

Thomas Schmidt · Kay Pfaffenberger ·
Stefan Liebing *Hrsg.*

Praxishandbuch Wirtschaft in Afrika

2. Auflage



Springer Gabler

Praxishandbuch Wirtschaft in Afrika

Thomas Schmidt · Kay Pfaffenberger ·
Stefan Liebing
(Hrsg.)

Praxishandbuch Wirtschaft in Afrika

2. Auflage

 Springer Gabler

Hrsg.

Thomas Schmidt
Hochschule Flensburg
Flensburg, Deutschland

Kay Pfaffenberger
Hochschule Flensburg
Flensburg, Deutschland

Stefan Liebing
Conjuncta GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-37347-4 ISBN 978-3-658-37348-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37348-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planing/Lektorat: Nora Valussi

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur erweiterten und aktualisierten zweiten Auflage

Wer Fragen stellt muss auch akzeptieren, dass er Antworten bekommt.

(Kamerunische Weisheit)

Afrika? – Afrika!

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buchs hat sich viel getan im Hinblick auf Afrika. Afrika und die Zusammenarbeit mit afrikanischen Partnern war bis zuletzt ein zentrales Thema der letzten Regierung Merkel (Bundesregierung, 2014, 2017, 2021a, b). Innerhalb des Rahmens der von dieser Regierung initiierten „Compact with Africa“-Gruppe, welche 2017 unter der deutschen G20-Präsidentschaft entstand, wurde ein institutionelles Format für die Eckpfeiler deutscher und internationaler Afrikapolitik geschaffen. Eine Reihe von G20-Mitgliedsstaaten, besonders aber Deutschland, haben die Aktivitäten auf G20-Ebene um bilaterale Maßnahmen ergänzt. So entstand beispielsweise der deutsche Entwicklungsfonds. Die Summe der realisierten Maßnahmen hat dazu geführt, dass die Investitionen deutscher Unternehmen (Foreign Direct Investments – FDI) auf dem afrikanischen Kontinent im Vorpandemiejahr 2019 mit 12,1 Mrd. EUR einen Rekordstand erreichten (Monnerjahn, 2021).

Gegenläufige Entwicklungen haben die Auswirkungen der Corona-Pandemie ausgelöst. Während der Kontinent durchschnittlich recht gut durch die Krise kam, wenn die Infektions- und Sterbezahlen zugrundegelegt werden, lässt sich das für die wirtschaftliche Entwicklung nur eingeschränkt sagen. Die veröffentlichten Werte, lassen im globalen Vergleich eher geringe Wirtschaftseinbrüche vermuten. Allerdings ist zu konstatieren, dass ein großer Teil der Auswirkungen vor allem im informellen Sektor entstand, der naturgemäß nicht in die Statistiken eingeht. In jedem Fall muss festgehalten werden, dass die Pandemie Verschiebungen in den Bedeutungen unterschiedlicher Branchen auslösen wird. Auch die zunehmende Bedeutung des Themas Klimaschutz hat in Afrika Spuren hinterlassen. Große Bedarfe an grüner Energie auch in Europa können gedeckt werden, wenn Afrika seine Ressourcen zusätzlich zum Eigenbedarf für

den Export beispielsweise in Form von Wasserstoff und Derivaten zur Verfügung stellen wird.

All diese Entwicklungen und Tendenzen erfordern nach fünf Jahren einen grundlegend neuen Blick auf Afrika. Wir Herausgeber haben die vielen Veränderungen aufgegriffen und daher das vorliegende Buch grundsätzlich erweitert, neu gestaltet und aktualisiert. Wir sind der Auffassung, dass ungeachtet der Corona-Krise der Fokus Deutschlands und Europas weiterhin auf Afrika liegen muss. Nicht zuletzt, weil wir es uns nicht erlauben können, die riesigen Chancen ungenutzt zu lassen. Aber auch, weil die großen globalen Herausforderungen Klimaschutz, Migration, Multilateralismus und regelbasierte internationale Politik nur gelöst werden können, wenn wir Afrika als wichtigen Partner bei der Lösung dieser Herausforderungen erkennen. Dieses Handbuch soll dabei nicht nur Studierenden, sondern auch Praktikern als Einführung in aktuelle Fragen der Ökonomie des vielfältigen Kontinents dienen.

Flensburg
04.12.2022

Die Herausgeber
Stefan Liebing
Kay Pfaffenberger
Thomas Schmidt

Literatur

- Bundesregierung. (2014). Bundeskanzlerin Merkel reist zum EU-Afrika-Gipfel nach Brüssel. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/bundeskanzlerin-merkel-reist-zum-eu-afrika-gipfel-nach-bruessel-711580>. Zugegriffen: 26. Sept. 2021.
- Bundesregierung. (2017). Compact with Africa: Mut machen – Rahmenbedingungen verbessern. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/compact-with-africa-2019-1694082>. Zugegriffen: 26. Sept. 2021.
- Bundesregierung. (2021a). Fragen und Antworten zur Partnerschaft von Afrika und Europa. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/partnerschaft-staerken-1825870>. Zugegriffen: 26. Sept. 2021.
- Bundesregierung. (2021b). Gemeinsam für nachhaltiges Wachstum in Afrika. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/faq-compact-with-africa-1693622>. Zugegriffen: 26. Sept. 2021.
- Monnerjahn, Michael: Deutsche Investitionen in Afrika steigen weiter, GTAI. <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/wirtschaftsumfeld/bericht-wirtschaftsumfeld/afrika-uebergreifend/deutsche-investitionen-in-afrika-steigen-weiter-650130>. Zugegriffen: 26. Sept. 2021.

Inhaltsverzeichnis

1	Wirtschaft in Afrika – Eine Einführung	1
	Stefan Liebing, Kay Pfaffenberger und Thomas Schmidt	
Teil I Afrika hat Potenzial!		
2	Afrika ist anders als man denkt	11
	Christian Hiller von Gaertringen	
3	Unternehmertum und Start-Ups in Afrika	33
	Philipp von Carlowitz	
4	Ist Afrikas wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig?	53
	Andreas Freytag	
5	Die demographische und soziale Entwicklung in Afrika	67
	Helmut Asche	
6	Wie die Bundesregierung privates Wirtschaftsengagement in Afrika unterstützt	81
	Martin Jäger und Lucia De Carlo	
Teil II Afrika ist nicht gleich Afrika!		
7	Die Bedeutung regionaler Besonderheiten für das Geschäftsleben	99
	Kay Pfaffenberger	
8	Kulturelle Prägungen in Afrika und Auswirkungen auf das Geschäftsleben	121
	Janntje Böhlke-Itzen	
9	Der erste Schritt: Die Festlegung einer Länderstrategie	131
	Luise Rosemeier	

Teil III Investieren in Afrika, aber richtig!

10 Die Marktanalyse als Basis erfolgreicher Geschäftstätigkeit in Afrika	147
Michael Monnerjahn und Jürgen Friedrich	
11 Besonderheiten des B2B-Vertriebs in Afrika	159
Frank Nordmann	
12 Vertrieb in Afrika: Dos & Don'ts aus der Praxis	167
Ulrike Brückner	
13 Auswirkungen von Covid-19 auf die Logistik	177
Nelly Oelze	
14 Afrikanische Regierungen als Kunden und Auftraggeber	185
Stefan Tavares Bollow	
15 Erfolgsfaktoren für Startups in Afrika	197
Erick Yong und Thomas Festerling	
16 Service und Wartung in Afrika	209
Christian Ancker	
17 Besonderheiten der Beschaffung in Afrika	225
Emmanuel Chimi	
18 Wie die deutsche Politik Investoren unterstützen kann	237
Julian David Reichert	
19 Finanzierung von Investitionen	251
Klaus Helsper und Jan Müller	
20 Richtig versichert: Die Exportkreditgarantien des Bundes	263
Felix Brücher und Philipp Laass	
21 Die richtigen Mitarbeiter finden	279
Axel Grimm	
22 Rechtliche Rahmenbedingungen für Investitionen in Afrika	293
Boris Schilmar	
23 Steuerliche Aspekte einer Investition in Afrika	299
Claus Jochimsen	
24 Chinas Rolle in Afrika	305
Andreas Sieren	

Teil IV Fünf Thesen und ein Ausblick

25 Erkenntnisse und ein Blick in die Zukunft	321
Thomas Schmidt, Kay Pfaffenberger und Stefan Liebing	

Herausgeberverzeichnis



Professor Dr. Stefan Liebing ist Geschäftsführender Gesellschafter der Conjuncta GmbH. Das Unternehmen ist tätig in der Projektentwicklung und als Investor sowie in der Unternehmensberatung. Liebing hat umfangreiche Erfahrung in der Umsetzung von Investitionsvorhaben in Afrika und hat zahlreiche Unternehmen auf dem Weg in neue Märkte begleitet. Zudem übt er eine Reihe von Aufsichtsrats- und Beiratsmandaten aus. Seit 2012 ist er ehrenamtlicher Vorsitzender des Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft e. V. mit Sitz in Hamburg und Berlin. Seit 2018 vertritt Stefan Liebing die Republik Kamerun als Honorarkonsul für die norddeutschen Bundesländer. Zuvor war er in verschiedenen Managementfunktionen im Bereich der Energiewirtschaft tätig, zuletzt bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, davor für Royal Dutch Shell in Den Haag und Hamburg. Stefan Liebing ist Honorarprofessor am Centre for Business and Technology (CBTA) der Hochschule Flensburg.



Professor Dr. Kay Pfaffenberger ist Diplom-Ökonom und Managing Direktor des Centre for Business and Technology in Africa, welches acht Professoren der Universität und Hochschule Flensburg vereinigt. Im Hauptamt ist Professor an der Hochschule Flensburg mit Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre. Er berät in seiner Eigenschaft als Leiter seines Institutes for Finance, Communication and Good Governance Banken zu den Entwicklungen im Zahlungsverkehr und entwickelte Qualifikationslehrgänge für Zahlungsverkehrsexperten für die im Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken zusammengeschlossenen genossenschaftlichen Institute. Er ist Mitglied des Club of Finance und repräsentiert die Hochschule Flensburg im Afrikaverein der deutschen Wirtschaft.

Vor seiner Berufung auf die Professur baute Kay Pfaffenberger die Elektronischen Bankdienstleistungen einer mittelständigen genossenschaftlichen Bank auf und leitete sie mehrere Jahre. Weiterhin war er für die interne und externe Unternehmenskommunikation der CardProcess GmbH, Frankfurt als Referent verantwortlich. Er promovierte am Lehrstuhl für Bankwesen der Universität Leipzig.

Der Schwerpunkt seiner Forschung liegt im Bereich der Business-Modelle der erneuerbaren Energien und der Entwicklungen im Bereich des Transaction Banking in Africa. Ebenso blickt er auf die Start-Up Szene in Africa. Er betreut unter anderem ein EU gefördertes Projekt zur Entwicklung eines Masters für Energieeffizienz im südlichen Afrika. Engagiert ist er in der geplanten Gründung einer Ostafrikanisch-deutschen Hochschule für angewandte Wissenschaften. Ferner blickt er aus institutenökonomischer Sicht auf die Entwicklung des Good Governance auf dem afrikanischen Kontinent. Dabei greift er auf seine Expertise aus dem deutschen Genossenschaftswesen zurück.



Professor Dr. Thomas Schmidt ist Founding Director des Centre for Business and Technology in Africa und Professor in Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Flensburg mit Schwerpunkt betriebliche Anwendungssysteme. Er berät Unternehmen zu Strategie- und Umsetzungsprojekten in Informationstechnologie und Logistik. Vor seiner Berufung als Professor war er zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung und später als Senior Management Consultant bei CSC Ploenzke verantwortlich für den Themenbereich Logistik. Während dieser Zeit promovierte er an der Universität Bamberg in Wirtschaftsinformatik.

Thomas Schmidt hat langjährige Erfahrung in Afrika mit Projekten zu Universitätspartnerschaften mit Technologietransfer in Logistik und Informationstechnologie. Als Founding Director des Centre for Business and Technology in Africa gründete er das Namibian-German Centre for Logistics und betreibt Partnerschaften in Kamerun, Kenia, Namibia und Äthiopien mit erfolgreichen kooperativen Bachelor- und Masterprogrammen. Zusätzlich zu seiner afrikanischen Expertise lehrte und forschte er als Gastprofessor in den USA, Schweden, Finnland, Frankreich und China.



Wirtschaft in Afrika – Eine Einführung

1

Stefan Liebing, Kay Pfaffenberger und Thomas Schmidt

Inhaltsverzeichnis

1.1 Warum dieses Buch über Wirtschaft in Afrika?	2
1.2 Wie ist dieses Buch aufgebaut?	4
Literatur	5

*Die beste Zeit, einen Baum zu pflanzen, war vor zwanzig Jahren.
Die nächstbeste Zeit ist jetzt (Sprichwort aus Uganda)*

Zusammenfassung

Afrika! Das populäre Bild Afrikas ist insbesondere in den Medien immer noch von Hunger, Armut und Krieg oder aber von Folklore und romantischen Vorstellungen geprägt. Neue Technologien, wirtschaftliche Entwicklung und eine trotz Pandemie recht stabile Mittelschicht spielen in dieser Sicht nach wie vor keine große Rolle. Afrika wird gesehen als dunkler, verlorener Kontinent ohne Hoffnung.

S. Liebing
Hamburg, Deutschland
E-Mail: info@conjuncta.de

K. Pfaffenberger (✉)
Flensburg, Deutschland
E-Mail: kay.pfaffenberger@hs-flensburg.de

T. Schmidt
Flensburg, Deutschland
E-Mail: thomas.schmidt@hs-flensburg.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

T. Schmidt et al. (Hrsg.), *Praxishandbuch Wirtschaft in Afrika*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37348-1_1

1

1.1 Warum dieses Buch über Wirtschaft in Afrika?

Afrika! Das populäre Bild Afrikas ist insbesondere in den Medien immer noch von Hunger, Armut und Krieg oder aber von Folklore und romantischen Vorstellungen geprägt. Neue Technologien, wirtschaftliche Entwicklung und eine trotz Pandemie recht stabile Mittelschicht spielen in dieser Sicht nach wie vor keine große Rolle. Afrika wird gesehen als dunkler, verlorener Kontinent ohne Hoffnung. Dies ist ein sehr einseitiges und veraltetes Bild, das den Aufschwung und die wirtschaftliche Dynamik Afrika weitgehend ausblendet. So liegt das durchschnittliche Wirtschaftswachstum Afrikas seit Jahren bei mehr als 5 %. Während gemäß das Department of Economic and Social Affairs der Vereinten Nationen (UN DESA) für Afrika im Jahr 2020 einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von 3,4 % ausweist, sollen die Wachstumsraten für 2021 und 22 bereits wieder bei 3,7 % im Durchschnitt des Kontinents (!) liegen (UN DESA, 2021). Ein wesentlicher Teil des Rückgangs 2020 liegt in der krisenbedingt zurückgegangenen Nachfrage nach Rohstoffen und deren Preisverfall. Dennoch, ein Großteil der heute bekannten Bodenschätze lagert in Afrika und wird zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung positiv beitragen.

Der Anteil der Mittelschicht ist auf 34 % der afrikanischen Bevölkerung angestiegen. Afrikas Mittelschicht mit fast 350 Mio. Menschen ist damit eine wichtige Quelle für das Wachstum des privaten Sektors in Afrika und für die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen. Die große Mehrzahl der 54 afrikanischen Länder entwickelt sich zu mehr Stabilität, höherer Rechtssicherheit und verbesserter politischer Führung, auch wenn die Pandemie bestimmte Krisen verstärkte (z. B. in Mali). Weitgehend unerkannt von uns, für die Afrika immer noch der unbekannteste Kontinent ist, entstehen in Afrika somit gerade die Märkte der Zukunft. Märkte, bei denen Leapfrogging kein Schlagwort, sondern Realität ist. In aufstrebenden neuen Industrienationen wie Indien, Brasilien und insbesondere China, aber auch in vielen westlichen Staaten hat sich diese neue Sicht auf Afrika schon durchgesetzt und die Wirtschaftsakteure handeln dementsprechend. Auch in Deutschland entwickelt sich langsam diese optimistischere Betrachtung Afrikas und es gibt einen fundamentalen Wandel in der Wahrnehmung des Kontinents. Wird heute über Afrika geschrieben, so mit Titeln wie „Africa Rising“ (Mahajan, 2009) oder „Der unterschätzte Kontinent“ (Gaus, 2011). Die wirtschaftliche Potenz dieses Kontinents und die Leistungskraft spiegeln sich wider in Bezeichnungen wie „Africa – The Ultimate Frontier Market“ (Mataen, 2012), „Afrika ist das neue Asien“ (von Gaertringen, 2014) oder „The Bright Continent“ (Olopade, 2014). Erfolgsgeschichten (Chuhan-Pole & Angwafo, 2011) und Beispiele erfolgreicher Unternehmen (Games, 2013) zeigen, welche Möglichkeiten in diesem Kontinent stecken. Das unterschätzen des Potenzials dieses Kontinents verdeutlichen vielleicht am besten die Bücher „Der schwarze Tiger – Was wir von Afrika lernen können“ (Stoisser, 2015) und jüngst erschienen: „Afrotopia“ (Sarr, 2020) von Felwine Sarr. Der Autor ist ein senegalesischer Sozialwissenschaftler, der eine afrikanische Vision von Fortschritt aufzeigt und „Afrika! Rückblicke in die Zukunft

eines Kontinents“ (Grill, 2021), welches treffend das Zukunftspotenzial des angeblich verlorenen Kontinents beschreibt.

Afrika! Es gibt es auch eine persönliche Motivation für dieses Buch. Wir als Herausgeber dieses Werkes haben seit fast 20 Jahren Kontakte in Afrika und Erfahrungen im Aufbau von Beziehungen in Wirtschaft, Bildung und Politik. Schon bei den ersten, kleineren Berührungen – Stefan Liebing in Zentral- und Ostafrika, Kay Pfaffenberger in Westafrika, Thomas Schmidt im südlichen Afrika – haben wir die wirtschaftliche Potenz dieses Kontinents gespürt und waren fasziniert von den unerschlossenen Möglichkeiten. Dies führte letztendlich dazu, dass wir uns mit einem immer größeren Teil unserer Tätigkeit mit Wirtschaft in Afrika beschäftigt haben. Stefan Liebing ist Vorsitzender des Afrikaverains der deutschen Wirtschaft und überzeugt Unternehmen und Politik vom Potential Afrikas. Kay Pfaffenberger und Thomas Schmidt sind Professoren an der Hochschule Flensburg und verknüpfen ihre Spezialgebiete Wirtschaftsinformatik, Logistik, Energie- und Umweltmanagement und Banken mit praxisorientierten Projekten und angewandter Forschung in Afrika. Im Centre for Business and Technology in Africa bündeln wir unsere Erfahrungen, Informationen, Knowhow und Kontakte rund um die Wirtschaft auf dem afrikanischen Kontinent. Wir unterstützen innovative Konzepte und hochwertige Ausbildung vor Ort, indem wir Menschen zusammenbringen, Wissen teilen, den Austausch fördern und in Projekten mit der Industrie innovative Unternehmen bei ihren wirtschaftlichen Aktivitäten begleiten. Das Centre ist dynamisch gewachsen und stellt (2021) einen Zusammenschluß von acht Professoren der Hochschule Flensburg und der Europa-Universität Flensburg dar.

Afrika! Immer wieder wird uns in Diskussionen, aber auch in den Praxisprojekten die Frage gestellt, wie das immense Potential dieses Kontinents gehoben werden kann. Wie können attraktive Märkte und Sektoren identifiziert werden? Welche Methoden, Instrumente, Wege und Maßnahmen führen dazu, dass Investitionen und Geschäfte in Afrika erfolgreich werden? Was sind die notwendigen Rahmenbedingungen, und welche Institutionen können Hilfe leisten? Hier setzt dieses Buch an als Leitfaden für Praktiker, die in Afrika erfolgreich sein wollen. Das vorliegende Werk zeigt den Weg zu erfolgreichen Geschäften in Afrika. Es ist dabei mehr als eine Anekdodensammlung über erfolgreiche Investments und Erfolgsgeschichten. Es ist auch kein Buch über „Es gibt Chancen in Afrika“. Es ist auf gar keinen Fall eine Top 10 Liste der attraktivsten Länder und Industriesektoren. Solche Ranglisten sind in einem dynamischen Umfeld des vibrierenden Kontinents eher belanglose Momentaufnahmen. Es ist vielmehr ein praxisorientierter, gleichwohl wissenschaftlich fundierter Ratgeber wie in Afrika investiert und Geld verdient werden kann, geschrieben für alle Unternehmer und wirtschaftlich Interessierten, die in Afrika erfolgreich sein wollen. Die Autoren sind sowohl erfahrene Manager von großen und Familienunternehmen mit teilweise hundertjähriger Geschichte auf dem Kontinent, die erfolgreich Geschäfte in Afrika tätigen, die aber auch aus persönlicher leidvoller Erfahrung wichtige Hinweise geben können, welche Klippen zu umschiffen sind. Ebenso sind Manager von Unternehmen, die afrikanische Start-Ups unterstützen, dabei. Wir haben uns in diesem Buch weniger auf afrikanische Autoren,

als auf deutsche Unternehmer gestützt, weil es in diesem Buch ausdrücklich darum geht soll, dass deutsche Unternehmer mit ihren Erfahrungen anderen Unternehmen helfen. Dies aber immer unter der ausdrücklichen Perspektive, dass afrikanische Partner essentiell sind und immer auf Augenhöhe agieren. Uns ist ein partizipativer Ansatz wichtig, denn Technologie-, Wissens- und Ökonomischer Transfer können ihr Potenzial erst im Zusammenspiel voll entfalten.

1.2 Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Klassische Fragen, die jeder Akteur beantworten muss, der in Afrika wirtschaftlich erfolgreich sein will, sind WARUM Afrika für das Geschäft interessant ist, WO die größten Erfolgsaussichten bestehen, WIE vorzugehen ist und WAS von Politik und Wirtschaft noch zusätzlich getan werden kann um dieses Potential zu heben. Neben dieser Einleitung und einem abschließenden Fazit werden Antworten auf diese Fragen in den drei Teilen gegeben.

In Teil 1 des Buchs wird detailliert betrachtet, warum sich Unternehmen mit Afrika beschäftigen sollten und welche Potentiale für wirtschaftliche Erfolge für die Unternehmen zu erwarten sind. Dies wird belegt an der volkswirtschaftlichen Entwicklung der afrikanischen Länder und anhand soziodemographischer Kennzahlen. Es wird in die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in Afrika eingeführt und somit ein Rahmen für die folgenden Betrachtungen gesetzt. Weiterhin wird erläutert, welche Rolle Unternehmer in Afrika spielen und wie dies die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst.

Wo in Afrika investiert werden sollte, ist eine schwierige Frage. Afrika ist nicht gleich Afrika. Der Kontinent besteht aus 54 Ländern und die Unterschiede sind wesentlich bedeutsamer als gemeinhin angenommen. Antworten auf Fragen wie regionale Integration, kulturelle Prägung und Rohstoff/nicht-Rohstoffländer können den Ausschlag geben über geschäftlichen Erfolg und Misserfolg. Je nach Region und sogar Land sind andere Branchen und Geschäftsmodelle erfolgsversprechend. Es gibt keine einfache Strategie, die für alle afrikanischen Länder gültig ist, sondern eine sehr differenzierte Betrachtung ist notwendig. Wie eine solche differenzierte Länderstrategie festgelegt werden und Zielländer identifiziert werden können ohne auf platte Top 10 Listen zurückgreifen zu müssen, wird in Teil 2 des Buchs vorgestellt.

Den Kern dieses Buchs bildet das Thema "Investieren in Afrika, aber richtig" in Teil 3 des Buchs mit einem umfangreichen praktisch anwendbaren Teil, der alle für ein Investitionsprojekt oder die Gestaltung geschäftlicher Beziehungen wichtigen Aspekte des Vorgehens beleuchtet. Wie erkenne ich die Märkte, die für mein Geschäft am erfolgversprechendsten sind? Was ist bei der Analyse der Märkte wichtig? Welche Besonderheiten sind bei der Auswahl lokaler Partner zu berücksichtigen und wie vermeide ich Fallstricke? Wie verhalten sich die Abnehmer und wie erwerbe ich eine loyale Kundenbasis? Welche Unterstützung kann durch die deutsche Politik gegeben werden

und wie schafft man eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den afrikanischen Regierungen? Wie sollten Risiken frühzeitig erkannt und gemanagt werden? Wie können Kredite abgesichert werden und die Finanzierung von Projekten oder Handelsgeschäften sichergestellt werden? Wie kann qualifiziertes Personal, das für den Erfolg essentiell ist, ausgebildet und gehalten werden? Welche rechtlichen und steuerrechtlichen Gegebenheiten, die anders als in den Heimatmärkten sind, müssen berücksichtigt werden? Wie wird der Aspekt Compliance im Geschäft sicher gestellt? Hierzu werden grundsätzliche Handlungsalternativen aufgezeigt und in Fallstudien exemplarisch dargelegt wie erfolgreiche Unternehmen vorgegangen sind.

Deutsche Unternehmen müssen nach Afrika. Was zu tun ist, um in Afrika erfolgreich eine Basis zu gewinnen, wird in Teil 4 als Fazit von den Herausgebern in fünf Thesen dargelegt. Deutsche Unternehmen können aber auch von den Erfahrungen anderer lernen. Im Umgang mit den afrikanischen Partnern sind aufstrebende Schwellenländern wie China, Indien, Brasilien und Türkei uns häufig voraus. Was machen Unternehmen aus diesen Ländern anders? Eine sehr interessante Frage mit manchmal unangenehmen Antworten. Genauso unangenehm wie die Frage, was an politischer Unterstützung fehlt um in Afrika erfolgreich zu sein. All dies wird in diesem Buch nicht ausgespart.

Afrika! Ein Kontinent im Wandel. Ein Kontinent im Aufbruch. Im Sinne des ugandischen Sprichworts „Die beste Zeit einen Baum zu pflanzen war vor 20 Jahren. Die nächstbeste Zeit ist jetzt“ – es ist Zeit für den Aufbau von Geschäften in Afrika. Dieses Buch soll dazu beitragen diesen Kontinent besser zu verstehen. Es soll helfen aussichtsreiche Geschäfte anzubahnen, Investitionen zu tätigen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Literatur

- Chuhan-Pole, P., & Angwafo, M. (2011). *Yes Africa can – Success stories from a dynamic continent*. The World Bank.
- Gaertringen, C. H. (2014). *Afrika ist das neue Asien*. Hoffmann und Campe.
- Games, D. (2013). *Business in Africa – Corporate insights*. Penguin.
- Gaus, B. (2011). *Der unterschätzte Kontinent*. Eichborn.
- Grill, B. (2021). *Afrika! Rückblicke in die Zukunft eines Kontinents*. Siedler Verlag.
- Mahajan, V. (2009). *Africa rising*. Prentice Hall.
- Mataen, D. (2012). *Africa – The ultimate frontier market*. Harriman House.
- Olopade, D. (2014). *The bright continent*. Duckworth Overlook.
- Sarr, F. (2020). *Afrotopia* (5. Aufl.). Matthes & Seitz, 2019.
- Stoisser, H. (2015). *Der schwarze Tiger – Was wir von Afrika lernen können*. Kösel Verlag.
- UN DESA. (2021). World economic situation and prospects 2021.



Professor Dr. Stefan Liebing ist Geschäftsführender Gesellschafter der Conjuncta GmbH. Das Unternehmen ist tätig in der Projektentwicklung und als Investor sowie in der Unternehmensberatung. Liebing hat umfangreiche Erfahrung in der Umsetzung von Investitionsvorhaben in Afrika und hat zahlreiche Unternehmen auf dem Weg in neue Märkte begleitet. Zudem übt er eine Reihe von Aufsichtsrats- und Beiratsmandaten aus. Seit 2012 ist er ehrenamtlicher Vorsitzender des Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft e. V. mit Sitz in Hamburg und Berlin. Seit 2018 vertritt Stefan Liebing die Republik Kamerun als Honorarkonsul für die norddeutschen Bundesländer. Zuvor war er in verschiedenen Managementfunktionen im Bereich der Energiewirtschaft tätig, zuletzt bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, davor für Royal Dutch Shell in Den Haag und Hamburg. Stefan Liebing ist Honorarprofessor am Centre for Business and Technology (CBTA) der Hochschule Flensburg.



Professor Dr. Kay Pfaffenberger ist Diplom-Ökonom und Managing Direktor des Centre for Business and Technology in Africa, welches acht Professoren der Universität und Hochschule Flensburg vereinigt. Im Hauptamt ist Professor an der Hochschule Flensburg mit Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre. Er berät in seiner Eigenschaft als Leiter seines Institutes for Finance, Communication and Good Governance Banken zu den Entwicklungen im Zahlungsverkehr und entwickelte Qualifikationslehrgänge für Zahlungsverkehrsexperten für die im Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken zusammengeschlossenen genossenschaftlichen Institute. Er ist Mitglied des Club of Finance und repräsentiert die Hochschule Flensburg im Afrikaverein der deutschen Wirtschaft.

Vor seiner Berufung auf die Professur baute Kay Pfaffenberger die Elektronischen Bankdienstleistungen einer mittelständigen genossenschaftlichen Bank auf und leitete sie mehrere Jahre. Weiterhin war er für die interne und externe Unternehmenskommunikation der CardProcess GmbH, Frankfurt als Referent verantwortlich. Er promovierte am Lehrstuhl für Bankwesen der Universität Leipzig.

Der Schwerpunkt seiner Forschung liegt im Bereich der Business-Modelle der erneuerbaren Energien und der Entwicklungen im Bereich des Transaction Banking in Africa. Ebenso blickt er auf die Start-Up Szene in Africa. Er betreut unter anderem ein EU gefördertes Projekt zur Entwicklung eines Masters für Energieeffizienz im südlichen Afrika. Engagiert ist er in der geplanten Gründung einer Ostafrikanisch-deutschen Hochschule für angewandte Wissenschaften. Ferner blickt er aus institutenökonomischer Sicht auf die Entwicklung des Good Governance auf dem afrikanischen Kontinent. Dabei greift er auf seine Expertise aus dem deutschen Genossenschaftswesen zurück.



Professor Dr. Thomas Schmidt ist Founding Director des Centre for Business and Technology in Africa und Professor in Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Flensburg mit Schwerpunkt betriebliche Anwendungssysteme. Er berät Unternehmen zu Strategie- und Umsetzungsprojekten in Informationstechnologie und Logistik. Vor seiner Berufung als Professor war er zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung und später als Senior Management Consultant bei CSC Ploenzke verantwortlich für den Themenbereich Logistik. Während dieser Zeit promovierte er an der Universität Bamberg in Wirtschaftsinformatik.

Thomas Schmidt hat langjährige Erfahrung in Afrika mit Projekten zu Universitätspartnerschaften mit Technologietransfer in Logistik und Informationstechnologie. Als Founding Director des Centre for Business and Technology in Africa gründete er das Namibian-German Centre for Logistics und betreibt Partnerschaften in Kamerun, Kenia, Namibia und Äthiopien mit erfolgreichen kooperativen Bachelor- und Masterprogrammen. Zusätzlich zu seiner afrikanischen Expertise lehrte und forschte er als Gastprofessor in den USA, Schweden, Finnland, Frankreich und China.

Teil I

Afrika hat Potenzial!

Zusammenfassung

In Teil I wird detailliert betrachtet, warum sich Unternehmen mit Afrika beschäftigen sollten und welche Potenziale für wirtschaftliche Erfolge für die Unternehmen zu erwarten sind. Ein weiterer Artikel beschäftigt sich mit Unternehmertum in Afrika und zeigt auf, wie sich die Szene potenzieller lokaler Partner für deutsche Investoren entwickeln wird. Die wirtschaftlichen Wachstumsimpulse werden belegt an der volkswirtschaftlichen Entwicklung der afrikanischen Länder und die Frage beantwortet, ob Afrikas Wachstum nachhaltig ist. Schließlich werden die demografischen und sozialen Entwicklungen in Afrika diskutiert und erörtert, inwieweit dies als Chance oder Risiko zu sehen ist.



Afrika ist anders als man denkt

2

Christian Hiller von Gaertringen

Inhaltsverzeichnis

2.1 Kontinent der aufstrebenden Unternehmer	12
2.2 Fintech, Digitalisierung und IT	15
2.3 Erfolgreiche Vorbilder	17
2.4 Mo Ibrahim	19
2.5 Aliko Dangote	21
2.6 Peter Munga	23
2.7 Ungeahnte Hürden	25
Literatur	29

Zusammenfassung

Bilder von hungernden Kindern und erschöpften Frauen prägen immer noch das Afrika-Bild in Deutschland. Dabei bringt der Kontinent eine Vielzahl mutiger, einfallreicher und innovativer Unternehmer hervor. Die Art, wie sie ihre Unternehmen entwickeln, unterscheidet sich in vielen Punkten von Gründern in Europa. Sie lernen, mit einer maroden Infrastruktur und anderen Widrigkeiten umzugehen. Davon können auch Unternehmer im Norden lernen.

C. H. von Gaertringen (✉)
Frankfurt, Deutschland
E-Mail: christian@vonhillier.eu

2.1 Kontinent der aufstrebenden Unternehmer

Kisangani ist der letzte Ort am Kongo, der noch mit dem Schiff erreicht werden kann. Gut 1200 km liegt Kinshasa, die Hauptstadt der DR Kongo, entfernt. Dazwischen macht dichter Regenwald das wasserreiche Land entlang des Äquators undurchdringbar. Wer sich das Flugzeug nicht leisten kann, dem bleibt nur das Schiff.

Der amerikanische Journalist und Abenteurer Henry Morton Stanley gründete die Stadt im Jahr 1883. Ihren Namen Stanleyville sollte die Stadt auch nach der Unabhängigkeit bis zum Jahr 1966 behalten. Heute wohnen rund 600.000 Menschen in der Stadt, etwa so viele wie in Stuttgart oder Düsseldorf. Rund drei Millionen Menschen leben in der Region.

Hier hat sich Djuilio Bondoko Alonda selbständig gemacht. Zunächst hat er Pädagogik studiert, wollte aber nicht von den unsicheren Gehaltszahlungen der staatlichen Stellen abhängig sein. Deshalb schloss er ein Studium der Landwirtschaft an, erst allgemeine Agronomie, dann Landmaschinentechnik. Schließlich gründete er seine eigene Farm. Auf 5 ha baut er Bohnen, Reis, Maniok und Mais an. Daneben züchtet er Legehennen, Masthähnchen, Schweine und Ziegen.

Das könnte ihm eine einträgliche Existenz ermöglichen und seine Familie gut versorgen. Denn auch wenn in der Region um Kisangani niemand an Hunger leidet, ist die Ernährungslage kritisch. Die Bauern in der Region bewirtschaften kleine Flächen, mit deren Ertrag sie ihre Familien mal besser, mal schlechter über die Runde bringen. In der Region gibt es so gut wie keine professionell geführten Betriebe. Eine privat geführte Stiftung ist noch aktiv und ein Unternehmen, das Fisch und Fleisch anbietet. Die Bevölkerung ist auf Händler angewiesen, die Nahrungsmittel aus dem Osten des Landes vom Kiwusee heranschaffen. Auch aus Uganda oder Ruanda führen sie die Lebensmittel für die Bevölkerung rund um Kisangani ein. Wo auch immer die Händler sich eindecken, in Kisangani verkaufen sie ihre Ware zu hohen Preisen. Verwandeln sich die unbefestigten Straßen in der Regenzeit zu Schlamm, bleiben die Händler ganz aus.

„Ich will einen modernen Betrieb aufbauen, der gute Qualität zu akzeptablen Preisen anbietet“, sagt Alonda. Dazu vergrößert er seinen Betrieb von fünf auf mehr als 200 ha, erweitert die Ställe, modernisiert sie und investiert in die Weiterverarbeitung seiner Produkte, um sie haltbar zu machen.

Madey Adeboye ist eine Nigerianerin, die bei vielen Frauen in ganz Afrika bekannt ist. Denn sie setzt sich dafür ein, dass sich Afrikaner genau so gesund ernähren können wie die junge urbane Bevölkerung im hippen Londoner Stadtteil Notting Hill, im Mission District in San Francisco oder am Prenzlauer Berg in Berlin. Green Grill House heißt das Café, das sie in der nigerianischen Metropole Lagos eröffnet hat und das vielen Afrikanerinnen weit über die Grenzen des Landes hinweg längst ein Begriff ist.

Madey Adeboye wollte in ihrem Café gesunde Gerichte anbieten und schloss gleich – lange vor der Corona-Krise – einen Lieferservice an. Das schlug ein in der 23 Mio. Einwohner großen Metropole Lagos, wo viele junge Menschen mit guter Ausbildung

in ihren ersten Job starten, keine Zeit zum Kochen haben und dennoch auf gesunde Ernährung achten.

In nur weniger als zwei Jahren schaffte Madey Adeboye den Aufstieg von der YouTube-Köchin in ihrer eigenen Küche zum Medien-Star in Nigeria, einem Land mit schätzungsweise 180 Mio. Einwohnern. Als sie im November 2020 Mutter von Zwillingen wurde, begleitete dieses freudige Ereignis die gesamte Medienlandschaft des Landes.

In Deutschland präsentieren Spendenorganisationen Afrika als einen Hungerkontinent. „Weniger ist leer“, lautete der Slogan einer Werbung von Brot für die Welt, die einen Teller mit einer Portion Reiskörner zeigt, die auf einen Teelöffel passt. Dabei ist die wirtschaftliche Entwicklung auf dem Kontinent längst über Klischees wie dieses hinweggegangen.

„Wir haben die Kopie, bevor Ihr das Original habt“, ziehen Afrikaner gerne Europäer auf. Ashifi Gogo ging es zunehmend auf die Nerven, dass viele Qualitätsprodukte in Afrika in Form billiger Kopien verramscht werden. Die Fälschungen sehen immer häufiger wie das Original aus, sind aber oft nach kürzester Zeit kaputt. Der Hang zu Kopien kann Menschenleben kosten. 42 % aller gefälschten Medikamente auf dem Globus stammen aus den Teilen Afrikas südlich der Sahara, schätzt die Weltgesundheitsorganisation WHO (Mwai, 2020). Gefälschte Medikamente verursachen einen direkten Schaden von schätzungsweise 200 Mrd. US\$, wobei diese Zahl nicht einmal mögliche Folgekosten durch nicht behandelte Krankheiten oder Erkrankungen durch die gefälschten Medikamente enthält.

Ashifi Gogo gründete das Unternehmen Sproxil, das den Fälschern auf die Schliche kommen will. „Wenn ich einen Aufpreis zahle, dann will ich auch wissen, ob es echt ist“, lautet sein Leitspruch (Mwai, 2020). Seit der Gründung im Jahr 2009 hat Sproxil nach eigenen Angaben mehr als 2,5 Mrd. Produkteinheiten in sechs Ländern auf ihre Authentizität hin untersucht (Sproxil, 2020). Über das Mobiltelefon, Sprachangebote und Internet können Händler und Verbraucher die Echtheit von Produkten überprüfen oder die Nutzer schon von vornherein vor Fälschungen schützen. Große internationale Unternehmen wie der Spirituosenhersteller Bacardi, der Tankstellenbetreiber Total oder der Getränkekonzern Diageo (Guinness, Johnny Walker, Smirnoff, Bailey's) sind Kunden von Sproxil, genauso wie das deutsche Pharmaunternehmen Merck aus Darmstadt.

Für diese Innovation wurde der Ghanaer mit internationalen Auszeichnungen überhäuft und schaffte es auf die Liste des amerikanischen Wirtschafts magazins „Forbes“ der 40 führenden Unternehmer unter 40 Jahren.

Djulio Bondoko Alonda, Madey Adeboye und Ashifi Gogo stehen für einen Trend, der nichts mit dem Afrika-Bild zu tun hat, das sich über viele Jahrzehnte im kollektiven Gedächtnis der Deutschen festgesetzt hat: Afrika, der Ort der Habenichtse, der Kontinent der Hoffnungslosen, dem es nicht gelingen will, sich aus eigener Kraft aus Elend, Hunger, Krieg, Armut und Chaos zu befreien.

Nicht nur die weißen Europäer, auch viele Afrikaner bedienen dieses Vorurteil. „Africa has the shape of a broken heart“, Afrikas Silhouette auf der Weltkarte gleicht

einem zerbrochenen Herzen, singt die berühmte Sängerin Imany von den Komoren in einem ihrer Songs.

Die einseitige Darstellung Afrikas ärgert regelmäßig die afrikanische Diaspora in Deutschland. In hiesigen Fernsehfilmen werden Afrikaner gerne als Drogenhändler, Schlepper oder Gewaltverbrecher dargestellt, Frauen als illegale Flüchtlinge, Prostituierte oder Haussklavinnen. Paradoxerweise werden nicht nur arme Afrikaner angefeindet, bei denen manche Deutsche vermuten, sie lebten auf Kosten des deutschen Staates, sondern besonders auch gebildete Afrikaner und Afrikanerinnen, die sich gut kleiden und in Qualitätsautos deutscher Premiumhersteller fahren.

Dabei ist längst ein ganz anderes Afrika entstanden: das Afrika der aufstrebenden Unternehmer, die sich daran machen, ihr Schicksal in die eigene Hand zu nehmen und sich eine Existenz aufzubauen. In den meisten Ländern Afrikas haben die Menschen keinen Grund, sich auf eine ungewisse und kostspielige Reise in eine unsichere Zukunft in Europa zu machen. Denn auch wenn es der deutschen Öffentlichkeit schwerfällt, das wahrzuhaben: Noch nie war die Zahl der Konflikte so niedrig wie heute, noch nie war Afrika so friedlich wie in diesen Zeiten. Die Möglichkeiten, in Afrika aufzusteigen, nehmen von Jahr zu Jahr zu. Aus Ländern wie Senegal, Elfenbeinküste, Kenia, Tansania, Uganda oder Ägypten strömen keine illegalen Flüchtlinge nach Europa.

In Nairobi erzählt Mureithi stolz, wie er seinen Lebensunterhalt damit verdient, auf Baustellen zu arbeiten. Eine Art moderner Tagelöhner? Weit gefehlt. Seinem Selbstverständnis nach ist er Unternehmer. Denn je nachdem, wie groß die Baustelle ist und wie viele Aufträge er sonst noch hat, stellt er Arbeiter ein, die für ihn zumindest einen Teil der Arbeit erledigen. Seine Auftraggeber sind deshalb in seinen Augen keine Arbeitgeber. Sie sind Kunden.

Das ist das Selbstverständnis des neuen Afrikas: ein Kontinent voller Unternehmer, von Millionen Menschen, die auf eigene Faust Unabhängigkeit, Selbständigkeit und wirtschaftlichen Erfolg suchen. Unternehmer gibt es in Afrika zuhauf. Niemand kennt ihre Zahl. Denn die allermeisten sind in irgendeiner Form Unternehmer, Menschen, die ihr Schicksal in die Hand nehmen, wissend, dass sie auf staatliche Zuwendungen nicht hoffen können. Die meisten Unternehmer gehören dem informellen Sektor der Wirtschaft an, ihr Büro ist ihr Smartphone, ihre Bezahlung Bargeld oder zunehmend mobiles, elektronisches Geld, das über Apps ausgetauscht wird.

Unternehmer in Afrika, das ist die alleinerziehende Frau, die in ihrer bescheidenen Wohnung Kleider für die Nachbarinnen näht, oder der Bauarbeiter, der von einer Baustelle zur nächsten wandert. Unternehmer in Afrika, das sind aber auch die Millionen jungen Hochschulabsolventen, die ihr Glück in einem der Technologie-Hubs in Accra, Lagos, Nairobi oder Johannesburg versuchen und monatelang an einer App arbeiten, die eines der vielen Alltagsprobleme im Leben der afrikanischen Menschen lösen soll.

Dabei kommt den neuen Unternehmern zugute, dass auf dem Kontinent das Bildungsniveau in den vergangenen Jahren enorm gestiegen ist. Viele Menschen, die sich heute selbständig machen, haben einen Beruf erlernt oder studiert, sind mit Computern und Smartphones aufgewachsen und sind über Internet längst mit der Welt verbunden.

Hinzu kommt, dass seit Jahren Milliardenbeträge in den Aufbau einer modernen Infrastruktur in Afrika fließen. Neben chinesischen Investoren, die Straßen, Eisenbahnlinien, Flughäfen und Seehäfen bauen, investieren internationale Telekommunikationskonzerne in den Mobilfunk und haben in den vergangenen Jahren das 4G-Netz bis in weit entfernte Winkel des Kontinents gespannt. Während Europa noch über 5G diskutiert, wird das Netz in Afrika schon entwickelt.

2.2 Fintech, Digitalisierung und IT

Die Digitalisierung hilft den jungen Unternehmern. Sie investieren meist in Bereiche, die nah an den Lebensumständen der 1,3 Mrd. Afrikanerinnen und Afrikaner sind. Sie lancieren Konsummarken, bauen Landwirtschaftsbetriebe auf und entwickeln Apps, die heute beinahe jeden Lebensbereich im Alltag erleichtern.

An der KG 7 Avenue in Kigali, der Hauptstadt des kleinen Landes Ruanda im Herzen des Kontinents, hat die ICT Chamber ihren Sitz. Es ist eines der besten Viertel der Stadt. In der KG 7 Avenue hat Staatspräsident Paul Kagame seinen Sitz, umgeben von einem weitläufigen Park. In der Nachbarschaft haben die Vereinigten Staaten von Amerika ihre Botschaft an einem Kreisverkehr untergebracht. Zu den Nachbarn des Präsidenten zählen auch die Mitarbeiter der Weltgesundheitsorganisation WHO.

ICT, das ist die englische Abkürzung für Informations- und Kommunikationstechnologie. Und das ist der neue Rohstoff, der Afrika wahrscheinlich mehr verändern wird als jede andere Neuerung zuvor. Die ICT Chamber ist eine private Organisation, die es sich zur Aufgabe macht, die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in Ruanda voranzutreiben.

Für Ruanda ist der Fokus auf Fintech, Digitalisierung und IT ein wichtiger Teil in der Strategie zur wirtschaftlichen Entwicklung. Denn Ruanda leidet unter ungünstigen Voraussetzungen im globalen Standortwettbewerb. Das Land besitzt keine Rohstoffe. Auch als Industriestandort eignet sich Ruanda nur bedingt. Zu weit weg von der Küste liegt das Land im Herzen Afrikas. Der nächste Seehafen, Mombasa an der kenianischen Küste, ist mehr als 1000 km Luftlinie von Kigali entfernt. Ein Lastwagen braucht für diese Distanz auf den schlecht ausgebauten, engen Straßen zwei bis drei Tage. Eine Eisenbahnverbindung gibt es nicht. Auch die Landwirtschaft ist kaum wettbewerbsfähig, gilt Ruanda doch als das „Land der tausend Hügel“ und eignet sich für eine moderne, intensive Landwirtschaft nur an wenigen Stellen. Das Bergland bietet denkbar schlechte topographische Voraussetzungen, um effizient Landwirtschaft zu betreiben. Für einen einigermaßen modernen Ackerbau müssen zunächst aufwendig Terrassen angelegt werden. Eine wichtige Devisenquelle sind die Berggorillas in den Regenwäldern. Doch auch hier ist das wirtschaftliche Potenzial begrenzt. Denn um den Lebensraum der seltenen Primaten nicht zu zerstören, ist der Zugang für Touristen streng reglementiert.

Trotzdem zählt Ruanda zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Ländern des Kontinents. Dazu trägt zum einen bei, dass Ruanda Teil der Ostafrikanischen Gemeinschaft (EAC

in der englischen Abkürzung) ist, die rund um die Großen Seen in Ostafrika eine Zollunion und eine wirtschaftliche Integration ermöglicht, die beispielhaft für den Rest des Kontinents sind. Zum andern hat die Regierung unter Paul Kagame wirtschaftliche Stabilität und die Befriedung des Landes erreicht. Unvergessen ist dennoch der schreckliche Völkermord, dem im Jahr 1994 schätzungsweise 800.000 bis eine Millionen Menschen zum Opfer gefallen sind und der die Ruander bis heute schwer traumatisiert.

ICT mache heute 2 bis 3 % der Wirtschaftsleistung des kleinen, aber prosperierenden Landes aus, verkündet die Organisation stolz auf ihrer Website (ICT, 2020). Allein die Zahl der Fintechs habe sich zwischen 2014 und 2019 verdreifacht, heißt es in einer Studie des UN Capital Development Fund (UNDCF, 2019). Ende 2019 waren es immerhin 44 Startups, die mithilfe von Digitalisierung den Zahlungsverkehr vereinfachen, die Kreditvergabe elektronisch abwickeln und die fehlenden Banken ersetzen. Das ist nicht wenig für ein Land, das gerade einmal 12 Mio. Einwohner zählt.

Ein greifbarer Erfolg, den die ICT erreicht hat, ist kLab, ein Open Space für die jungen IT-Tüftler in Kigali (kLab, 2020). Neben einem Platz zum Arbeiten, den die angehenden Unternehmer günstig anmieten können, bietet kLab Vorträge, Kontakte, Finanzierungen, Erfahrungsaustausch und Studienreisen. Das System von Business Angels, das der kLab-Gründer Alex Ntale um das Gründerzentrum herum aufgebaut hat, hilft manchmal mit etwas Startkapital. Afrikas Startup-Unternehmer sind bescheiden. In den meisten Fällen helfen schon 500 €. Ein wichtiger Teil des Projekts ist, dass erfolgreiche Unternehmer, die aus kLab herausgewachsen sind, die nächsten Gründer-Generation oft als Mentoren unterstützen.

Webseiten spielen für diese Gründer längst keine Rolle mehr. Das ist die Vergangenheit, die Welt der Desktops. Afrikas IT-Gründer von heute programmieren für das mobile Internet und entwerfen nur noch Apps. Hier liegt die Zukunft, zumindest vorläufig. In wenigen Jahren werden Apps genauso überflüssig sein wie heute schon Webseiten. Das stationäre Internet hat in Afrika nie richtig Fuß gefasst. In stickigen Internetcafés mussten die User früher auf alten Mühlen, die oft noch mit Schächten für Floppy Disks, der Technik der 1990er Jahre, bestückt waren, sich im Zeitlupentempo durch das Web quälen. Die Gegenwart gehört den Tablets und den Smartphones, nicht unbedingt den teuren Apple-Geräten, sondern den günstigeren Varianten aus China. Schließlich sind fast alle Großstädte in Afrika längst mit dem schnellen Internet auf Basis von LTE und 4G ausgestattet und bereiten sich gerade auf 5G vor.

Im globalen Wettbewerb der IT-Industrie kann Ruanda seine Vorteile ausspielen. Aufgrund der kolonialen Vergangenheit – das Land war zunächst deutsche Kolonie, dann viele Jahre lang belgische – ist die traditionelle Amtssprache Französisch. Hunderttausende Ruander wuchsen jedoch im Exil in Uganda auf, wo Englisch Amtssprache ist. Heute wird in Ruanda Englisch und Französisch gesprochen. Das zahlt sich bei der Entwicklung von Apps aus. „Dadurch können wir Apps für fast den gesamten Kontinent entwickeln“, sagt Alex Ntale. Zwar gibt es schätzungsweise 1200 bis 2000 afrikanische Sprachen auf dem Kontinent. Doch fast jeder Afrikaner spricht zudem die Sprache der ehemaligen Kolonialherren: Französisch und Englisch hauptsächlich, in einigen Ländern

Portugiesisch und Spanisch. Zudem schicken die Eltern ihre Kinder gerne auf Privatschulen, in denen meist auf Englisch oder Französisch unterrichtet wird. Afrikanischen Eltern ist die Ausbildung ihrer Kinder wichtig. Deshalb verzichten sie auf vieles, um für die Schulgebühren aufzukommen.

Eine Menge liegt in Afrika im Argen. Schon der mit dem Flugzeug ankommende Tourist wird leicht vom scheinbaren Chaos auf den völlig überlasteten Flughäfen in den afrikanischen Metropolen überwältigt. Der Verkehr findet sich in den meisten Städten des Kontinents am Rande des Zusammenbruchs. Die Straßen sind selten in einem besseren Zustand als die Autos, die auf ihnen stundenlang im Stau stehen. Taucht Afrika einmal in den Schlagzeilen der europäischen Presse auf, dann meist mit Staatsstreichen, unfair verlaufenen Wahlen, Konflikten, Hungerkrisen, Flüchtlingsdramen oder Waisenkindern.

Wäre es angesichts dieser Tragödien nicht allzu verständlich, den Kontinent abzuschreiben? Eine solche Haltung empfinden Afrikaner als Ausdruck europäischer Ignoranz. Aus Sicht der vielen Unternehmer und Existenzgründer im Süden stellt sich ein ganz anderes Bild dar: Afrika ist in ihren Augen der aufstrebende Kontinent mit ungezählten Chancen, ein Kontinent, der sich endlich wirtschaftlich in Bewegung setzt und sich daranmacht, seinen wirtschaftlichen Rückstand aufzuholen. „Wir in Afrika sind dabei, unser eigenes Wirtschaftsmodell zu entwerfen“, sagt Peter Kahihu, ein kenianischer Consultant, der den Kontinent bereist und Unternehmen dabei unterstützt, strategische Ziele in ihrem Wachstum in einzelne Schritte zu unterteilen und nachvollziehbar zu formulieren.

2.3 Erfolgreiche Vorbilder

Staatliche Förderprogramme für Existenzgründer gibt es auf dem afrikanischen Kontinent nur wenige. Doch viele erfolgreiche Unternehmer unterstützen diejenigen, die ihnen nacheifern wollen. Sie betätigen sich als Mentoren wie im kLab in Kigali. Oder sie lancieren eigene Initiativen. Einer von ihnen ist Tony Elumelu, ein nigerianischer Investmentbanker und Unternehmer, dessen Name jungen Afrikanern so geläufig ist wie der amerikanischer Hollywood-Stars. 1963 geboren, studierte Elumelu in Nigeria Wirtschaftswissenschaften und schloss dieses Studium mit dem Master an der Universität Lagos ab. Er begann seine berufliche Karriere bei der Union Bank of Nigeria, einer der führenden Geschäftsbanken des Landes. Sie ist eine Hinterlassenschaft der einstigen britischen Kolonialmacht, hieß ursprünglich Colonial Bank und wurde 1925 von der britischen Bank Barclays übernommen. Anfang der 1970er Jahre fiel sie in die Hände der nigerianischen Bundesregierung, bis der Staat sich im Jahr 1993 aus dem Kapital der Bank zurückzog.

Elumelu wurde selbst Bankier, übernahm erst die Standard Trust Bank im Jahr 2005 und anschließend die United Bank for Africa (UBA). Schließlich gründete er die Heirs Holdings, seine eigene Beteiligungsgesellschaft, die nicht nur in den Finanzsektor

investiert, sondern auch in Strom, Erdöl, Gas, Immobilien, Krankenhäuser und allgemein in den Gesundheitssektor.

Elumelu ist der Erfinder des *Africapitalism*, der Überzeugung, dass der Privatsektor in Afrika alle Möglichkeiten hat, durch langfristige Investitionen Wohlstand für alle auf dem Kontinent zu schaffen. Dabei will er eine afrikanische Form von Impact Investing und Investitionen im Dienst des Gemeinwohls fördern. Diese Vision lässt sich der Banker und Unternehmer einiges kosten. So gründete er einen Think-Tank, das Africapitalism Institute, und die Tony Elumelu Foundation, die afrikanischen Unternehmern die Unterstützung bieten soll, die sie auf ihrem Weg zum Erfolg benötigen. Übergeordnetes Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit Afrikas insgesamt zu stärken. Denn in der Tat liegt der Kontinent in Bezug auf die Produktivität weit hinter globalen Standards zurück.

Im Jahr 2019 lancierten Elumelus Stiftung und das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) ein gemeinsames Programm, um in den folgenden zehn Jahren insgesamt 100.000 Unternehmer in Afrika zu unterstützen. So sollen Millionen Arbeitsplätze geschaffen und jährlich mindestens 10 Mrd. US\$ zur afrikanischen Wirtschaftsleistung beigetragen werden (UNDP, 2019).

Auch der englische Unternehmer Richard Branson unterstützt Afrikas junge Gründer. Er selbst hatte um die Marke Virgin herum ein Imperium mit Schallplattenlabel, einer Kette mit Unterhaltungsgeschäften, einer Fluglinie, einer Eisenbahngesellschaft und vielem mehr aufgebaut. Daneben machte er immer wieder als Abenteurer auf der Jagd nach neuen Weltrekorden auf sich aufmerksam. Er selbst litt unter Dyslexie und schnitt, weil Lese-Rechtschreibschwäche zu seiner Zeit nicht erkannt und behandelt wurde, entsprechend schlecht in seinen schulischen Leistungen ab. Vielleicht gründete Branson auch deshalb im Jahr 2006 das Branson Centre of Entrepreneurship in Südafrikas Wirtschaftsmetropole Johannesburg. Hier sollen junge Gründer darin geschult werden, ihr unternehmerisches Projekt erfolgreich an den Start zu führen und gleichzeitig gesellschaftlichen Nutzen zu schaffen.

“When business for good comes to life you’ll see the world like never before” – Sobald nachhaltiges Geschäft entsteht, sehen Sie die Welt mit anderen Augen, lautet das Motto der Schule. Branson Centre for Entrepreneurship (2020). So werden an dem Zentrum beispielsweise Projekte gefördert, die den Weg zu einer Gesellschaft fördern, die keinen Abfall mehr produziert.

Initiativen, die Tony Elumelu oder Richard Branson ins Leben gerufen haben, zeigen: Eine Gründerwelle hat den afrikanischen Kontinent erfasst. Die neue Unternehmergeneration unterscheidet sich grundlegend von den Unternehmergrößen, die in der Vergangenheit den Kontinent geprägt haben. Die ersten Unternehmer nach dem Ende der Kolonialzeit waren häufig von den politischen Machthabern abhängig. In vielen Fällen fielen Unternehmertum und Staatsmacht zusammen: Die Regierung schanzte ihren Günstlingen Aufträge zu. Umgekehrt nutzten viele Politiker ihre Macht, um sich auf Kosten des Gemeinwohls eine unternehmerische Basis für ihre politische Macht zu schaffen.

Die heutige Generation an Unternehmern bleibt häufig auf Distanz zum Staat. Sie ist meist sehr gut ausgebildet, bringt internationale Erfahrung mit oder sogar den Abschluss einer ausländischen Universität. Dabei sind Hochschulen in Europa und Nordamerika zwar weiterhin gefragt. Doch immer häufiger holen sich junge Akademiker ihr Wissen an Universitäten in anderen Schwellenländern, in China, in Malaysia, Indien, Marokko oder den Philippinen – und zunehmend in Afrika selbst.

2.4 Mo Ibrahim

Eines ihrer großen Unternehmeridole ist ein Unternehmer der alten Garde: Mo Ibrahim. Er zählt ohne Zweifel zu jenen Ausnahmerecheinungen, deren Aufstieg nicht auf Korruption, dem Missbrauch politischer Macht oder einer engen Kumpanei mit den politischen Machthabern beruht, sondern vielmehr auf einer Mischung aus Fleiß, Hartnäckigkeit und Kreativität. Sein Name ist in Deutschland weitgehend unbekannt. In Afrika ist er geläufig wie in Europa die Namen großer Unternehmerfamilien wie Miele, von Siemens oder Peugeot.

Mo Ibrahim war maßgeblich am Aufbau des Mobilfunks in Afrika beteiligt. Das Handy hat in Afrika wirtschaftliches Potenzial freigesetzt wie kaum eine andere Innovation zuvor. Vor dem Handy waren die Afrikaner der Willkür der meist staatlichen Telefongesellschaften ausgeliefert. Ständig waren die Kabel abgerissen oder gestohlen. Oft haben Arbeiter der Telefongesellschaften sie selbst durchtrennt, um sie gegen Zahlung eines Handgelds wieder zu reparieren. Ibrahim befreite den Kontinent vom Albtraum der Telefonkabel und baute den ersten afrikanischen Mobilfunkbetreiber auf. Celtel hieß das Unternehmen.

Im Jahr 1946 wurde Ibrahim im Sudan geboren, das damals noch britische Kolonie war. Er studierte zunächst Elektrotechnik an der Universität Alexandria an der ägyptischen Mittelmeerküste. Mit dem Bachelor in der Tasche ging er in den Norden Englands, absolvierte an der Universität Bradford den Master in Elektronik und Elektrotechnik. Schließlich wurde er im Jahr 1981 an der Universität Birmingham in Mobiler Kommunikation zum PhD, der angelsächsischen Variante des deutschen Dokortitels, promoviert.

Ibrahim begann seine berufliche Laufbahn bei British Telecom, wo er am Aufbau der mobilen Kommunikation mitwirkte. Dabei erkannte er, welche ungeheuren Möglichkeiten die Mobiltelefonie bot. Von da an beseelte ihn der Wunsch, die neue Technologie nach Afrika zu bringen. Doch die Führung von British Telecom war an einer Expansion im Süden nicht interessiert. Wahrscheinlich konnten sich Ibrahims Vorgesetzte nicht vorstellen, wie die Afrikaner bei all der Armut auf dem Kontinent für Mobilfunk bezahlen sollten.

Ibrahim versuchte sein Glück auf eigene Faust. Im Jahr 1989 verließ er British Telecom und gründete das Consultingunternehmen MSI, das beim Aufbau der komplexen Handy-Netzwerke beriet und rasch auf rund 800 Angestellte wuchs. Mit dem Kapital,

das er dort ansammelte, baute er ein eigenes Mobilfunkgeschäft in Afrika auf. Ein riesiges Unterfangen – denn abgesehen von den Anschlüssen an die Satellitensysteme im Weltall musste Ibrahim zudem ein Netz an Übertragungsmasten aufbauen und betreiben. Beharrlich, Schritt um Schritt, brachte Ibrahim sein Unternehmen voran, als folge er einem großen Masterplan. Celtel dehnte seine Aktivitäten rasch aus, von Nigeria nach Kenia, Uganda, Tansania, Malawi, Sambia, in die DR Kongo, nach Kongo-Brazzaville, Tschad, Niger, Burkina Faso, Sierra Leone, Gabun, Madagaskar, nach Ghana und in den Sudan.

Im Jahr 2005 verkaufte Ibrahim sein Unternehmen zum Preis von 3,4 Mrd. US\$. Damals zählte Celtel 24 Mio. Kunden in 14 afrikanischen Ländern. Erst ging Ibrahims Gründung an das Mobilfunkunternehmen Zain aus Kuwait, dann im Jahr 2010 an den indischen Mobilfunkanbieter Bharti Airtel. Zain bekam für sein Afrika-Geschäft damals 10,7 Mrd. US\$ – und somit drei Mal mehr als Zain für Celtel fünf Jahre zuvor bezahlt hatte. Angesichts dieser Preissteigerung soll noch jemand behaupten, in Afrika würden keine Werte geschaffen. Heute firmiert das Unternehmen unter der Marke Airtel Africa. Die Geschichte von Celtel zeigt auch, wie sich die Wirtschaftsbeziehungen Afrikas von den alten Kolonialmächten in Europa lösen und neue Geschäftsverbindungen zwischen den Schwellenländern entstehen. Zwar verkaufte Airtel im Jahr 2016 seine Aktivitäten in Sierra Leone und Burkina Faso an den französischen Konkurrenten Orange. Aber dennoch sieht sich das Unternehmen als weltführender Telekommunikationskonzern dank einer Präsenz in 14 Ländern Afrikas, in Indien, Bangladesch und Sri Lanka, der über die Airtel Payments Bank seinen Kunden außerdem mobilen Zahlungsverkehr und andere Finanzdienstleistungen anbietet. Die Aktie von Airtel Africa ist sogar an der Börse London gelistet, wo sie Ende November 2020 mit einer Marktkapitalisierung von rund 4 Mrd. US\$ bewertet wurde. Immerhin zählt Airtel Africa gut 116 Mio. Kunden, die dem Unternehmen einen Umsatz von etwa 3,4 Mrd. US\$ bringen (Africa Airtel, 2020).

Celtel ist die Geschichte eines Afrikaners, der noch im britischen Kolonialreich geboren wurde und eine neue Technologie auf den Kontinent brachte, wo doch bis dahin die ehemaligen Kolonialherren ihre meist veralteten Überschussprodukte nach Afrika exportierten.

Ibrahims Erfolgsgeschichte zeigt auch, wie wenig die neuen Unternehmer auf dem Kontinent mit windigen Geschäftemachern zu tun haben, die sich rasch bereichern wollen, um dann mit großen Villen, teuren Sportautos, leichten Mädchen und kühlem Champagner zur Schau zu stellen. Jahrelang, mit einer unglaublichen Beharrlichkeit, hat Ibrahim daran gearbeitet, den afrikanischen Kontinent mit einem Mobilfunknetz zu erschließen, weil er davon überzeugt war, dass dies richtig war.

Nach den Regeln europäischer Klischees hätte Ibrahim nach seinem Unternehmensverkauf ein Leben in Saus und Braus geführt mit Yachten, dekadenten Partys, Alkohol in Strömen und verwöhnten Kindern. Nichts von dem geschah. Ein Leben im Bling-Bling-Kapitalismus hätte nicht zu Mo Ibrahim gepasst. Auch heute führt er einen unauffälligen Lebensstil in Großbritannien. Und er tat etwas, was alle afrikanischen Unternehmer tun,

sobald sie zu Geld kommen: Er betätigt sich karitativ. Für afrikanische Unternehmer wäre es eine seltsame Vorstellung, der Gesellschaft nichts von dem Vermögen, das sie verdient haben, zurückzugeben.

Auch in diesem Punkt zeigt sich, dass Ibrahim eine ungewöhnliche Persönlichkeit ist. Er gründete im Jahr 2007 die Mo Ibrahim Foundation, die ein einzigartiges Ziel verfolgt: Sie will die Standards für gute Regierungsführung in Afrika anheben. So veröffentlicht die Stiftung den vielbeachteten Ibrahim African Governance Index, der nachzeichnet, wie sich die Regierungsführung auf dem afrikanischen Kontinent entwickelt. Außerdem verleiht die Stiftung einen Preis an afrikanische Staatsmänner, die freiwillig von ihrem Posten zurücktreten und ihre Macht einem demokratisch gewählten Nachfolger überlassen. Dafür lobt die Mo-Ibrahim-Stiftung aktuell einen Preis von 5 Mio. US\$ aus, der über einen Zeitraum von zehn Jahren ausgezahlt wird (Mo Ibrahim Foundation, 2020). Damit lohnt es sich für einen afrikanischen Staatsmann selbst bei geringer Rest-Lebenserwartung finanziell, sich lieber für den Mo-Ibrahim-Preis zu qualifizieren anstatt für den weitaus ungewisser zu erlangenden Friedensnobelpreis, der mit nur 1,3 Mio. US\$ dotiert ist. Doch mehr noch als das Preisgeld könnte der Mo-Ibrahim-Preis ein Statussymbol für afrikanische Politiker sein, die sich mit guter Regierungsführung auszeichnen wollen.

Allerdings ist dem Preis bisher kein allzu großer Erfolg beschieden. Seit der ersten Verleihung im Jahr 2007 an den ehemaligen Präsidenten von Mosambik, Joaquim Chissano, wurde er in den zwölf Jahren bis Ende 2019 insgesamt nur sechs Mal vergeben. (Mo Ibrahim Foundation, 2020). Immerhin gab die Stiftung Anfang 2021 bekannt, dass Mamadou Issoufou, der ehemalige Präsident von Niger, mit dem Preis ausgezeichnet wird. Issoufou wurde im Jahr 2011 erstmals in das Amt gewählt und fünf Jahre später wiedergewählt, wobei die Opposition diese Wahl boykottiert hatte. Anders als andere Staatsoberhäupter in Afrika versuchte Issoufou nicht, entgegen der Verfassung eine dritte Amtszeit durchzusetzen. Zum Nachfolger wurde, auch dank der Unterstützung Issoufous, Mohamed Bazoum gewählt.¹

2.5 Aliko Dangote

Aliko Dangote ist in Europa genauso wenig bekannt wie die meisten afrikanischen Unternehmensgründer. Dabei ist der Unternehmer aus Nigeria der reichste Afrikaner überhaupt und zählt zu den großen Vorbildern für viele andere gestandene und angehende Unternehmer in Afrika. Sein Name ist in afrikanischen Wirtschaftskreisen wohl jedem geläufig. Das amerikanische Wirtschaftsmagazin Forbes schätzt sein persönliches Vermögen auf zuletzt noch 8,3 Mrd. US\$ (Forbes, 2020). Damit rangiert er auf Rang 162 auf der Forbes-Liste der reichsten Menschen der Welt. 8,3 Mrd. sind eine statt-

¹ <https://mo.ibrahim.foundation/news/2021/president-mahamadou-issoufou-wins-2020-ibrahim-prize-achievement-african-leadership>