

Creditreform

Das Unternehmergezine aus der Handelsblatt Media Group



SCHEIN ODER SEIN

Viele Chefs schätzen ihren Führungsstil positiver ein als ihre Mitarbeiter. Und Sie?

Ausblick 2019

Die große Bankenumfrage



Gute Aussicht in Afrika

Der Kontinent bietet enormes Potenzial. Deutsche Firmen halten sich dennoch zurück. Ein Fehler, sagen Unternehmer, die den Schritt nach Afrika bereits gewagt haben. Text: Gian Hessami

Richard Kimani hat ein Problem gelöst. In Afrika verderben tonnenweise Obst und Gemüse – ein großer Teil der Ernte ist dahin, weil die Waren zu langsam weiterverarbeitet werden. Nicht bei Richard Kimani: Seine Firma Kevian verarbeitet Mangos der umliegenden Farmen zu Saft. Das 1992 gegründete Unternehmen stellt außer Fruchtsäften Suppen und Ketchup her und sichert inzwischen die Existenz von rund 360.000 Kleinbauern in der Umgebung. „Wenn das Geld den Bewohnern der Region zugutekommt, landet es früher oder später wieder in der lokalen Wirtschaft Kenias“, sagt Kevian-Chef Kimani.

Der Maschinenpark des Unternehmens ist hochmodern: Edelstahl, Förderbänder, Hightech. Das Equipment kommt aus Deutschland. Die Krones AG aus Bayern lieferte die Abfüllanlagen und die Ausbildung gleich dazu – als klar wurde, dass die kenianischen Angestellten Schwierigkeiten mit der modernen Technik hatten. Seit 2013 betreibt das deutsche Maschinenbau-Unternehmen in Nairobi ein Ausbildungszentrum und bildet Mechaniker aus. Verwirklicht wurde das Pilotprojekt mit Fördergeldern von der KfW und der Deutschen Entwicklungsbank DEG.

Bevölkerung und Wirtschaft wachsen

Die Kooperation von Kevian und Krones ist für den Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft ein Vorzeigeprojekt. Selbst Gerd Müller, Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, war schon bei Kevian zu Gast. „Afrika ist ein wichtiger und erfolgreicher Markt für uns“, sagt Krones-Vorstandsmitglied Markus Tischer im Gespräch mit dem Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft. Mit der stetig wachsenden Bevölkerung, der größer werdenden Mittelschicht, dem steigenden Wohlstand und der zunehmenden Urbanisierung erhöhe sich auch der Bedarf an hochwertigen und hygienisch verpackten Getränken.





Gerd Müller, Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zu Gast bei Kevian. Der afrikanische Safthersteller arbeitet mit Anlagen des bayerischen Maschinenbauers Krones.

Nach Einschätzung des Vereins ist Afrika gut aufgestellt, um sich erfolgreich zu industrialisieren. Abgesehen von der riesigen Vielfalt an natürlichen Ressourcen verfüge der Kontinent über ein günstiges demografisches Profil. Experten prognostizieren, dass sich die Bevölkerung von aktuell rund 1,2 Milliarden Menschen bis zum Jahr 2050 verdoppeln wird. Und bereits heute ist die Bevölkerung im Schnitt jünger als 25 Jahre. Damit biete Afrika ein immenses Potenzial an Arbeitskräften.

Nicht nur Konzernen wie BASF, Beiersdorf, Siemens oder Volkswagen, die in Afrika tätig sind, eröffnet der Kontinent Chancen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können dort Fuß fassen. „Die Stärken des deutschen Mittelstandes – unter anderem seine Vielseitigkeit und seine Innovationskraft – sind in Afrika hoch angesehen und willkommen“, sagt Christian Lindfeld, Afrika-Experte der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Aufgrund des guten Rufes deutscher Ingenieurskunst hätten die Firmen, insbesondere wenn es um den Ausbau der Infrastruktur geht, gute Chancen in Afrika.

„Viele Märkte entwickeln sich in Afrika schneller als in der tradierten westlichen Welt, weil die Bevölkerung aufgrund des steigenden Bedarfs und der fehlenden Infrastruktur Technologiestufen überspringt“, erklärt der Experte. Das Auslassen der Festnetztelefonie und die große Verbreitung des Mobiltelefons sei ein gutes Beispiel dafür. Hier entstünden viele spannende Märkte: Mobiler Handel, mobiles Bezahlen und telemedizinische Angebote zum Beispiel. „Hinzu kommt eine sehr aktive Startup-Szene, die sich in vielen Universitätsstädten entwickelt und großes Motivationspotenzial für die Digital Natives erzeugt. Hier können Unternehmen auch schon mit einem kleinen Investment Zugang zu innovativen Ideen bekommen, die zu-

dem bestens auf die Bedürfnisse des jeweiligen Marktes zugeschnitten sind.“

Welche afrikanischen Länder als Absatzmärkte für europäische Unternehmen interessant sind, kommt auf die Branche an. „Unternehmen im Konsumgüterbereich benötigen größere Märkte mit Kaufkraft“, erläutert Christoph Kannengießer, Hauptgeschäftsführer des Afrika-Vereins der deutschen Wirtschaft. Dies gelte zum Beispiel für Äthiopien, Nigeria, Südafrika, Kenia, die Elfenbeinküste und Ägypten. Top-Standort ist Südafrika, auf das sich der Großteil der deutschen Afrika-Investitionen konzentriert.

» Viele Märkte entwickeln sich in Afrika schneller als in der tradierten westlichen Welt. «

Christian Lindfeld,
KPMG

Finanzierung und Image schrecken ab

Auch wenn Afrika die wachstumsstärkste Region der Welt ist – südlich der Sahara werden Schätzungen zufolge in wenigen Jahren 25 Prozent der weltweit arbeitsfähigen Bevölkerung leben –, zögern laut Kannengießer immer noch viele deutsche Firmen aufgrund wirtschaftlicher und politischer Risiken, in den Märkten des Kontinents aktiv zu werden. Entscheidende „Roadblocker“ seien eine unzureichende Finanzierung und Risikoabsicherung. „Die Strukturierung von Finanzierung sowie privatwirtschaftlichen und staatlichen Versicherungsinstrumenten ist für Unternehmen oft unter erheblichen Schwierigkeiten nutzbar“, räumt der Experte ein. Zugleich verweist er darauf, dass europäische Unternehmen, die in Afrika investieren wollen, auf nationaler Ebene das bekannte Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung nutzen können. Weiterhin schreckt viele das Image des Kontinents ab. „Das Bild Afrikas ist leider geprägt von den vier Ks – Krieg, Krankheit, Krise und Korruption“, sagt Bienvenue Angui. Die Französin mit ivorischem Ursprung lebt seit über zehn Jahren in Deutschland. Vor einem Jahr übernahm sie die Leitung der deutsch-frankophon »



» Wir müssen unsere europäische Denkweise ein Stück weit an die Mentalität der Menschen vor Ort anpassen. «

Nelly Kostadinova,
Lingua World



und afrikanischen Gemeinschaft „Le Mittelstand“, die zum Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) gehört. Afrika ist für Angui ein Kontinent der Chancen und der Zukunft: Sie verweist auf die junge Bevölkerung, die wachsende Mittelschicht, unerschlossene Märkte, Ressourcen und ein Wirtschaftswachstum von fünf Prozent. „Viele deutsche Unternehmen zögern immer noch, dort Fuß zu fassen. Sie fürchten Sprachbarrieren und die traditionelle Bindung zu Frankreich. Das ist unbegründet, denn sonst wären die Chinesen dort nicht so präsent“, unterstreicht sie.

Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte mitbringen, um in Afrika erfolgreich zu sein? „Die meisten afrikanischen Länder stellen das lokale Management vor beträchtliche Herausforderungen“, sagt Christian Tegethoff, Geschäftsführer des Personalberatungsunternehmens CT Executive Search. Eine bisweilen schlechte und unzuverlässige Infrastruktur, bürokratische Hürden und die Schwierigkeit, geeignetes Personal für Vertriebs- und Produktionsaufgaben zu finden, gehörten dazu. Weiterhin sorgten die verschiedenen Sprachen, Ethnien und Religionen in den Ländern des Konti-

nents für Komplexität. „In Afrika arbeitende Manager müssen deshalb ein außergewöhnliches Maß an Flexibilität und Stressresistenz sowie die Fähigkeit mitbringen, unorthodoxe Lösungen zu finden“, betont Tegethoff und fügt hinzu: „Wer Vertrieb in Afrika macht, muss die lokalen Gepflogenheiten kennen, darf aber nicht ohne weiteres nach den dortigen Regeln spielen.“ So müsse das lokale Management die Balance zwischen dem, was im Land für den Geschäftserfolg notwendig sei, und den internationalen Compliance-Regeln finden.

Mentalität der Einheimischen verstehen

Dass Unternehmer vor allem die Mentalität und die Kultur des jeweiligen Landes verstehen lernen müssen, kann Nelly Kostadinova nur bestätigen. Die Kölnerin hat ihren Übersetzer- und Dolmetscher-Service Lingua-World seit der Gründung 1997 kontinuierlich aufgebaut, auf inzwischen 19 Standorte auf zwei Kontinenten. 2012 reiste sie nach Südafrika, um in Johannesburg ihren 15. Standort zu eröffnen. „Ende des Jahres war ich mehr oder weniger allein im Büro. Zu meiner Überraschung begründeten die Leute dies mit der Weihnachtszeit. Sie sagten: „It’s Christmas Time!“ Heute kann sie darüber lachen. „Das war schon verrückt. Just zu dem Zeitpunkt hatte ich einen großen Auftrag einer Anwaltskanzlei bekommen, die dringend Übersetzer in Südafrika brauchte.“ Die Sprachexpertin erinnert sich noch genau. „Die Südafrikaner lebten im Hier und Jetzt. Das passte überhaupt nicht zu dem, was ich in Deutschland als Managerin gelernt hatte.“ Hinzu kam eine gewisse Langsamkeit der Südafrikaner, die nicht mit dem europäischen Tempo mithalten konnten. „Ich sagte mir: Einerseits geht es natürlich nicht, dass die Angestellten in der Vorweihnachtszeit einfach nicht erscheinen. Andererseits müssen wir unsere europäische Denkweise und unser Tempo ein Stück weit an die Mentalität der Menschen vor Ort anpassen.“

Kostadinova hat es bis heute nicht bereut, die Filiale in Johannesburg zu eröffnen – daher gründete sie vier Jahre später ein weiteres Büro in Kapstadt. „Die Menschen geben einem sehr viel zurück und zeigen großen Einsatz. Ich weiß noch, als ein Südafrikaner extra die 1.400 Kilometer von Kapstadt nach Johannesburg mit dem Bus zurücklegte, um zu einem Bewerbungsgespräch zu kommen. Zugleich hatte er keine Vorstellung davon, wie er die Übernachtung und die Rückfahrt finanzieren sollte. Das hat mich schwer beeindruckt. Ich habe ihn sofort eingestellt.“ ■■■■■

FÖRDERMÖGLICHKEITEN FÜR FIRMEN UND INVESTOREN

Unternehmen, die den Schritt nach Afrika wagen, können mit der Unterstützung der Bundesregierung und der Europäischen Union (EU) rechnen. Auf nationaler Ebene steht das bekannte Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung zur Verfügung. Dazu zählen Hermes-Bürgschaften, Investitionsgarantien und Exportförderprogramme für bestimmte Branchen, wie etwa erneuerbare Energien. In diesem Jahr hat das Bundeswirtschaftsministerium die Absicherungsmöglichkeiten für private Investiti-

onen und für Exporte deutlich verbessert: Hermes-Bürgschaften des Bundes mildern das Risiko in den afrikanischen Partnerländern Elfenbeinküste, Senegal, Äthiopien, Ghana und Ruanda. Der Selbstbehalt in Schadensfällen für Exporteure und Investoren beträgt jetzt nur noch fünf statt zehn Prozent. Darüber hinaus gibt es bei der Entwicklungszusammenarbeit Unterstützung bei Engagements, die sich auf Bereiche wie Ausbildung oder Verbesserung des sozialen Umfelds beziehen.