



AFRIKA

Äthiopien, Kenia, Nigeria, Südafrika



Afrika



Afrika wächst. Mit einer weltweit einzigartigen Wachstumsrate von durchschnittlich fünf Prozent, steigenden Investitionen und einer zunehmenden politischen Stabilität in Sub-Sahara-Afrika, entdecken Investoren den Kontinent für sich neu. Die rasant wachsende Mittelschicht mit Interesse an europäischen Verbrauchsgütern, das technologische „Leap-Frogging“ und der enorme Investitionsbedarf sowohl für Infrastruktur als auch zunehmend für das produzierende Gewerbe sorgen für signifikante Wachstumsraten auch über den traditionellen Rohstoffsektor hinaus.

Mit Ländern wie Nigeria, Ghana, Angola, Äthiopien, Mosambik oder Kenia werden Märkte erschlossen, die in den letzten Jahren, gemessen am Wirtschaftswachstum, zu den stärksten der Welt zählten. Laut Weltbank waren 2015 fünf afrikanische Länder weltweit unter den Top Ten der Länder, die sich im Doing Business Ranking verbessert haben. In Afrika gab es die meisten regulatorischen Reformen – 75 von insgesamt 230 weltweit. Die Weltbank bestätigt weiter, dass der Kontinent zur attraktivsten Region für Foreign Direct Investment (FDI) geworden ist, gleich nach Nordamerika. Ausländische Direktinvestitionen betragen für den gesamten afrikanischen Kontinent, laut United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) 2016, 59 Milliarden US-Dollar. Afrikanische Start-ups hatten 2017 ein Rekordjahr mit der Sicherung von 195 Millionen US-Dollar an finanziellen Mitteln.

Ein weiterer interessanter Fakt zur Zukunft Afrikas: Die African Development Bank schätzt den informellen Sektor in Sub-Sahara Afrika auf etwa 55 Prozent. Dies birgt enormes Potenzial für Software-Anwendungen, Banking, Logistik- und Internetlösungen, die auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten sind. Die dynamische Entwicklung des Kontinents wird unterstützt durch die jüngsten digitalen Errungenschaften. Afrika hat nun erstmals eine digitale Durchdringungsrate von mehr als 15 Prozent, die unter anderem durch die neuen 16 Unterseekabel erreicht wird, welche Afrika mit Amerika, Europa und Asien verbinden.

Afrika ist durch die Flüchtlingsdebatte in Deutschland auf der politischen Agenda nach oben gerutscht. Es ist zu erwarten, dass die Anstrengungen der Bundesregierung, die Entwicklung des Kontinents sowie die deutsche Wirtschaft beim Einstieg in Afrika zu unterstützen, künftig effektiver gestaltet werden.

Äthiopien

Äthiopien ist einer der vielversprechendsten Zukunftsmärkte auf dem afrikanischen Kontinent. Die strikte Umsetzung der Wachstumspläne durch die Regierung ist im afrikanischen Vergleich einzigartig und stellt ein zunehmendes Maß an Schutz für Investoren dar. Das hervorragende Wirtschaftswachstum treibt besonders die Entwicklung der Infrastruktur- und Energiebranche voran. Zudem wird erwartet, dass noch weitere, bislang ausschließlich dem Staat vorbehaltene Wirtschaftszweige für den Privatsektor geöffnet werden. Dadurch ergeben sich Investitionsmöglichkeiten in einem der größten Märkte Ostafrikas und des gesamten Kontinents. Neben anderen ausländischen Investoren haben internationale Geschäftsbanken damit begonnen, eine lokale Präsenz zu etablieren. So ist z. B. die Commerzbank seit mehreren Jahren mit einem Repräsentanzbüro vor Ort.

Kenia

Kenia ist derzeit Afrikas Erfolgsstory. Das Land gilt, trotz der anhaltenden terroristischen Bedrohung, politisch als stabil. Die gerichtliche Überprüfung der Wahlen 2017 darf als eine bemerkenswerte Demonstration für eine funktionierende Demokratie und Gewaltenteilung in Afrika gelten.

Kenias Wirtschaft ist das „Powerhouse“ in Ostafrika. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung des Landes in den letzten zehn Jahren greift auch auf die umliegenden Nationen der East African Community über. Herausragend sind auch der äußerst dynamische kenianische Privatsektor, der B2B-Geschäfte wesentlich erleichtert, sowie die „Start-up“-Mentalität, die durch eine hervorragende IT-Infrastruktur zusätzlich gefördert wird. Kenia ist Vorreiter auf dem Kontinent für Innovationen im Bereich IT und Erneuerbarer Energien.

Ende 2014 eröffnete Rödl & Partner ein Büro in Nairobi, um die steigende Nachfrage nach professionellen Dienstleistungen direkt vor Ort bedienen zu können.

Nigeria

Nigeria gilt seit 2014 als die größte afrikanische Volkswirtschaft und kann eine jährliche Wachstumsrate von ca. sechs Prozent aufweisen. Der im März 2015 demokratisch vollzogene Regierungswechsel beweist, dass das Land auch politisch gereift ist. Die Unruhen im Nordosten des Landes, ausgelöst durch die terroristische Gruppe Boko Haram, haben den wirtschaftlichen Aufstieg Nigerias nicht beeinträchtigt. Rohstoffe prägen die Wirtschaft in starkem Maße. Das Land strebt allerdings danach, seine Abhängigkeit vom

Öl zu reduzieren und befindet sich nun auf einem guten Weg zur Diversifizierung der Wirtschaft. Das Bauwesen, die IT- und Telekommunikationsbranche, vor allem aber der Einzelhandel und Konsumgüter sind Bereiche, die von enormem Wachstum geprägt sind. Nigeria hat zudem als erstes Land den Energiesektor vollständig privatisiert und für Investoren geöffnet.

Südafrika

Südafrika ist eine der drei größten Volkswirtschaften in Afrika und gilt als führender Investitionsstandort des Kontinents. Der Markt bildet einen wichtigen Standort für die Investitionstätigkeit auch der deutschen Wirtschaft in ganz Afrika. Über 600 deutsche Unternehmen führen ihre Geschäfte in Südafrika und beschäftigen insgesamt über 90.000 Arbeitnehmer.

Südafrika investiert vermehrt auf dem afrikanischen Kontinent. Unternehmen aus der Maschinenbau- sowie der Bergbaubranche mit Sitz in Südafrika arbeiten an Projekten in ganz Afrika. Südafrikanische Supermarktketten und Mobilfunkanbieter erschließen mit großem Erfolg andere Wachstumsmärkte in Afrika. Die Immobilienwirtschaft wie auch das Hotelgewerbe sind ebenfalls gut entwickelt und weiter auf Wachstumskurs. Eine junge Branche, die in Südafrika besonders gefördert wird, sind die Erneuerbaren Energien. Da dieser Sektor besonders interessant für deutsche Unternehmen ist, engagiert sich auch die Bundesregierung. Am 1. Februar 2018 wurde eine Vereinbarung der KfW Entwicklungsbank mit der Rand Merchant Bank (RMB) zur Schaffung von Südafrikas erstem Finanzierungskonzept speziell für „small scale“- Projekte in Pretoria unterzeichnet, welches geeignet ist, Milliarden an finanziellen Mitteln für Erneuerbare-Energie-Projekte zu generieren.

Der kürzliche Wechsel an der Spitze der Regierungspartei ANC und die Ablösung von Präsident Zuma nähren die Hoffnung, dass nun auch wieder die politischen Rahmenbedingungen für mehr Wirtschaftswachstum und Investitionen geschaffen werden. Für 2018 darf ein Jahr des wirtschaftlichen Wiederaufbruchs Südafrikas erwartet werden.

Seit 2008 hat Rödl & Partner eine eigene Niederlassung in Johannesburg und Anfang 2009 kam eine Niederlassung in Kapstadt hinzu. Von unseren Büros in Kapstadt, Johannesburg (Südafrika), Addis Abeba (Äthiopien), Nairobi (Kenia) und Lagos (Nigeria) aus pflegen wir ein weites Kooperationsnetzwerk. So sind wir beispielsweise in Ägypten, Angola, Ghana, Kamerun, Marokko, Mauritius, Mosambik, Namibia, Sambia, Tansania, Tunesien und Uganda für unsere Mandanten mit langjährigen Partnern vor Ort.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Von entscheidender Bedeutung für einen deutschen Unternehmer mit Ambitionen in Afrika ist das Verständnis, dass es sich hier um einen Kontinent mit 54 Ländern handelt. Jeder einzelne afrikanische Markt ist durch individuelle Besonderheiten gekennzeichnet. Es ist auch wichtig, zu wissen, dass sich kulturelle Unterschiede in Afrika nicht unbedingt an eine Landesgrenze knüpfen. Der Kontinent beheimatet eine außergewöhnliche Vielseitigkeit an Menschen, Kulturen und Sprachen. Daher können wir an dieser Stelle nur überschlägige und zusammenfassende Hinweise für die Länder im Fokus anbieten. Dies ersetzt keinesfalls die nähere Auseinandersetzung mit jedem der höchst unterschiedlichen Länder.

Die vielleicht wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit in Afrika ist der respektvolle Umgang mit den Geschäftspartnern. Es ist essenziell für den deutschen Unternehmer, die Wahrnehmung des Kontinents sowie des jeweiligen Landes und der Menschen an die Realitäten anzupassen. Afrika steht nicht mehr nur für Hunger, Dürren und Entwicklungshilfe, sondern ist ein Kontinent mit einer selbstbewussten, gut ausgebildeten jungen Generation, die großes Interesse an einer Verbesserung ihres Lebensstandards hat. Afrika bringt selbstentwickelte, innovative Lösungen z. B. in den Bereichen Landwirtschaft, Energie und IT hervor, die geeignet sind, die aktuellen Probleme anzugehen. Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für einen deutschen Unternehmer ist es daher, dem afrikanischen Geschäftspartner „auf Augenhöhe“ zu begegnen. Dies gilt für alle genannten Länder, ganz besonders aber für Nigeria, wo der Großteil der erfolgreichen Unternehmen in nigerianischer Hand ist und die Geschäftspartner in der Regel sehr gut ausgebildet sind und an Universitäten in den USA oder Europa studiert haben.

Zwar werden in allen afrikanischen Märkten „Know-how“-Transfer und die Ausbildung von lokalen Fachkräften honoriert. Dennoch ist zu empfehlen, dass der deutsche Unternehmer nicht belehrend auftritt und sehr aufmerksam zuhört. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Produkt, welches in Deutschland und anderen etablierten Märkten erfolgreich ist, sich genauso im afrikanischen Zielland verkauft. Die Anpassung des Angebots an die landestypischen Vorgaben und Bedürfnisse der Menschen ist ein weiterer wesentlicher Baustein für den Erfolg. Die asiatische Konkurrenz macht das sehr gut. So wurden beispielsweise speziell für die afrikanischen Märkte Handys mit Platz für zwei, drei oder gar mehr SIM-Karten entwickelt.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Auswahl des Teams vor Ort und das Engagement der Muttergesellschaft ist entscheidend für eine erfolgreiche Vermittlung der Unternehmenskultur an die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft. Die Identifikation von guten Fachkräften stellt dabei z. B. in Südafrika eine Herausforderung dar. Kenias Arbeitsmarkt dagegen bietet zahlreiche, sehr gut ausgebildete junge Absolventen. Dies gilt ebenso für Nigeria, wobei hier gute Leute auch ihren Preis haben.

Die Vermittlung der Unternehmenskultur an alle Mitarbeiter der Tochtergesellschaft ist ein Prozess, der einen hohen Einsatz seitens der verantwortlichen Entscheidungsträger der Muttergesellschaft fordert. Regelmäßige Trainings sind unerlässlich und Besuche in Deutschland ein sehr wirksames Mittel, um die Unternehmenskultur authentisch zu vermitteln und die lokalen Mitarbeiter zu motivieren. Es darf davon ausgegangen werden, dass kaum ein Mitarbeiter der afrikanischen Tochtergesellschaft Deutsche oder Deutschland kennt. Ein lokaler Geschäftsführer, der Deutscher ist und das Unternehmen gut kennt, hilft sicher bei der Vermittlung der Unternehmenskultur. Vorsicht ist jedoch geboten für deutsche Führungskräfte, denn Direktheit und offene Kritik kommen in Afrika generell nicht gut an.

Ein Greenfield-Markteinstieg bietet der Muttergesellschaft die Chance, die Unternehmenskultur von Anfang an zu implementieren, birgt aber andere Risiken wie z. B. den Neuaufbau eines Kundenstamms. Die Übernahme eines operierenden lokalen Unternehmens hingegen verspricht von Anfang an Gewinne und einen etablierten Kundenstamm. Die Vermittlung der Unternehmenskultur an ein bereits unter einer anderen Firma und Führung gewachsenes Unternehmen ist jedoch ungleich schwerer.

In jedem Fall sind neben Trainings- und Austauschprogrammen auch regelmäßige Besuche des führenden Managements der Muttergesellschaft vor Ort zu empfehlen. Dies hilft nicht nur dem Management selbst, das Unternehmen und das lokale Geschäft zu verstehen, sondern vermittelt Mitarbeitern und Geschäftspartnern Respekt, Glaubwürdigkeit und Engagement. Dies ist in Afrika besonders wichtig, wo bereits viele versprochene Investments ins Leere gelaufen sind.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Nach unserer Erfahrung steht und fällt der Erfolg der lokalen Tochtergesellschaft in Afrika mit dem Einsatz des richtigen lokalen Geschäftsführers. In einigen afrikanischen Rechtsordnungen soll mindestens ein Geschäftsführer Bürger des Landes sein, oder es

sollte zumindest eine empfangsberechtigte, einheimische Person vor Ort sein. Die Entsendung eines Geschäftsführers aus Deutschland ist eher die Ausnahme. Meist wird ein einheimischer Geschäftsführer, der den Markt kennt und der bestenfalls schon langjähriger Geschäftspartner des deutschen Unternehmens ist, für die Leitung der afrikanischen Tochter eingesetzt. In der Regel empfehlen wir die Variante mit zwei Geschäftsführern, einem lokalen und einem aus Deutschland, wobei der lokale Geschäftsführer bei Bedarf in seinen Befugnissen eingeschränkt werden kann. Diese Konstellation entspricht am ehesten dem für einen Markteinstieg in Afrika empfehlenswerten Risikomanagement.

Für die Auswahl der lokalen Geschäftsführung sollte man sich Zeit nehmen und gegebenenfalls auch professionelle Hilfe in Anspruch nehmen, vor allem, wenn es keinen Kandidaten gibt, mit dem bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht. Lokale Fachkräfte werden in Afrika gern danach ausgesucht, welche Beziehungen sie haben. Sicherlich sind das Netzwerk und gute Beziehungen wesentliche Faktoren für die erfolgreiche Geschäftsführung vor Ort. Allerdings sollte geprüft werden, ob das behauptete Netzwerk und die Marktkenntnis tatsächlich vorhanden sind. Auch behauptete Qualifikationen in Bewerbungsunterlagen sollten überprüft werden. Dies gilt ganz besonders in Nigeria.

In Südafrika sieht man am Beispiel der Unternehmen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien, wie sich zahlreiche lokale Unternehmen als vermeintlich idealer Partner für ausländische Investoren der Branche anbieten. Diese Unternehmen haben oft aber weder das Netzwerk noch die behauptete Erfahrung im Sektor, sondern bieten allein Compliance mit der lokalen Black-Economic-Empowerment-Gesetzgebung (BEE). Der deutsche Unternehmer muss sich also darüber klar werden, ob er einen afrikanischen Geschäftspartner vor Ort haben will, der wirklich zum Geschäft beitragen kann und will, oder ob er einen „stillen Teilhaber“ vorzieht, der nicht unterstützt, sich aber auch nicht einmischt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das regulatorische Umfeld jedes einzelnen der hier besprochenen sechs afrikanischen Länder für die relevante Branche sollte vor einem Markteintritt eingehend geprüft werden. Das Gesellschaftsrecht basiert in Nigeria, Kenia und Südafrika vorwiegend auf dem Common Law, sodass es Gemeinsamkeiten gibt. Die Gesellschaftsform der ersten Wahl für einen ausländischen Investor ist in allen genannten Märkten eine haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft (Limited), ähnlich der GmbH. Die Anforderungen an das Eigenkapital sind zumeist niedriger als aus Deutschland bekannt, jedoch kann für gewisse Sektoren oder auch 100%ige Tochtergesellschaften eine Mindestinvestitionssumme vor-

geschrieben sein. Für Äthiopien gelten etwas andere Regeln, da sich die staatsgeleitete Wirtschaft erst langsam und schrittweise für den Privatsektor öffnet. Der Unternehmer muss hier zunächst prüfen, ob die relevante Branche überhaupt für die Privatwirtschaft geöffnet ist.

Es ist davor zu warnen, das regulatorische Umfeld nicht zu respektieren, da angenommen wird, die Einhaltung der lokalen Gesetze werde nicht hinreichend geprüft. Deutschen Unternehmern ist geraten, sich von Anfang an die Gesetzmäßigkeiten zu halten, auch wenn es manchmal mühsam ist und Prozesse verzögern kann. Beim Einstieg in den Markt sind beispielsweise die steuerrechtlichen Vorgaben im Hinblick auf ein Permanent Establishment abzu prüfen, um nicht ungewollt eine Steuerpflichtigkeit auszulösen. Die Steuerbehörde SARS in Südafrika ist eine äußerst effiziente Behörde, und auch in anderen afrikanischen Märkten werden Steuersünden geahndet. In Kenia und Südafrika ist es zudem nicht einfach, langwierig und kostspielig, ausländische Arbeitskräfte ins Land zu bekommen. Dennoch sollten die benötigten Expats mit der korrekten Arbeitserlaubnis ausgestattet sein, um zu vermeiden, dass die lokale Gesellschaft in Misskredit fällt. Diese Umstände beeinflussen die Zeit- und Kostenplanung und müssen von Anfang an berücksichtigt werden.

Ebenfalls ist vorab zu prüfen, wie sich Währungsrisiken auf die finanzielle Planung auswirken, ob Gewinne rückgeführt werden können und wie der Geldtransfer in das und aus dem afrikanischen Land generell abläuft. Dies gilt ganz besonders für Nigeria und Äthiopien – Länder, in denen der Geldtransfer aus dem Land eine enorme Herausforderung darstellt und zeitliche Verzögerungen eingeplant werden müssen.

Die größte Hürde für ein afrikanisches Geschäft ist generell die Finanzierung. Hier sollte man von Anfang an Alternativen parat haben, falls beispielsweise eine Unterstützung durch die DEG nicht erwartungsgemäß eintritt. Eine Finanzierung im Zielland kann weitestgehend ausgeschlossen werden. Dennoch sollte man sich vorab über aktuelle Investitionsprogramme und Steueranreize informieren, die die Projektfinanzierung stützen können. Zahlreiche junge deutsche Unternehmen z. B. aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien, die sich auf afrikanische Märkte spezialisieren, setzen die Projektfinanzierung in ihrem Geschäftsmodell als tragende Säule an und sind damit sehr erfolgreich.

Wichtig zu erwähnen sind zudem die sogenannten Local-Content-Vorschriften, die in allen der afrikanischen Zielmärkte in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle spielen. Die Lokalisierung des Geschäfts im Sinne von Produktionsaufbau, Anstellung und Ausbildung von lokalen Arbeitskräften und lokaler Beschaffung etc. werden in allen afrikani-

schen Wachstumsmärkten honoriert. Es lohnt sich also, diese Investitionsanreize vorab zu prüfen und das lokale Geschäft, wo möglich, danach auszurichten.

Für Südafrika müssen außerdem ab einer gewissen Größenordnung des lokalen Geschäfts auch die gesellschaftsrechtlichen Strukturen nach der Black-Economic-Gesetzgebung (BEE) ausgerichtet werden, um insbesondere dem Kriterium des Black Ownership Rechnung zu tragen.

Mit einer angemessenen, vorausschauenden Planung aber lassen sich regulatorische Risiken gut im Vorfeld ausschalten. Fehlende Rechtssicherheit ist in afrikanischen Märkten natürlich ein Thema, welches Investoren verunsichert. Allerdings haben jedenfalls alle genannten afrikanischen Länder Interesse an ausländischen Investitionen, und die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür werden geschaffen. Dies gilt nach dem Führungswechsel auch für Südafrika.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Ein schwieriges Thema für das Afrika-Geschäft ist für deutsche Unternehmen der Umgang mit korrupten Strukturen. Die immer strengeren Anforderungen an die Befolgung von Compliance-Richtlinien auch bei deutschen Mittelständlern stellen eine Herausforderung dar, wenn es um Doing Business in Afrika geht.

Dabei ist hervorzuheben, dass es durchaus möglich ist, im Bereich des Privatsektors in Afrika saubere Geschäfte zu machen. Problematisch wird es immer dann, wenn eine Behörde ins Spiel kommt, ein Projekt eine gewisse Größenordnung erreicht und/oder ein Auftrag im öffentlichen Sektor angesiedelt ist.

Kontakte zu Regierung, Behörden etc. sind ohne Zweifel unerlässlich bei der Umsetzung von Großprojekten. Sie helfen bei der Durchsetzung von Ansprüchen und generell, wenn Probleme im Projekt auftreten. Auch der Zugang zu Informationen wird durch den Kontakt zu VIPs aus Regierung und Behörden erleichtert.

Dennoch bedeuten diese besonderen Beziehungen nicht immer einen Zeitgewinn. Auch kann die politische Elite in einem Land sehr schnell ausgetauscht werden. Politische Veränderungen wirken sich grundsätzlich auch personell aus. Der Unternehmer muss sehr vorsichtig sein, wenn das Nutzen von bestimmten Kontakten in eine Einbeziehung in korrupte Machenschaften mündet. Oft werden allgemein bekannte Schlagworte, Ges-

Merkposten

Produkt und Business Plan auf den jeweiligen Markt abstimmen (Spezialisierung und Preissensibilität vs. Marktreife).

Nicht nur exportieren wollen, sondern auch bereit sein, zu investieren!

Betonung von Knowledge-Transfer und Training (Förderprogramme an „Local Content“ und generell an Lokalisierung der Produktion gekoppelt).

Vor Ort sein: Führendes Management sollte bei der Geschäftsanbahnung vor Ort involviert werden; lokale Präsenz und Mitarbeiter.

Das Geschäftsmodell auf mittlere bis lange Sicht anlegen.

Gute, langfristige Beziehungen aufbauen – Afrikaner denken umgekehrt: Erst kommt die Beziehung, dann das Geschäft!

NICHT NACH DEN RISIKEN FRAGEN, SONDERN NACH DEN (GEWINN-)CHANCEN!

ten, Verhaltensweisen genutzt, die jedoch dem deutschen Unternehmer völlig fremd sind. Auch das ungeprüfte Vertrauen in den lokalen Geschäftsführer birgt die Gefahr, dass das Tochterunternehmen Grenzen ohne Wissen und Billigung der Muttergesellschaft überschreitet.

Unser Tipp nicht für die Führungskräfte, sondern für das gesamte Team vor Ort ist eine klare und eindeutige Kommunikation der Compliance Policy. Deutsche Unternehmer sollten generell Vorsicht walten lassen bei Agenten, die exklusive Beziehungen zu Regierungsmitgliedern bzw. deren Familie o. Ä. für sich reklamieren. Sollte es Probleme, insbesondere bei Projekten des öffentlichen Sektors geben, empfiehlt sich die Einbeziehung der deutschen Vertretungen vor Ort. Die deutsche Botschaft hat in der Regel sehr gute politische Beziehungen und die Möglichkeit, auf Entscheidungsträger in anderer Weise Druck auszuüben als der Unternehmer selbst.