

**NEWSLETTER**

**INTERNATIONAL**

 DEUTSCHE VERSION

AFRIKA



## WACHSTUMSMARKT AFRIKA – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN



S. 2

### INTERVIEW:

**Christoph Kannengießer**

„AN AFRIKA KOMMT BALD KEINER MEHR VORBEI“ ▶



S. 4

**Christian Tegethoff**

„RESERVOIR AN MANAGERN IST KLEIN“ ▶



S. 6

**Marc Zander**

„UNTERNEHMEN MANGELT ES AN MARKTKENNTNISSEN“ ▶

## „AN AFRIKA KOMMT BALD KEINER MEHR VORBEI“

**Die Bundesregierung und die Europäische Union haben Afrika in der letzten Zeit im Zusammenhang mit dem Migrationsthema verstärkt Beachtung gewidmet. Mit welcher Unterstützung können europäische Unternehmen rechnen, die in Afrika investieren wollen?**

Auf nationaler Ebene steht das bekannte Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung zur Verfügung. Dazu zählen Hermes-Bürgschaften, Investitions Garantien sowie Exportförderprogramme für bestimmte Branchen, wie die erneuerbaren Energien. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit gibt es Unterstützung bei Engagements, die sich auf Bereiche wie Ausbildung oder Verbesserung des sozialen Umfelds beziehen. Hier stehen Förderungen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Verfügung.

Außerdem gibt es Programme, die auf Finanzierungsthemen zielen. Ein Beispiel ist die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), die mit Krediten und Eigenkapitalbeteiligungen in Entwicklungsländern unterstützt. Das ist der Stand der Dinge heute.

Der Afrika-Verein ist mit der Bundesregierung im Gespräch und macht darauf aufmerksam, dass die Zurückhaltung der deutschen Unternehmen in Bezug auf Afrika Gründe hat. Die afrikanischen Märkte gelten als schwierig und riskant, deshalb empfehlen wir der Politik, das Instrumentarium zur Risikominimierung auszubauen und auch strukturell zu verändern. Wir beobachten eine wachsende Bereitschaft der Bundesregierung, darauf einzugehen.

Auf EU-Ebene gibt es Maßnahmen vor allem mit Blick auf den MENA-Raum. Dabei werden in erster Linie Regierungen unterstützt, Unternehmen profitieren davon allenfalls indirekt – etwa dann, wenn vor Ort in Infrastrukturprojekte investiert wird. Die EU-Kommission bereitet aber – ähnlich der Bundesregierung – neue Programme vor, die auf die Förderung privatwirtschaftlicher Initiative zielen.

**Welche afrikanischen Länder sind aus Ihrer Sicht als Absatzmärkte für europäische Unternehmen besonders interessant?**

Das kommt auf die Branche an. Unternehmen im Konsumgüterbereich benötigen größere Märkte mit Kaufkraft. Das ist nicht in allen afrikanischen Ländern der Fall, die Märkte sind zum Teil sehr klein.

Quantitativ groß sind beispielsweise Äthiopien und Nigeria, Südafrika und Kenia, die Elfenbeinküste und Ägypten. Das sind die Märkte, die als „Massenmarkt“ für Konsumgüter interessant sein können.

Beim Verkauf von technischen Gütern und Infrastrukturprojekten geht es nicht um die Kaufkraft der Bevölkerung, sondern um Geschäfte mit den Regierungen. Entscheidend sind dann das regulatorische Umfeld, die Verlässlichkeit der staatlichen Akteure und die Finanzierungsmöglichkeiten. Gerade für solche Projekte können Nischenmärkte sehr interessant sein.



**Christoph Kannengießer**

Hauptgeschäftsführer Afrika-Verein der Deutschen Wirtschaft e.V., Berlin

Selbst ein kleines Land wie Gambia kann eine interessante Destination für Mittelständler sein, weil dort im Moment großes Interesse an Modernisierung herrscht.

### **Welche Länder eignen sich als Standorte für Direktinvestitionen?**

Auch hier kann es keine Antworten geben, die für alle Unternehmen in gleicher Weise gelten. Es lassen sich aber einige Länder identifizieren, in denen sich deutsche Unternehmen verstärkt engagieren.

Volkswagen investiert verstärkt im Subsahara-Raum, in Kenia auch Beiersdorf und B. Braun. Kenia gilt generell als eines der Länder, die eine ordentliche Basis für Investitionen bieten. Auch in Ruanda investieren deutsche Unternehmen, wie auch in Ghana und Nigeria. Weniger aus Deutschland, aber verstärkt aus anderen Industrieländern fließen Investitionen nach Äthiopien. Die dortige Regierung bemüht sich sehr um den Aufbau von Industrieparks, mit dem Ziel, die Standortbedingungen zu verbessern.

Der Top-Standort bleibt aber bislang Südafrika, hier sind 60 Prozent der deutschen Afrika-Investitionen konzentriert. Als relativ einfacher, aber kleiner Markt zur Entwicklung von Geschäftstätigkeit gilt z.B. auch Botswana.

### **Was sind die größten Herausforderungen für ein Engagement in Afrika?**

Die Herausforderungen liegen auf der bürokratischen Ebene. Prozesse dauern lang, damit haben Unternehmen zu kämpfen. Auch das Finanzierungsthema bereitet Kopfzerbrechen, vor allem, wenn Unternehmen mit Regierungen oder Staatsunternehmen zu tun haben.

Diese Akteure haben für internationale Banken oft keine ausreichende Bonität. Dann stellt sich die Frage, ob Staaten oder die EU mit Bürgschaften oder Garantien einspringen können. Solche Konstellationen machen ein Engagement anspruchsvoll.

### **Was können die afrikanischen Regierungen tun, um die Investitionsbedingungen vor Ort zu verbessern?**

Ganz oben steht die Schaffung eines rechtsstaatlichen und marktwirtschaftlichen Rahmens, mit zügigen Abläufen und berechenbaren Entscheidungen.

Eine positive Benchmark ist Ruanda und man sieht, wie erfolgreich auch ein so kleines Land mit den richtigen Maßnahmen werden kann. Daran können sich andere Regierungen ein Beispiel nehmen. Einige Länder machen auch schon Fortschritte, wie an den einschlägigen Indizes ablesbar ist.

### **Warum würden Sie Unternehmen empfehlen, sich in Afrika zu engagieren?**

Afrika ist die wachstumsstärkste Region der Welt, vor allem südlich der Sahara. Die dortige Bevölkerung wächst massiv und voraussichtlich über die nächsten Jahrzehnte. In wenigen Jahren werden 25% der weltweit arbeitsfähigen Bevölkerung in Afrika leben. An Afrika wird bald niemand mehr vorbeikommen und man sollte sich deshalb frühzeitig auf den Weg machen.

## „RESERVOIR AN MANAGERN IST KLEIN“

### Welche Fähigkeiten benötigen Führungskräfte, um in Afrika erfolgreich zu sein?

Die meisten afrikanischen Länder stellen das lokale Management vor beträchtliche Herausforderungen. Eine vielerorts unzureichende und unzuverlässige Infrastruktur, bürokratische Hürden und die Schwierigkeit, geeignetes Personal für Vertriebs- und Produktionsaufgaben zu rekrutieren, gehören dazu. Die Diversität vieler Länder hinsichtlich Sprachen, Ethnien und Religionen sorgt für weitere Komplexität

In Afrika arbeitende Manager müssen deshalb ein außergewöhnliches Maß an Flexibilität, Stressresistenz und der Fähigkeit mitbringen, unorthodoxe Lösungen zu finden.

Allerdings muss der lokale Geschäftsführer nicht nur „seinen“ Markt kennen und verstehen, sondern gleichzeitig auch in den Strukturen einer internationalen Firma reüssieren.

Wer Vertrieb in Afrika macht, muss die lokalen Gepflogenheiten kennen, darf aber gleichzeitig nicht ohne Weiteres nach den dortigen Regeln spielen. Das lokale Management muss die Balance finden zwischen dem, was im Land für den Geschäftserfolg notwendig ist und den internationalen Compliance-Regeln.

Die Geschäftsführung vor Ort nimmt eine entscheidende Brückenfunktion zwischen der Unternehmenszentrale und dem lokalen Markt ein. Deshalb ist die Besetzung des Country Heads eine der wichtigsten Entscheidungen, die über den Erfolg im jeweiligen Land bestimmen.

### Wie finden Sie qualifizierte Führungskräfte in Afrika?

Aufgrund der beschriebenen Brückenfunktion kommen zur Besetzung von Führungspositionen nur Kandidaten in Frage, die mit der Arbeitsweise internationaler Unternehmen vertraut sind.

Voraussetzung dafür ist die mehrjährige Mitarbeit in einer ausländischen Firma vor Ort, idealerweise bringt der Kandidat auch Auslandserfahrung mit, etwa durch ein Studium in Europa oder den USA.

In praktisch allen Ländern gibt es eine gewisse Anzahl von internationalen Unternehmen, auch wenn ihre Zahl mancherorts gering ist. Die dort tätigen Manager kommen grundsätzlich als Kandidaten in Frage und können zur Besetzung von Führungspositionen angesprochen werden.

Eine andere interessante Zielgruppe sind die so genannten Repatriates. Darunter werden Menschen verstanden, die zurzeit außerhalb ihres Heimatlandes leben, aber grundsätzlich zur Rückkehr bereit sind.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

So können im Rahmen einer Suche beispielsweise in Europa lebende Äthiopier, Marokkaner oder Nigerianer identifiziert werden, die Interesse an einer Führungsaufgabe vor Ort haben. Im Idealfall bringen solche Kandidaten dann die ideale Mischung aus lokaler Kompetenz und internationaler Erfahrung mit.

Abzuklären bleibt allerdings im Einzelfall, inwieweit der Kandidat in seinem Herkunftsland noch vernetzt und willens ist, sich den dortigen Verhältnissen langfristig zu stellen. Rückkehrer verstehen sich mitunter als „Expatriates im eigenen Land“ und wollen sich den dortigen Einsatz teuer bezahlen lassen.

Ein Ausweg können auch Expatriates sein – also Ausländer, die zum Einsatz im afrikanischen Zielmarkt bereit sind. Im besten Fall bringen derartige Kandidaten bereits Erfahrung in der Region mit. Besonders beim Aufbau von Produktionsstätten und dem damit verbundenen Technologietransfer ist der zeitweilige Einsatz von Expats praktisch unabdingbar.

## Was zeichnet den afrikanischen Führungskräftemarkt aus?

Der afrikanische Kontinent ist überaus vielfältig und es ist nicht einfach, verallgemeinernde Aussagen zu machen. Dennoch gibt es einige Aspekte, die auf alle dortigen Märkte zu treffen – mit Ausnahme von Südafrika, das in vielem ein Sonderfall ist.

Wie geschildert gibt es in den allermeisten Ländern ein verhältnismäßig kleines Reservoir von Managern mit Arbeitserfahrung in internationalen Unternehmen. Dies ist problematisch, weil sich nur solche Kandidaten zur Übernahme von Führungsaufgaben für europäische Firmen eignen.

Unternehmen werden daher bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in aller Regel nicht aus dem Vollen schöpfen können, sondern müssen vielmehr zu Abstrichen am Wunschprofil bereit sein.

Erschwerend kommt hinzu, dass viele afrikanische Länder für europäische Expatriates, aber auch für die angesprochenen Repatriates, wenig attraktiv sind. Städte wie Nairobi, Kigali oder Addis Abeba leiden unter einem schlechten Ruf und es ist schwierig, Ausländer für einen langfristigen Einsatz an einem solchen Standort zu gewinnen.

Typisch sind auch die enormen Gehaltsunterschieden in den Belegschaften der Landesgesellschaften. Führungskräfte mit internationalem Profil beziehen nicht selten das zehner- oder zwanzigfache dessen, was „normale“ Angestellte verdienen.

Während Arbeiter und Angestellte in den meisten afrikanischen Ländern wenige hundert Euro Lohn beziehen, so liegen die Pakete der Geschäftsführer oft auf dem Niveau ihrer europäischen Kollegen.

Grund ist das geringe Angebot an qualifizierten Kandidaten, um die sich die internationalen Arbeitgeber vielerorts einen „War for Talent“ liefern müssen.

## “UNTERNEHMEN MANGELT ES AN MARKTKENNTNISSEN”

### **An welchen Märkten sind die deutschen Unternehmen derzeit besonders interessiert?**

Wir registrieren eine deutliche Nachfrage nach Nigeria, Kenia und Äthiopien. Dieses Interesse wird hauptsächlich von zwei Faktoren bestimmt: dem Marktpotenzial für unsere Kunden, der Stabilität und dem Image der Länder.

Der Stabilitätsfaktor ist entscheidend für die Wirtschaft in Afrika. Die Ostafrikanische Gemeinschaft (EAC) hat auch erkannt, dass wirtschaftliche Integration nur dann gedeihen kann, wenn in der gesamten Region Frieden, Stabilität und Sicherheit herrschen. Solche Initiativen fördern und erhöhen das Potenzial und die Attraktivität von Märkten und damit auch den Zufluss von ausländischen Direktinvestitionen, wie in Ruanda, Kenia und Äthiopien.

### **Was empfehlen Sie einem europäischen Unternehmen, das den Eintritt in einen afrikanischen Markt plant?**

Zuallererst empfehlen wir stets, den afrikanischen Markt als 54 verschiedene Märkte zu sehen.

Wir meinen, dass diese 54 Märkte dann für jedes Unternehmen individuell entsprechend ihren Potenzialen priorisiert werden müssen.

Zweitens empfehlen wir dringend, sich beim Markteintritt Zeit zu nehmen. Die Prozesse vor Ort und die Etablierung von Geschäftskontakten erfordern viele Ressourcen.

Schließlich empfehlen wir, jeden der ausgewählten Märkte persönlich zu bereisen. Eine Woche in Nigeria hilft sicherlich, die Augen für die lokalen Potentiale zu öffnen. Vor kurzem sind wir mit einem Kunden aus der Chemiebranche nach Lagos gereist – die Firma war positiv überrascht festzustellen, dass Kunden ihre Produkte bereits benutzen.

### **Warum gibt es in Afrika bislang relativ geringe Direktinvestitionen?**

Für den relativ geringen Umfang gibt es einige Gründe.

Einer ist sicher der Mangel an Informationen. Den meisten Unternehmen mangelt es an Marktkennntnissen, sie haben Schwierigkeiten, das Marktpotenzial abzuschätzen und zuverlässige Informationen zu bekommen.



**Marc Zander**

CEO/Partner, africon GmbH



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Research Capacities

