Unternehmen, diese Herausforderungen zu meistern.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Karl Braun
Mitglied des Vorstands
T +49 89 9282-1165
karlbraun@kpmg.com

Susanne Meukel
Director, Tax Services
T +49 89 9282-6086
smeukel@kpmg.com

Tim Löbig
Partner, Global Market Expansion
T +49 89 9282-4458
timloebig@kpmg.com

Branchenspezialisten

Vir Lakshman
Partner, Head of Chemicals & Pharmaceuticals
T +49 211 475-6666
vlakshman@kpmg.com

Dr. Steffen Wagner
Partner, Head of Transport & Leisure
T +49 69 9587-1507
steffenwagner@kpmg.com

Dr. Gerhard Dauner
Partner, Head of Industrial Manufacturing
T +49 89 9282-1136
gdauner@kpmg.com

Mark Sievers
Partner, Head of Consumer Markets
T +49 40 32015-5840
marksievers@kpmg.com

www.kpmg.de/afrika

KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Lars Alexander Meixner
Partner
T +49 711 781923-444
lmeixner@kpmg-law.de

www.kpmg-law.de

KPMG in Afrika

KPMG Africa Limited
Anthony Thunstrom
Global Africa Practice
T +27 116475423
athunstrom@kpmg.com

www.kpmg.com/africa

www.kpmg.de/afrika

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity" sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International Cooperative („KPMG International").