

St.Gallen

esprit

St.Gallen Business Review

AFRIKA

ONE YOU One Credit Suisse

ALEXANDER WOLLTE MEHR VERANTWORTUNG. WIR VERTRAUTEN IHM UNSERE WICHTIGSTEN KUNDEN AN.

Als Alexander mit der Betreuung seiner neuen Private Banking Kunden startete, war nicht abzusehen, wohin ihn sein Engagement führen würde. Heute berät er 50 unserer grössten Kunden in Nahost. Seine Empfehlungen sind für die Kunden sehr wertvoll – die Erfahrung für ihn unbezahlbar. Lesen Sie Alexanders Geschichte unter credit-suisse.com/careers

CREDIT SUISSE 

Editorial

“Wenn Du wissen willst, wie die Geschäfte auf dem Markt laufen, musst Du dort hin gehen.”

– Redewendung des Volkes der Oromo

Liebe Leserinnen und Leser

Ist Afrika ein „Lion on the move“? Legitimer Nachfolger der asiatischen Tiger-Staaten, welche in den 1990er Jahren die Welt mit ihren Wachstumsraten in Staunen versetzten und innerhalb weniger Jahre einen rapiden wirtschaftlichen Wandel vollzogen? Oder ist der aktuelle Afrika-Boom nur ein weiteres Strohfeuer in einem weitgehend hoffnungslosen Kontinent – eine der letzten wirtschaftlichen Brachen dieser Welt?

Auch wenn vielfach noch Krisen, Kriege und Katastrophen die Berichterstattung dominieren, durchliefen zahlreiche afrikanische Staaten in den vergangenen Jahren eine äusserst vielversprechende wirtschaftliche und politische Entwicklung. Südafrika als wirtschaftlicher Vorreiter des Kontinents hat mit der erfolgreichen Fussball-Weltmeisterschaft 2010 bewiesen, dass auch auf afrikanischem Boden ein sportliches und wirtschaftliches Grossereignis erfolgreich organisiert werden kann. Der Kontinent ist nach Jahrzehnten des wirtschaftlichen Stillstandes aus der Stagnation erwacht. Die afrikanischen Löwen setzen mit beachtlichen Wachstumsraten zur wirtschaftlichen Aufholjagd an.

Während in den meisten asiatischen Staaten der aufstrebende afrikanische Wachstumsmarkt längst als solcher wahrgenommen wird, ist die europäische Sichtweise nach wie vor dominiert vom Bild des hilfsbedürftigen Almosenempfängers. Es ist jedoch an der Zeit für europäische Unternehmen, die wirtschaftlichen Chancen in Afrika wahrzunehmen. Diese laufen ansonsten Gefahr, den nächsten Emerging Market Boom nur als Zuschauer zu erleben – die attraktivsten Marktpositionen werden dann von schneller handelnden asiatischen Wettbewerbern besetzt. Trotz beachtlicher Herausforderungen und möglichen Rückschlägen sollten Konzerne und Unternehmer daher den Schritt nach Afrika wagen - zu entdecken gibt es neben den enormen Wachstumschancen einen faszinierenden Kontinent.

Auch mit dem Relaunch unseres Business Reviews konnten wir für diese Ausgabe wieder zahlreiche renommierte Persönlichkeiten gewinnen. Wir danken unseren Autoren für die interessanten und facettenreichen Artikel und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



Alexander Jauer



John Bamber



Constantin Robitz

Inhalt



Lions on the Move
vom McKinsey Global Institute

Seite 6



Africa - next emerging market?
Interview mit Norbert Dörr & Mutsa Chironga

Seite 12



Innovatives und nachhaltiges Afrika
von Jochen Zeitz

Seite 16



Medikamente für Afrika - vermarkten oder spenden?
von Prof. Klaus M. Leisinger & Dr. York Lunau

Seite 21



Investments in Afrika
von Hartmut Sieper

Seite 27



Wirtschaft entwickelt global
von Bundesminister Dirk Niebel

Seite 33



Waffenhandel und Entwicklung
von Dr. Mathias John

Seite 36



Piraterie am Horn von Afrika
von Michael Behrendt & Max Johns

Seite 42



Die Wirtschaft am Kap der guten Hoffnung
von Konsul Hans-Werner Bussmann

Seite 47



Making Banking Work for Africa
von Christian Wessels

Seite 53

Lions on the move

The progress and potential of African economies

Africa's economies are on the move. The continent's GDP rose by 4.9 percent a year from 2000 until 2008, more than twice its pace in the 1980s and '90s. Telecom, banking, and retail are flourishing. Construction is booming. Foreign investment is surging. Today, Africa ranks among the fastest-growing economic regions in the world. It is home to 20 domestic companies with revenue of at least \$3 billion each and 52 cities with over 1 million people – more than double the number in 1990 and the same number as Western Europe. To be sure, many of the 50-plus individual African economies face serious challenges, including poverty, disease, and high infant mortality. Yet Africa's collective GDP, at \$1.6 trillion in 2008, is now roughly equal to Brazil's or Russia's, and the continent is among the world's most rapidly growing economic regions. This acceleration is a sign of hard-earned progress and promise.

While Africa's increased economic momentum is widely recognized, less known are its sources and likely staying power. While poor government policies, wars, and other events could disrupt growth in individual countries,

our analysis suggests that Africa's long-term economic prospects are quite strong. Global businesses cannot afford to ignore the potential. Our key findings are:

- Africa's growth acceleration resulted from more than a resource boom. Arguably more important were government actions to end political conflicts, improve macroeconomic conditions, and create better business climates, which enabled growth to accelerate broadly across countries and sectors.
- Africa's future growth will be supported by external trends such as the global race for commodities, Africa's increased access to international capital, and its ability to forge new types of economic partnerships with foreign investors.
- Long-term growth also will be lifted by internal social and demographic trends, particularly Africa's growing labor force, urbanization, and the related rise of middle-class consumers.
- For companies, our analysis suggests that four groups of industries together will be worth \$2.6 trillion in annual revenue by 2020. These are consumer-facing industries (such as retail, tele-

communications, and banking); infrastructure-related industries; agriculture; and resources.

More than a resource boom

To be sure, Africa benefited greatly from the surge in global commodity prices over the past decade. Oil rose from less than \$20 a barrel in 1999 to more than \$145 in 2008. Prices for minerals, grain, and other raw materials also soared on rising global demand.

Yet the commodity boom explains only part of Africa's growth story. Natural resources directly accounted for just 24 percent of Africa's GDP growth from 2000 through 2008.¹ The rest came from other sectors, including wholesale and retail trade, transportation, telecommunications, and manufacturing (Exhibit 1). Economic growth accelerated across the continent, in 27 of its 30 largest economies. Indeed, we find that GDP grew at similar rates in countries with and without significant resource exports. The key reasons behind Africa's growth surge were improved political and macroeconomic stability and microeconomic reforms. To start, several African coun-

tries halted their deadly hostilities, creating the political stability necessary to foster economic growth. Next, Africa's economies grew healthier as governments lowered inflation, trimmed their foreign debt, and shrunk their budget deficits. Finally, African governments increasingly adopted policies to energize markets. They privatized state-owned enterprises, reduced trade barriers, cut corporate taxes, and strengthened regulatory and legal systems. Although many governments still have a long way to go, these important first steps enabled a private business sector to emerge.

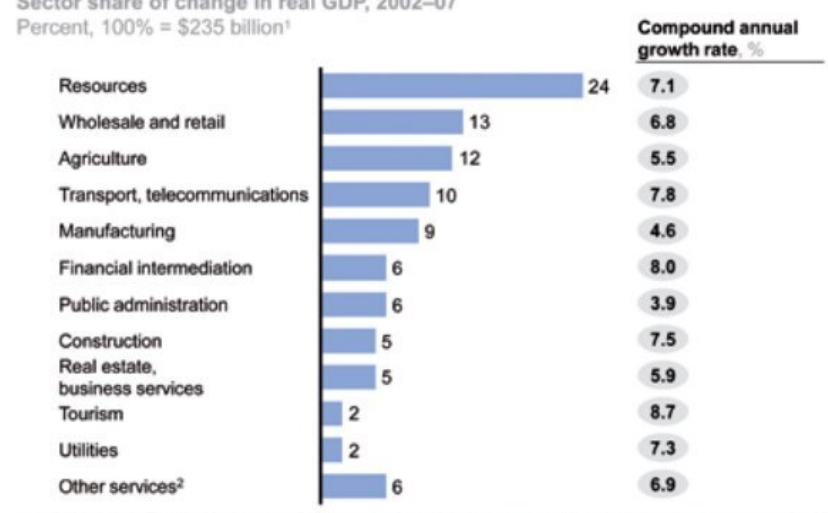
Together, these structural changes helped fuel an African productivity revolution by helping companies to achieve greater economies of scale, increase investment, and become more competitive. After declining through the 1980s and 1990s, labor productivity started rising, and it has climbed by a robust 2.7 percent annually since 2000.

Promising long-term growth prospects

Looking ahead, a critical question is whether Africa's surge represents a onetime event or an economic takeoff. The continent's growth also picked up during the oil boom of the 1970s but slowed sharply when oil and other commodity prices collapsed during the subsequent two decades. Today, while individual African economies could suffer many setbacks, our analysis suggests

Africa's growth was widespread across sectors

Sector share of change in real GDP, 2002–07
Percent, 100% = \$235 billion¹



¹ In 2005 dollars. The total is the sum of 15 countries for which data were available, and that together account for 80 percent of Africa's GDP: Algeria, Angola, Cameroon, Egypt, Ethiopia, Kenya, Libya, Morocco, Nigeria, Senegal, South Africa, Sudan, Tanzania, Tunisia, Zimbabwe.

² Education, Health, Social Services, Household Services.

SOURCE: Global Insight; Arab Monetary Fund; African Development Bank; McKinsey Global Institute

Exhibit 1

that the continent's long-term growth prospects are strong, propelled by both external trends in the global economy and internal changes in the continent's societies and economies.

To begin, Africa will continue to profit from rising global demand for oil, natural gas, minerals, food, arable land, and other natural resources. The continent boasts an abundance of riches, including 10 percent of the world's reserves of oil, 40 percent of its gold, and 80 to 90 percent of the chromium and the platinum group metals. Demand for raw materials is growing fastest in the world's emerging economies, which now account for half of Africa's total trade. As trade patterns have shifted, African governments are forging new types of economic partnerships in which buyers from these countries provide up-front payments, make infrastructure investments, and share management skills and

technology. Foreign direct investment in Africa has increased from \$9 billion in 2000 to \$62 billion in 2008—almost as large as the flow into China, when measured relative to GDP.

Africa's long-term growth also will increasingly reflect inter-related social and demographic trends that are creating new engines of domestic growth. Chief among these are urbanization and the rise of the middle-class African consumer. In 1980, just 28 percent of Africans lived in cities. Today, 40 percent do—a portion close to China's and larger than India's—and this share is projected to increase. And as more Africans move from farmwork to urban jobs, their incomes are rising. In 2008, roughly 85 million African households earned \$5,000 or more²—the level above which they start spending roughly half their income on items other than food. The number of households with discretionary income is pro-

jected to rise by 50 percent over the next 10 years, reaching 128 million (Exhibit 2). By 2030, the continent's top 18 cities could have a combined spending power of \$1.3 trillion.

Meanwhile, Africa's labor force is expanding. By 2040, it is projected to reach 1.1 billion, overtaking China's or India's. If Africa can provide its young people with the education and skills they need, this large workforce could account for a significant share of both global consumption and production.

Africa's diverse growth paths

While Africa's collective long-term prospects are strong, the growth trajectories of individual countries across the continent will differ. To understand how growth opportunities and challenges vary, we classify countries³ according to their levels of economic diversification and exports per capita. This highlights progress toward two related objectives: developing diverse sources of economic growth in addition to resources and agriculture, and generating export revenue to finance the imported capital goods necessary for investment. History shows that as countries develop, they move closer to achieving both of these objectives.

Within this framework, most African countries today fall into one of four broad clusters: diversified economies, oil exporters, transition economies, and pre-transition economies (Ex-

hibit 3). Although countries within each cluster differ in many ways, their economic structures and challenges are similar. This framework is useful for assessing growth potential across a heterogeneous continent.

Diversified economies: Africa's growth engines.

Africa's four most advanced economies—Egypt, Morocco, South Africa, and Tunisia—already have significant manufacturing and service industries. Over the past decade, service sectors such as construction, banking, telecom, and retailing accounted for more than 70 percent of their GDP growth. Their cities have gained more than ten million additional residents since 2000, and real consumer spending grew by 3 to 5 percent per year. Today, 90 percent of all households have some discretionary income. These

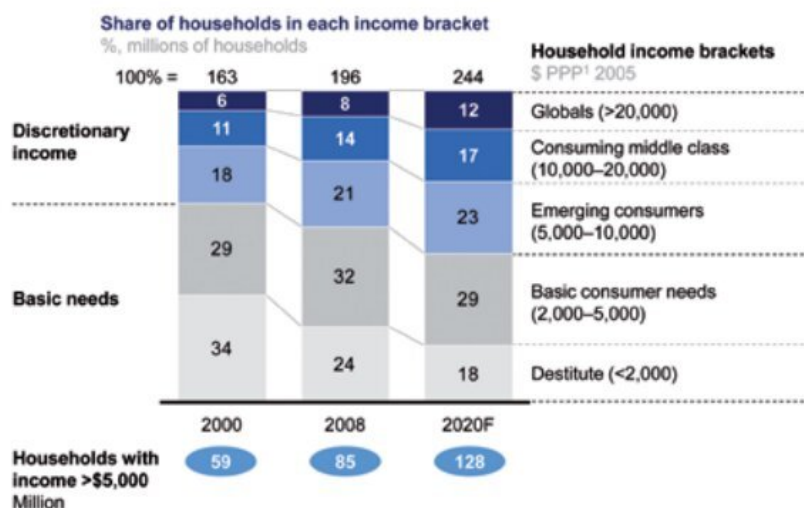
economies have the least volatile GDP growth in Africa and stand to benefit greatly from increasing ties to the global economy. However, Africa's diversified economies today have higher unit labor costs⁴ than China or India and must move toward competing in higher-value industries. Looking ahead, they face the challenges of expanding exports to both global and regional markets, improving education to create the skilled workforce essential in advanced industries, and building the infrastructure needed to support growth.

Oil exporters: Enhancing growth through diversification.

Africa's oil and gas exporters have the continent's highest GDP per capita but the least diversified economies. Rising oil prices have lifted their export revenue

Exhibit 2

By 2020, more than half of African households will have discretionary spending power



¹ Purchasing power parity adjusts for price differences in identical goods across countries to reflect differences in purchasing power in each country.

SOURCE: Canback Global Income Distribution Database (C-GIDD); McKinsey Global Institute

significantly; the three largest producers—Algeria, Angola, and Nigeria—earned \$1 trillion from petroleum exports from 2000 through 2008, compared with \$300 billion in the 1990s. However, manufacturing and services remain relatively small, accounting for just one-third of GDP on average. These countries have strong growth prospects if they can use petroleum wealth to finance the broader development of their economies. The experience of other developing countries, such as Indonesia, shows this is possible. Continued investments in infrastructure and education will be essential. Africa's oil exporters face challenges common to others around the world, including maintaining political stability and momentum for economic reforms; resisting the temptation to overspend and overinvest, which would create

vulnerability to commodity price declines; and creating a business environment that enables companies across industries to flourish.

Transition economies: Building on recent gains.

Africa's transition economies—including Ghana, Kenya, and Senegal—have lower GDP per capita than the countries in the first two groups, but their economies are growing rapidly. The agriculture and resource sectors together account for as much as 35 percent of GDP and two-thirds of exports. However, these countries increasingly export manufactured goods, particularly to other African countries. Successful products include processed fuels, processed food, chemicals, apparel, and cosmetics. Expanding intra-African trade and creating larger regional markets will be one key to the future growth

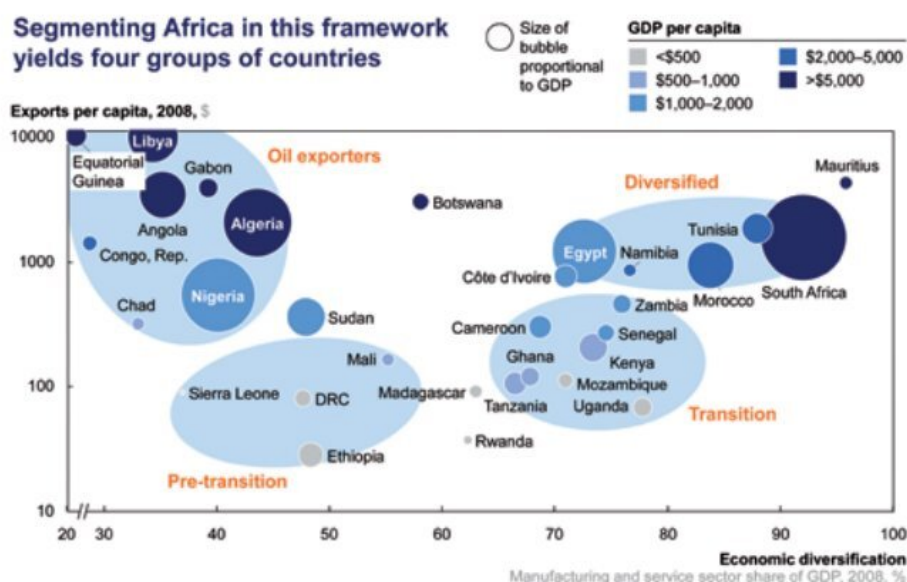
of the transition economies. These countries could also compete globally with other low-cost emerging economies if they improve their infrastructure and regulatory systems. And while their service sectors are expanding rapidly, the penetration rates of key services such as telecommunications, banking, and formal retail remain far lower than those in the diversified countries, creating an opportunity for businesses to satisfy the unmet demand. Finally, several transition economies are likely to increase their resource exports in coming years, which could turbo-charge growth. Ghana and Uganda, for instance, will benefit from recent oil finds, generating additional revenue that—if invested wisely—could spur further diversification.

Pre-transition economies: Strengthen the basics.

The pre-transition economies are very poor, with annual GDP per capita of just \$353, but some are growing very rapidly. Three of the largest—the Democratic Republic of the Congo, Ethiopia, and Mali—grew, on average, 7 percent a year since 2000, after collectively not expanding at all in the 1990s. Even so, their growth has been erratic at times and could falter again. Although the individual pre-transition economies differ greatly, their common problem is a lack of the basics, such as strong, stable governments and other public institutions, good macroeconomic conditions, and

Exhibit 3

Segmenting Africa in this framework yields four groups of countries



NOTE: We include countries whose 2008 GDP was approximately \$10 billion or greater, or whose real GDP growth rate exceeded 7% over 2000–08. We exclude 22 countries that accounted for 3% of African GDP in 2008.

SOURCE: Organisation for Economic Co-operation and Development; World Bank World Development Indicators; McKinsey Global Institute

sustainable agricultural development. The key challenges for this group include maintaining political stability, getting the economic fundamentals right, and creating a more predictable business environment. International agencies and private philanthropic organizations have an important role to play.

Pre-transition economies: Strengthen the basics.

Africa's economic growth is creating substantial new business opportunities that are often overlooked by global companies. Our projections show at least four categories of opportunities that together could be worth \$2.6 trillion in annual revenue by 2020 (Exhibit 4).

Africa is already one of the world's most dynamic consumer markets, growing two to three times faster than those in coun-

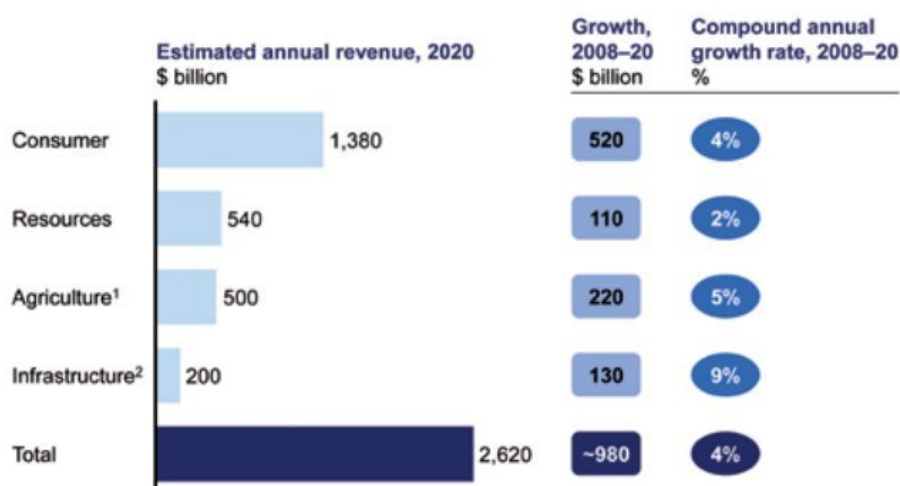
tries belonging to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). The continent's households spent a combined \$860 billion in 2008, more than those in India or Russia. This is projected to rise to \$1.4 trillion over the next decade if real GDP continues to grow at its current pace. Food and beverage spending is projected to increase more in absolute terms than any other consumer category, though spending patterns will shift toward higher quality goods. Consumption will grow even faster in other categories as household incomes rise, with the most rapid increases occurring in retail banking, telecom, and housing. This growth will create more consumer markets large enough to be attractive to multinational companies. Many global companies are already expanding in Africa: Unilever has a

presence in 21 African countries, and Standard Chartered operates in 14. Homegrown players are also aggressively expanding across the continent. The continent's five largest consumer markets in 2020—Alexandria, Cairo, Cape Town, Johannesburg, and Lagos—will each have more than \$25 billion a year in household spending and be comparable in size to Mumbai and New Delhi. More than a dozen other African cities (among them Dakar, Ibadan, Kano, and Rabat) will develop consumer markets worth more than \$10 billion each per year.

Africa's agriculture holds enormous potential for companies across the value chain. With 60 percent of the world's uncultivated arable land and low crop yields, Africa is ripe for a "green revolution" like the ones that have transformed agriculture in Asia and Brazil. The barriers to raising production in Africa are well-known and complex, including lack of advanced seeds and other inputs suited to the continent's ecological conditions; inadequate infrastructure to bring crops to market; perverse trade barriers and tax incentives; unclear land rights; and lack of technical assistance and finance for farmers. But if Africa could overcome these barriers—and some countries are creating credible plans to do so—we estimate that agricultural output could increase from \$280 billion per year today to as much as \$880 billion by 2030.⁵ Growth of this magnitude

Exhibit 4

Four groups of industries could have combined revenue of \$2.6 trillion by 2020



¹ We took the 2030 value of \$880 billion and calculated straight-line equivalent for 2020.

² Represents investment. Assumes need remains as same share of GDP through 2020.

SOURCE: McKinsey Global Institute

would increase demand for upstream products such as fertilizers, seeds, and pesticides, while spurring growth of downstream activities such as grain refining, biofuels, and other types of food processing. Together, these could be worth an additional \$275 billion in revenue by 2030.

The outlook for further growth in Africa's resource sectors remains promising. Our analysis suggests that the continent's production of oil, gas, and most minerals, measured by volume, may continue to grow steadily at between 2 percent and 4 percent per year. Even at current prices, this would raise the value of resource production from \$430 billion today to \$540 billion by 2020. Higher global commodity prices could lift this even further. However, with the entrance of China and other new players, the field of buyers is getting more crowded. More common are deals that now include foreign investment in infrastructure and resource processing in addition to extraction. By our count, nearly one-quarter of the major resource deals over the past four years included such components, compared with just 1 percent in the 1990s.

Finally, we see large opportunities for companies in building Africa's infrastructure. Currently, African governments and private sources combined are investing about \$72 billion a year in building new infrastructure across the continent.⁶ This accounts for 13

percent of the emerging market total, up from 7 percent in 2000. However, Africa still faces huge unmet needs—particularly in the provision of power, water, and transportation—that will require at least \$46 billion more in spending per year. We calculate that this goal could be met through a combination of higher spending by African governments, private companies, and non-OECD investors, along with regulatory reforms aimed at boosting operational efficiency.

Conclusion

If recent trends continue, Africa will play an increasingly important role in the global economy. By 2040, Africa will be home to one in five of the planet's young people and will have the world's largest working-age population. Global executives and investors cannot afford to ignore the continent's immense potential. A strategy for Africa must be part of their long-term planning. Today the rate of return on foreign investment in Africa is higher than in any other developing region. Early entry into African economies provides opportunities to create markets, establish brands, shape industry structure, influence customer preferences, and establish long-term relationships. Business can help build the Africa of the future.

McKinsey Global Institute

Notes

¹ In addition, resources contributed indirectly to growth through government spending. We estimate this was equivalent to an additional 8 percent of the GDP growth since 2000. We did not calculate the contribution of increased labor income from resources, since employment has changed only minimally in Africa's oil, gas, and mining sectors (and is declining in many countries).

² Measured in terms of purchasing power parity (PPP), which takes into account the relative prices of nontradable goods in different countries.

³ We focused on 31 of the largest economies, or countries that had GDP of \$10 billion or greater in 2008 or real GDP growth of at least 7 percent a year from 2000 to 2008. These countries accounted for 97 percent of African GDP in 2008.⁵

⁴ Unit labor costs are defined as wages divided by labor productivity.

⁵ This estimate assumes resource prices remain at 2008 levels.

⁶ This figure includes spending on the construction of infrastructure, not spending by users for infrastructure services (such as revenues of port operators or utilities)

Africa - next emerging market?

An interview with Norbert Dörr and Mutsa Chironga

The study states that African countries would need \$46 billion per year in additional infrastructure investment. Do you think this lack of investment can endanger Africa's economic takeoff?

Africa grew at 4.9 per cent per annum from 2000-2008, in spite of significant infrastructure constraints – this made Africa the third fastest growing region in the world. So relatively high growth is possible even as Africa has an infrastructure gap. But clearly, growth could be even higher if Africa's infrastructure gap was closed. The World Bank (see Calderon 2008) estimates that Africa's growth could be 1-2 percentage points higher if infrastructure investment was higher. And the social return to infrastructure investments is readily apparent to any one who visits the continent. In Nigeria, companies and households get a large share of their electric power requirements from diesel generators, which are significantly more expensive than grid electricity. Across the continent, poor roads and rail mean many African farmers are connected to markets at high cost, if at all.

The study outlines "Egypt, Morocco, South Africa and Tunisia" as Africa's growth engines. In recent month, two of these countries faced a regime change. After years of political stability, Africa's youth has found its voice and triggered a strong democratic movement. Do you think that the latest developments in northern Africa are a result of past economic growth? Are these revolutions a chance or threat for the continent's economic rise?

We cannot speculate on the roots of the political turmoil that has spread across North Africa and the Middle East. It is clearly indicative though, of large parts of the populations of those countries feeling that their governments have not provided their citizens with economic opportunities – so much so that they felt obliged to protest. One thing that these events underscore is the importance of, not just economic growth, but inclusive growth. For example, In *Lions on the Move* we pointed to the need for skills development and job creation in light of the fact that Africa's workforce will be 1-billion strong by 2040. Africa needs not just growth, but growth that creates jobs for the youth, to increase the chances of long-lasting political stability.

Whilst the North African political uprisings present short-term disruptions to growth, the long-term effects of the revolutions on growth are unclear. Even if the political instability leads to truly demo-

cratic governments coming to power in Tunisia, Egypt and Libya – there are as many academics who think democracy is good for growth as there are those that think it hinders growth. Empirically, China and India have shown that high growth is possible in both a democratic system, and in a more autocratic one. So it is difficult to speculate on the long-term impact these revolutions will have on growth. In the short-term (e.g. next 1-2 years), while the dust settles, growth will likely be slightly lower in these countries, as investors adopt a “wait-and-see” approach, and look for clarity on the new political order.

As a key factor for Africa’s economic future the study outlines “Education”. Do you think that governments across the continent realize their responsibility and do enough to improve education levels in their countries?

The Millennium Development Goals were a forcing mechanism for many governments to tackle the challenges of enrolment, particularly primary enrolment. As outlined in the Lions on the Move report, primary and secondary enrolment levels have improved in a wide set of countries. In many more countries, it is important that education is given an even higher prominence and focus in the national debate. In many African countries, education is viewed from the perspective of poverty reduction and social justice. While this lens is clearly important, it is just as important for African countries to see education – and skills and knowledge more broadly - as vital components of the international competitiveness of their economies.

To what extent does the massive migration of young people particularly from the poorer sub-Saharan states constitute a barrier to economic growth in these countries?

McKinsey & Company did not test this empirically, or analyse this in Lions on the Move. There are however, two schools of thought on this issue of “brain drain” in the African context. The first is the conventional one, that emigration means countries lose skills and therefore income and growth. The second (see Moss from the Centre of Global Development, and Lant Pritchett and Dani Rodrik from Harvard Kennedy School on this topic) is that emigration can be good for growth. Skilled workers in poor countries cannot earn the full return to their skill levels, as the economies are not advanced enough for them to be fully rewarded at global wage levels. Furthermore, once abroad, these emigrants are a primary source of the remittances that constitute upto 20-30% of foreign exchange earnings of some of Africa’s poorer economies. As such, emigration can be good for growth if the remittances sent back are higher than the earnings these workers could have made in their homeland. As mentioned, McKinsey & Company did not analyze either of these hypotheses, so it would be remiss to offer a perspective.

The study describes Africa as the next big emerging market. Which parallels and differences do you see to the development of the BRIC countries?

The BRIC countries themselves are extremely heterogeneous countries, which had different growth paths. Africa as emphasized in our report, is a multitude of countries. If we grossly oversimplify things, the following similarities exist between the development of the BRIC countries and the growth path of “Africa”:

- A large population – Africa’s population is around 1 billion people – China and India populations are slightly higher, but of a similar order of magnitude.

- A rising middle class – in Africa as in the BRIC countries, a rising consuming middle class has been a key feature of the countries' growth path
- The demographic transition – Africa is enjoying a “demographic dividend” as the ratio of workers to the general population increases, or in other words, the dependency ratio falls. This demographic transition has also been a feature of the growth in the BRIC countries.

The main difference with BRIC countries is that many African countries are at a lower level of development, with less advanced institutions. If we consider for example, Africa's pre-transition economies, these are far below the levels of institutional sophistication the BRIC countries enjoyed before their take-off.

Exhibit 6 in the study shows that Western Europe's share of African trade has declined from 51% in 1990 to 28% in 2008. Are European companies missing a boom at their doorstep?

Europe has increased its trade with Africa in absolute terms since 1990. As shown in Exhibit 6, Western Europe is still an extremely important trade partner for Africa, and in separate analyses, it is clear that Europe is a very important investor in Africa. Even a casual glance around the large multinational players in business across several African countries bears witness to this – Nestle, Shell, Barclays, Standard Chartered, Societe General, Unilever, Vodafone, British Petroleum – to name but a few.

What Exhibit 6 is emphasizing is the relative change of Africa's trade position, primarily due to the increased importance of Asia and south-south trade in general. As such European countries are definitely not missing a boom. Rather, companies from Asia and other emerging markets are joining the party.

What are the main challenges for western companies in their market entry to sub-Saharan Africa?

Challenges will differ somewhat by sector of interest. Some more generalisable themes include:

- Entry – figuring out if there is an acquisition target that can facilitate market entry, and all the challenges that then come with executing and managing the pre- and post-merger process. If entry by acquisition is not desirable, then finding an appropriate JV partner, or going through the path of organic growth. While organic growth has served oil companies well, in consumer-facing sectors, most recent major entries have included an element of acquisition e.g. Vodafone's acquisition of Telkom, Barclays's acquisition of ABSA, Bharti Airtel's acquisition of Zain, Walmart's tabled acquisition of Massmart.
- Skills – many companies find they cannot find the skills they need within African countries, and either have to develop them, or import them from their home countries.
- Getting, and getting to, customers – particularly for consumer-facing companies, distribution networks are not as well developed as in other markets. Western companies have to navigate infrastructure challenges that do not exist in Western markets for example. Also, companies have to understand the unique customer preferences of the African market, for example, preferences ranging from tastes for luxury goods in the top end of many markets, to preferences for small, affordable sizes of many consumer goods ranging from coca-cola, to soap, to toothpaste.
- Managing risk – companies need to manage political risk, for example by diversifying exposure across a range of African economies, and ensuring the western company has key influencers on its local board, or has a local partner who can help the western investor interpret and navigate the local political landscape.

The most important foreign investor in many African countries is China, which does not restrain from trading with corrupt regimes and despots. Some voices suggest that China had become the new colonial power. What would you reply to such a statement?

A minority of Africa's FDI comes from China. Our analysis suggests that China's share of Africa FDI since 2003 has been in single digits in four out of the last seven years¹. Other investors such as Europe, the United States, the Middle East, India have been extremely important. Also, Chinese interest in investing in Africa has primarily been in the resources sector, whereas other countries have a more diversified set of investment interests.

Our perspective is that China is a new business partner for African economies, and a new source of much needed investment capital. In addition, China has helped to rebalance and diversify Africa's trade and investment links, so Africa is no longer reliant on trade with just the West, but has a broader set of trade partners. China's interest in Africa has for the most part been positive from an economic perspective.

China might be less interested in whether a country is corrupt or despotic, but it is really a matter of one's political inclination whether that is a good or a bad thing. For example, in one exercise, we analysed mentions of Sudan in the Chinese press, and in the Western press. In the Chinese press, the mentions were mostly in relation to business and investment opportunities in Sudan, while the Western press focused on the civil war and human rights problems the country has faced in recent times. The Chinese approach has helped to show that there are two ways to view African countries, even those that have significant political problems – glass half full or glass half empty.

The main point is that Africa has a broad and vibrant set of economic partners including Europe, the US, China, the Middle East, India and other emerging markets, and this bodes well for Africa's emerging economic progress.

Notes

¹ 25% (2003), 2% (2004), 2% (2005), 12% (2006), 6% (2007), 27% (2008), 6% (2009).

Other countries have accounted for the remainder.



Norbert Dörr is a Director and the Managing Partner of the Sub-Saharan Africa (SSA) Office of McKinsey & Company and is a member of McKinsey's EMEA leadership Group. He also chairs McKinsey's Africa Council. Mr.

Dörr joined the Firm in 1988 in the Munich Office. He was promoted to Director in July of 2000, relocated to the SSA Office in 2002 and became the Office Manager in 2006. Mr. Dörr holds an M.B.A. from the University of California, Berkeley and an M.S. in Aeronautical Engineering from the Technical University of Munich.



Mutsa Chironga is an Engagement Manager in McKinsey's Sub-Saharan Office. He joined McKinsey in January 2007. Before joining McKinsey, Mutsa worked with the World Bank in Washington DC on research projects in different African

countries, as an Economist for the UK Government, and briefly in accountancy with Arthur Andersen.

Mutsa Chironga holds a Masters' degree in Public Administration from Harvard University, and a Bachelor's degree in Economics from Cambridge University.

Innovatives und nachhaltiges Afrika

Manchmal sind es Reisen oder Träume, die inspirieren und Entscheidungen langfristig beeinflussen können. So erging es mir mit Afrika. Als ich vor über 20 Jahren zum ersten Mal nach Afrika kam, war ich tief beeindruckt. Ein Afrika, über das die Medien leider immer noch viel zu selten berichten und das mich von Beginn an in seinen Bann gezogen hat. Ich bin seither fasziniert von der Kreativität, von der Lebensfreude der Menschen, der Farbenfreude und Vielfalt des Kontinents und seiner Kulturen. Und nicht zuletzt von der verbliebenen eindrucksvollen Natur.

Seitdem hat mich der Kontinent nicht mehr losgelassen. Ob als Unternehmer oder Privatreisender, als Gründer der Zeitz Stiftung oder Manager bei PUMA: Afrika ist für mich nicht nur eine unerschöpfliche Quelle der Inspiration, sondern der Geist des Kontinents fliesst manchmal bewusst, manchmal unbewusst in viele Projekte und Innovationen mit ein. Ein Beispiel für die inspirierende Wirkung von Afrika ist unser unternehmensweites Leitbild PUMAVision, welches ohne meine jahrzehntelangen Erfahrungen in Afrika in dieser Form nicht entstanden wäre.

PUMAVision

Bei der Entwicklung dieser PUMAVision habe ich mich zusammen mit meinem Team durch ein kreatives und naturverbundenes Afrika inspirieren lassen, von dem auch wir Europäer lernen und profitieren können. Wir haben dabei auch die Chancen für eigenständige Ideen und Projekte für und aus Afrika für den Rest der Welt genutzt.

Bei allem wirtschaftlichen Fokus als Unternehmen wollen wir unser Engagement im Bereich Unternehmensverantwortung als Chance sehen und sicherstellen, dass das Ziel, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen zu werden, neben ökonomischen auch stark an unternehmensethischen und sozialen Werten ausgerichtet ist. Wir setzen uns daher als Unternehmen dafür ein, Kreativität zu fördern, im Rahmen unseres Nachhaltigkeitskonzeptes S.A.F.E. umwelt- und sozialverträglich zu handeln und zum Frieden beizutragen. Gemäss unserer Unternehmenswerte wollen wir das auf faire, ehrliche, positive und kreative Weise tun.

One Day One Goal



Innovatives Sportmarketing

In der Welt des Fußballs ist PUMA mittlerweile ein Synonym für Afrika. Das ist das Ergebnis unserer langjährigen Investitionen in die Stärkung des afrikanischen Fußballs. Fußball in Afrika ist gekennzeichnet von den vielfältigen Farben, charakteristischen Symbolen, mitreissenden Rhythmen, einer tief verwurzelten sportlichen Historie und einem ganz eigenen, einzigartigen Lifestyle, der perfekt zur Marke PUMA passt.

Zwischen dem ersten Ausrüstervertrag mit dem Kameruner Fußballverband 1997 und der Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika 2010 liegen viele Jah-

re des kontinuierlichen Auf- und Ausbaus unserer Partnerschaft mit diesem so vielfältigen, lebensfrohen und inspirierenden Kontinent und seinen Menschen. Während Afrika aufgrund der Konflikte und Armut häufig negativer Berichterstattung ausgesetzt ist, versuchen wir bei PUMA immer wieder, die Chancen und die Einzigartigkeit dieses Kontinents herauszustellen.

Als Partner von 13 afrikanischen Fußballverbänden ist PUMA nicht nur seit vielen Jahren führender Ausrüster in Afrika, sondern hat den Kontinent immer wieder auch für den Launch seiner innovativsten Produkte genutzt. Nicht nur die farbenfrohen Fußballschuhe bei der WM 1998,

auch die einzigartigen ärmellosen Fußballtrikots, in denen PUMA die kamerunische Nationalmannschaft zunächst beim Afrika-Cup 2002 und danach bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2002 in Japan/Südkorea auflaufen liess, erregten weltweites Aufsehen. Und für den Afrika-Cup 2004 wurde die Fußballmode weiter revolutioniert, als das Team von Kamerun erstmals in einteiligen Fußballtrikots antrat und damit weltweit für Schlagzeilen sorgte. Als Zeichen unserer besonderen Verbundenheit zu Afrika haben wir im Fußball-WM Jahr 2010 zum ersten Mal in unserer Firmengeschichte unser PUMA-Logo optisch verändert und die springende Raubkatze in unse-

Africa Unity Kit Donation



rem gesamten Marketing-Mix durch die Silhouette des afrikanischen Kontinents ersetzt. Seine Premiere erlebte das PUMA Afrika-Logo erstmals beim Afrika-Cup zu Beginn des Jahres 2010 in Angola, das den erfolgreichen Auftakt für das Fussballjahr 2010 markierte. Wir waren dort nicht nur Ausrüster von zehn der insgesamt 16 afrikanischen Nationalteams, sondern erstmals auch offizieller Merchandisingpartner des Turniers. Bei der Fussball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika trat PUMA mit sieben Nationalmannschaften an: neben dem amtierenden Weltmeister Italien, Schweiz und Uruguay qualifizierten sich die afrikanischen Teams

Ghana, Kamerun, Elfenbeinküste und Algerien für die Endrunde.

Nachhaltige Produkte

Bei der WM in Südafrika haben wir nicht nur für sportliche Glanzpunkte gesorgt und PUMAs Position als klare Nummer drei der Fussballmarken weiter ausgebaut. Als Marke, die begeistert die Einflüsse von Sport und Lifestyle mischt und zugleich einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten möchte, haben wir das WM-Jahr auch genutzt, um unsere Leidenschaft für den Sport, den afrikanischen Kontinent und die Natur zu verbinden: Anlässlich des Internationalen Jahres der Biodiversität entwickelte PUMA

in Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) die „Play For Life“-Kampagne sowie das revolutionäre „Africa Unity Kit“ – das weltweit erste Fussball-Trikot für einen gesamten Kontinent und alle afrikanischen PUMA-Teams. Mit Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten aus der „Play For Life“-Kampagne, insbesondere des PUMA Unity Kits, des „Play for Life“-T-Shirts und der PUMA Lacelets unterstützten wir drei ausgewählte UNEP-Projekte zum Schutz bedrohter afrikanischer Tierarten, für die wir dank der Beteiligung tausender Kunden und Verbraucher sowie circa 3 Millionen Facebook-Besu-

Anzeige der Kampagne „Play For Life“ (2010)



chern rund 800.000 US-Dollar an Spendengeldern aufbringen konnten. Ein weiterer Meilenstein in unserer Unterstützung der Biodiversität war der Erwerb eines Anteils von 20% an der Wilderness Holdings Limited, einem der führenden Ökotourismus- und Naturschutzunternehmen im südlichen Afrika.

Unserer Mission, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen weltweit zu werden, entspricht die Überzeugung, dass zum Engagement für die Umwelt und langfristige Nachhaltigkeit auch soziales Engagement für lokale Gemeinden gehört, das mit einer effektiven wirtschaftlichen Grundlage kombiniert wird. Seit dem Frühjahr 2008 unterstützt PUMA daher die Aid by Trade Foundation mit ihrer Initiative „Cotton made in Africa“, um die Lebensbedingungen afrikanischer Baumwollfarmer und ihrer Familien zu verbessern. Allein im letzten Jahr

produzierte PUMA etwa 1,7 Millionen Textilien aus Cotton made in Africa-Baumwolle, was einem Anteil von 2,4 Prozent an der Gesamtkollektion entspricht. Für das Jahr 2011 haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Textilien aus afrikanischer Baumwolle nochmals zu steigern.

Mit „Cotton made in Africa“ stärken wir dabei nicht nur die Beschaffung und Verwendung nachhaltiger Rohstoffe – auch unsere Kollektionen zum Thema Afrika werden durch die Verwendung von afrikanischer Baumwolle noch authentischer. Das kam im letzten Jahr zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit dem renommierten afro-amerikanischen Künstler Kehinde Wiley perfekt zum Ausdruck. Wiley fertigte unter anderem verschiedene Gemälde von den afrikanischen PUMA-Fussballstars Samuel Eto'o, John Mensah und Emmanuel Eboué an und verband in seinen Porträts im afro-amerikanischen Stil in-

dividuelle Ausdrucksformen mit grafischen und farbenfrohen Hintergründen. Wir haben uns von seiner faszinierenden Kunst inspirieren lassen und zeigten in einer Lifestyle-Kollektion erstmals westafrikanische Textildrucke.

Einzigartige Kunst und Kultur

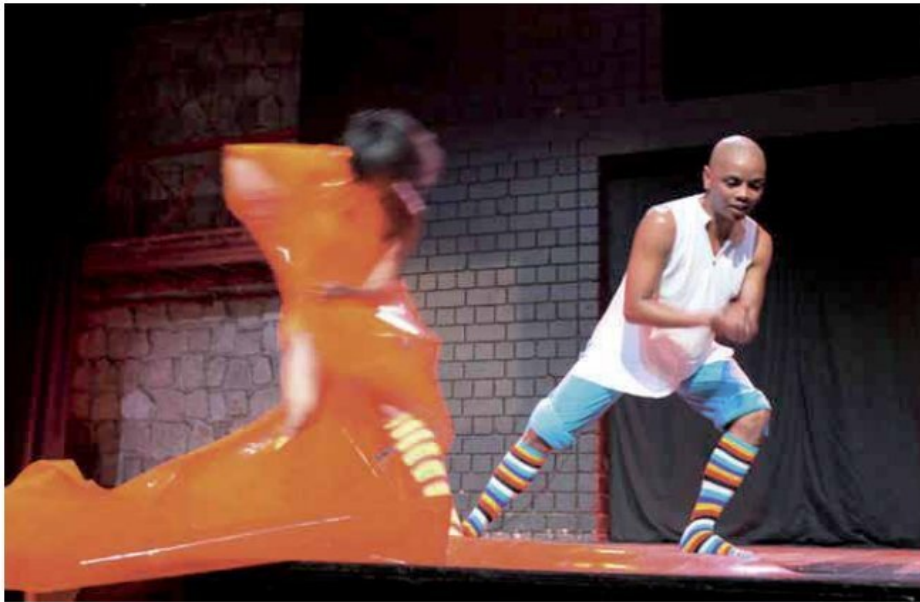
Einen Fokus auf Afrika legen wir auch im Rahmen unserer Initiative PUMA.Creative, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Zusammenarbeit und den interkulturellen Dialog zu fördern und einzelne Künstler, Organisationen, Festivals und Biennalen in das internationale Blickfeld zu rücken. PUMA.Creative hat die Netzwerke Creative Africa und Creative Caribbean begründet, um die kreativen Arbeiten von Künstlern in Afrika und auf den Karibischen Inseln zu unterstützen und zu veröffentlichen. Wir fördern auch andere künstlerische Initiativen an anderen Orten,

Cotton made in Africa



Kehinde Wiley





Bamako Dance Biennale 2010

wie etwa Dokumentarfilme, die ich für das stärkste Medium und die wirkungsvollste Kunstform halte, um Veränderungen zum Besseren zu bewirken. Schließlich verfügen sie über eine einzigartige Reichweite, Attraktivität und Breitenwirkung, um ein weltweites Publikum zugleich zu bewegen, zu unterhalten und zu bilden.

Als wichtiger Partner der Bamako Dance Biennale 2010 „Danse l’Afrique danse!“ in Mali hat PUMA.Creative alle dort im Rahmen des offiziellen Programms und Wettbewerbes auftretenden Tanzkompanien und Einzeltänzer unterstützt. „Danse l’Afrique danse!“ ist die bedeutendste Veranstaltung für zeitgenössischen

Tanz in Afrika und bot über 200 eingeladenen Tänzern und Choreografen aus 16 afrikanischen Ländern und aus aller Welt eine zentrale Plattform, um vor wichtigen Tanzprofessionellen und Talentsuchern aufzutreten.

Ein weiteres Beispiel für unsere Förderung interkultureller Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Bildung auf dem afrikanischen Kontinent und weltweit ist das PUMA.Peace-Programm. Mit der Unterstützung für den Weltfriedenstag am 21. September jeden Jahres durch die Initiative „One Day One Goal“ bringt PUMA.Peace Sportmannschaften in Konfliktregionen im Rahmen von Freundschaftsspielen zusammen, arbeitet mit der Ini-

tiative Peace One Day zusammen und unterstützt andere Friedensinitiativen überall dort, wo Produkte von PUMA hergestellt und verkauft werden. Allein 2010 wurden am 21. September in allen UNO-Mitgliedsstaaten insgesamt 4000 Spiele in allen UN Mitgliedsstaaten ausgetragen.

Fazit

Ästhetik, Leidenschaft und Lebensfreude – das sind afrikanische Werte, für die auch PUMA steht und die wir mit unseren verschiedenen nachhaltigen Afrika-Initiativen fördern, um die kulturelle, soziale und vor allem ökologische Vielfalt des afrikanischen Kontinents zu erhalten. Dabei halten wir es mit dem südafrikanischen Friedensnobelpreisträger Desmond Tutu: Auf das berühmte afrikanische Rätsel, das fragt: „Wie isst man einen Elefanten?“, erwiderte er: „Ganz einfach, Stück für Stück.“ Das bedeutet, dass weder eine Einzelperson noch ein Unternehmen oder eine Regierung das ökologische Gleichgewicht der Erde wiederherstellen kann. Aber diejenigen, die etwas verändern wollen, können Stück für Stück an den wichtigsten Problemen arbeiten.

Jochen Zeitz



Jochen Zeitz ist seit 1990 bei der PUMA AG und seit 1993 Vorstandsvorsitzender. Mit damals 30 Jahren ging er in die Unternehmensgeschichte als jüngster Vorstandsvorsitzender ein. Er ist ein Kenner und Bewunderer des afrikanischen Kontinents und der afrikanischen Kultur und spricht sechs Fremdsprachen, darunter Suaheli. 2008 gründete er die „Zeitz Foundation of Intercultural Ecosphere Safety“. Die Stiftung unterstützt innovative Projekte, die Umweltschutz, Gesellschaftsentwicklung, Kultur und Handel in Einklang bringen und das Ziel haben, den interkulturellen Dialog zu fördern.

Medikamente für Afrika – vermarkten oder spenden?

Die Berichterstattung der Tagesmedien erweckt seit Jahren den Eindruck, das Leben der Menschen in Afrika südlich der Sahara sei fast ausschliesslich durch kriegerische Auseinandersetzungen, galoppierende Aids- sowie Malaria-Epidemien, hohe Kinder- und Müttersterblichkeit, Despotismus und somit andauerndes Elend charakterisiert. Das stimmt in dieser Vereinfachung nicht. Afrika hat ein Jahrzehnt hohen Wirtschaftswachstums und signifikanter Verbesserungen bei den sozialen Indikatoren hinter sich. Entwicklung hat stattgefunden – allerdings nicht in allen Ländern gleichermassen und innerhalb der Länder nicht für alle Bevölkerungsgruppen.

Medizinische Versorgung in Afrika

Es gibt heute in allen Ländern Afrikas südlich der Sahara eine gewachsene, überwiegend städtische Mittel- und Oberschicht. Diese verfügen über erhebliche Kaufkraft und haben Zugang zur gesamten global angebotenen Produktpalette – auch zu den modernsten Arzneimitteln.

Aber, und hier liegt das grösste gesellschaftliche Problem unseres Nachbarkontinents, etwa 40 Prozent der über 865 Millionen Menschen in Afrika südlich der Sahara leben in absoluter Armut, d.h. mit schlechter Ernährung und ohne sauberes Trinkwasser, unter unzureichenden sanitären und hygienischen Bedingungen sowie mit grossen Defiziten

kungen, Diabetes sowie andere, wie wir sie auch in Schweizer Arztpraxen und Krankenhäusern antreffen. Patienten, die an solchen Krankheiten leiden, fragen auch innovative Medikamente der neusten Generation nach. Sie bilden dadurch auch in Afrika südlich der Sahara einen Markt, der durch das Standardgeschäft von Unternehmen der pharma-

Afrika hat ein Jahrzehnt hohen Wirtschaftswachstums und signifikanter Verbesserungen bei den sozialen Indikatoren hinter sich.

beim Zugang zu Bildung, medizinischer Versorgung (inklusive essentieller Medikamente) und politischen Entscheidungsprozessen.

Für das Krankheitsspektrum bedeutet dieser Dualismus, dass es einerseits verbreitet „Armutskrankheiten“ wie Malaria, Tuberkulose oder andere verheerende Krankheiten und somit einen immensen ungedeckten Bedarf an Arzneimitteln zur ihrer Behandlung und Prävention gibt. Andererseits gibt es in wachsendem Masse „Wohlstandskrankheiten“, wie Herz- und Kreislauferkran-

keitskrankheiten, die von der pharmazeutischen Industrie abgedeckt wird.

Es gibt jedoch Probleme, die der Markt nicht lösen kann. Eines davon ist eben die Arzneimittelversorgung einkommensschwacher Bevölkerungsschichten. Die meisten Staaten können (oder wollen) keine hinreichenden Ressourcen für die in grosser Armut lebenden Menschen bereitstellen. Da es kaum Krankenversicherungen gibt, müssen erkrankte Menschen medizinische Dienstleistungen und Medikamente aus der eigenen Tasche bezahlen, was bei einem Tagesein-

kommen von 2 Franken zum Ruin ganzer Familien führen kann. Pro Jahr sterben schätzungsweise 10 Millionen Menschen, weil sie keinen Zugang zu lebensnotwendigen Medikamenten haben – ein Grossteil davon in Afrika südlich der Sahara.

Das ist einer der Gründe, weshalb die internationale Gemeinschaft bei ihren Bemühungen zur Erreichung der Millenniums-Entwicklungsziele explizit neue Partnerschaften mit der pharmazeutischen Industrie fordert. Auch die grosse Mehrzahl der Menschen moderner Gesellschaften erwartet von Pharmaunternehmen, dass sie einen Beitrag zur Lösung der Krankheitsprobleme armer Patienten leistet. Pharmazeutische Unternehmen, die auf dem afrikanischen Kontinent einerseits ihre legitimen wirtschaftlichen Interessen wahren, aber auch global ihre gesellschaftliche „licence to operate“ sichern wollen, müssen daher auf

verschiedenen Ebenen „Teil der Lösung“ sein.

Die Rolle von Pharmaunternehmen

Pharmaunternehmen sind keine altruistische Veranstaltung, für sie steht die Befriedigung kaufkräftiger Nachfrage zu profitablen Bedingungen im Vordergrund ihrer Existenzsicherung. Marktorientierte Lösungen sind – etwa mit Blick auf die Qualität des Angebots sowie die Nachhaltigkeit und Flexibilität der Versorgung – Transferleistungen von Regierungen, NGOs oder des Privatsektors überlegen und damit ordnungspolitisch durchaus wünschenswert. Innovatives Marketing, neue Geschäftsmodelle und die kommerzielle Zusammenarbeit mit multi-lateralen Finanzierungsinstitutionen leisten einen effektiven Beitrag für die Arzneimittel-Versorgung auch weniger wohlhabender Patienten.

Wo marktbasierende Modelle aufgrund absoluter Armut jedoch ihre Grenzen erreichen und Regierungen der betroffenen Länder scheitern, durch eine angemessene Gesundheitspolitik und eine problemadäquate Allokation von Ressourcen Krankheit und vermeidbare Sterblichkeit zu mindern, würde der Teufelskreis von Armut und Krankheit nur durch nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung durchbrochen werden. Darauf zu warten würde Hunderte von Millionen Menschenleben kosten, so dass auch die internationale Gemeinschaft in der Pflicht ist, sich gemäss der Artikel 55 und 56 der Charta der Vereinten Nationen für die Verbesserung des Lebensstandards und eine effiziente Lösung von Gesundheitsproblemen einzusetzen – trotz der zu bewältigenden Budgetdefizite.

Aber auch aufgeklärte Pharmaunternehmen sind sich ihrer Verantwortung bewusst, bei den drängendsten Gesundheitsproblemen dieser Welt durch marktunabhängige Beiträge „Teil der Lösung“ zu sein. Als verantwortliches Unternehmen der forschenden pharmazeutischen Industrie mit einem eigenen Geschäftsbereich für Generika ist Novartis in dieser Hinsicht auf vielen Ebenen aktiv und leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit der Menschen auch in Afrika.

Eines von vielen Beispielen ist die Malaria-Bekämpfung. Obwohl wirksame Medikamente existieren, sterben allein in Afrika

Coartem® Packungen in einem Flüchtlingslager nahe Kasulu, Tansania



südlich der Sahara noch immer täglich tausende Menschen – besonders tragisch: jede Minute stirbt ein Kind. Als Entwicklerin und Produzentin von Coartem®, des ersten und von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) präqualifizierten Kombinationspräparats auf Artesimin-Basis, war Novartis vor gut 10 Jahren mit der Frage konfrontiert: Wie kann unser hochwirksames Medikament armen Bevölkerungen zu ausreichend tiefen Preisen zur Verfügung gestellt werden?



Wissenschaftler im Novartis Institutes for Tropical Diseases in Singapur

Collective Action

Im Jahre 2001 ging Novartis eine einzigartige Partnerschaft mit der WHO ein. Die auf zehn Jahre angelegte Vereinbarung sah vor, dass Novartis Coartem® für die von Malaria betroffenen Entwicklungsländer zum Selbstkostenpreis zur Verfügung stellt. Durch Effizienzsteigerungen bei der Produktion konnte dieser über die Jahre auf durchschnittlich weit unter einen US-Dollar pro Behandlung gesenkt werden, so dass mit Hilfe des Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria und anderen Geldgebern bis heute mehrere 100 Millionen Behandlungen mit Coartem® möglich wurden.

Nachhaltige Erfolge bedürfen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Dr. Daniel Vasella brachte dies vor vielen Jahren auf den Punkt: „Im Alleingang lassen sich keine Erfolge erzielen. Um auf Dauer etwas für Patienten in den Entwicklungsländern

zu bewirken, sind gemeinsame Anstrengungen seitens Regierungen, internationalen Organisationen, Industrie und Öffentlichkeit erforderlich.“ Mit Recht ist ‚Collective Action‘ heute zur Standardforderung geworden.

Das Spektrum für kollaborative Projekte zwischen der Pharmaindustrie und anderen gesellschaftlichen Akteuren ist breit und umfasst so unterschiedliche Bereiche wie die Bekämpfung der Übertragungswege einer Krankheit, die Verbesserung von Wissen über Krankheitsprävention und Früherkennung bei den betroffenen Menschen sowie die Verbesserung der medizinischen Infrastruktur und der Ausbildung (und Motivation!) des Fachpersonals im jeweiligen Gesundheitswesen. Desweiteren schliesst sie die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente ein.

Letzteres ist eine besonders komplexe Herausforderung, da bis zum Einsatz eines Medikaments

beim Patienten in der Regel etwa zehn Jahren vergehen und hohe Kosten anfallen. Existiert ein effektives Medikament, z.B. für die Heilung von Malaria, droht mit der Zeit Resistenzbildung, und zwar umso früher, je weniger strikt die Einnahmenvorschriften nach Abklingen der Symptome eingehalten werden – im Kontext von Armut und Unwissenheit ein besonders häufiges Problem. Daher wären Investitionen in Forschung und Entwicklung bei armutsbedingten Krankheiten eigentlich umso dringlicher, doch fehlt die realistische Aussicht auf Amortisation der (mit Medikamenten für „Wohlstandskrankheiten“ vergleichbaren) Investitionen durch eine Vermarktung des anwendungsbereiten Medikaments.

Bewusst auf solche ökonomisch „aussichtslosen“ Krankheiten wie Malaria (aber auch Tuberkulose und Dengue-Fieber) fokussiert, ist das Novartis-Institut für Tro-

pische Krankheiten (NITD) – wohl das erste seiner Art – auf das Schaffen globaler Partnerschaften für die Bekämpfung von Tropenkrankheiten angelegt. Das Institut, in dem heute über 100 Spezialisten arbeiten, wurde im Jahr 2002 als Public-Private-Partnership zusammen mit dem Singapore Economic Development Board gegründet. Die klar definierte Zielsetzung ist, nach Medikamenten zur Behandlung endemischer Armutskrankheiten zu forschen und diese zu Selbstkosten einkommensschwachen Einkommenschichten zugänglich machen.

Ein weiteres Beispiel für zielführende Kooperation im Bereich der Malariabekämpfung ist die Entwicklung einer kleinkindgerechten Formulierung des Medikaments, Coartem® Dispersible. Wo Kinder Zugang zu Malaria-medikamenten hatten, mussten Coartem®-Tabletten oft klein gebrochen und, mit Wasser oder Nahrung vermischt, verabreicht werden. Wegen des bitteren Geschmacks wurde das Medikament oft wieder ausgespuckt oder ganz verweigert. Wegen unzureichender Dosierung war die – mit über 95% eigentlich sehr ermutigende – Aussicht auf erfolgreiche Behandlung gefährdet. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der Organisation Medicines for Malaria Venture (MMV) entwickelte Novartis eine wasserlösliche, süßliche Formulierung, die von Kindern gut angenommen wird.

Die idealtypische Form von ‚Collective Action‘ sieht eine Zusammenarbeit von staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren vor. Ein spannendes Beispiel dafür ist ein Projekt, zu dessen Entwicklung die Roll Back Malaria Partnership, Vodafone, IBM und Novartis zusammenarbeiteten und das mit dem tansanischen Ge-

sundheitsministerium und einer vor Ort tätigen Social-Marketing-Organisation durchgeführt wird: das Projekt ‚SMS-for-Life‘. Viele an Malaria erkrankte Patienten im ländlichen Raum Afrikas kommen zwar rechtzeitig zur korrekten Diagnose und erhalten auch die richtige Therapieempfehlung – können das Medikament aber nicht einnehmen, weil

Kind in Ségou, Mali, nimmt Coartem®-D ein



der Vorrat aufgebraucht ist. Das für den Coartem®-Vertrieb zuständige Novartis-Team suchte nach einer innovativen Lösung dieses Problems, denn alle Forschungs-, Entwicklungs- und Finanzierungskünste der Welt können die malariabedingte Kindersterblichkeit nicht verhindern, wenn die Medikamente nicht dort sind, wo sie zu einem bestimmten Zeitpunkt gebraucht werden.

Unter Projektleitung eines ausgewiesenen Fachmanns, zuvor IT-Chef von Novartis, wurde eine SMS-basierte Informationsplattform entwickelt und etabliert, mit Hilfe derer jede Gesundheitsstation einmal in der Woche per SMS aufgefordert wird, die Bestände an Malariamedikamenten als einfachen Code an eine Internetplattform zu senden. Diese produziert dann automatisch eine Tabelle für den Computer oder gar Blackberry des District Medical Officer, dem durch die gewonnene Lagerübersicht rasches Umverteilen möglich wird. Ein Unternehmen wie Novartis kann zwar nie das Gesundheitssystem eines Entwicklungslandes grundlegend ändern, das Beispiel zeigt aber, wie die spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens in Kooperation mit anderen Akteuren einen wichtigen Impuls für das technisch Machbare leisten können.

Moderne Philanthropie

Zusammenarbeit mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren ist auch für professionelle phil-

anthropisch konzipierte Aktivitäten eines Unternehmens wichtig. Moderne Philanthropie, die an Stelle „gut gemeinter“ Symptombekämpfung auf systemische Verbesserungen aus ist, wird seit über 30 Jahren bei den Projekten der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung praktiziert. Ziel ist, in überschaubaren Pilotprojekten den Funktionsbeweis („proof of concept“) innovativer Ansätze zu erbringen und danach international finanzierte Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit darauf aufmerksam zu machen und zur Nachahmung aufzufordern.

Zu den Erfolgen dieses Ansatzes

setzt sich bei den Regierungen der 13 Länder, in denen sie tätig ist, für die Anerkennung von psychosozialer Hilfe als Grundrecht und als wesentliches Element der Sozialpolitik ein.

Ein anderes Beispiel ist die Nutzung sozialer Marketingmethoden zur Bekämpfung der Lepra: Das Unternehmen Novartis gibt für die Behandlung dieser biblischen Krankheit zwar alle Medikamente kostenlos ab, doch stellt dies nicht sicher, dass sich Patienten zu dieser stigmatisierten Krankheit bekennen und die mögliche Behandlung in Anspruch nehmen. Was vor über 20 Jahren als „proof of concept“

Die idealtypische Form von ,Collective Action‘ sieht eine Zusammenarbeit von staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren vor.

gehört z.B. ein Projekt zur Unterstützung von AIDS-Waisen, das in kleinstem Rahmen im tansanischen Dorf Nshamba zusammen mit zwei Schweizer Entwicklungshelfern entwickelt wurde und heute als von vielen Regierungen akkreditiertes Programm im östlichen und südlichen Afrika Massstäbe setzt: Mit Finanzierung der schweizerischen, schwedischen und norwegischen Entwicklungshilfeorganisationen und in Zusammenarbeit mit mehr als 140 Hilfswerken bildet dieses Programm Kursleiterinnen und -Kursleiter für die psychosoziale Hilfe aus, entwickelt Lehrgänge und Handbücher und

in Sri Lanka durch die Arbeit der Novartis Stiftung erreicht wurde, ist heute weltweit anerkannte Praxis.

Auf dem Gebiet der Malaria läuft seit einigen Jahren mit gleicher Absicht ein umfassendes, sozialwissenschaftlich fundiertes Studienprojekt zur Bestimmung der Faktoren für eine gute Diagnose- und Dienstleistungsqualität in Basisgesundheitszentren im ländlichen Afrika. Eines der Ergebnisse: Die Akzeptanz von Basisgesundheitsdiensten hängt neben geographischen und kulturellen Faktoren ganz wesentlich von der Qualität der Leistungen und der Motivation des Personals ab.

Ein wesentlicher Meilenstein bei der Umsetzung der gewonnenen empirischen Erkenntnisse war, dass die Tanzania Food and Drugs Authority und die amerikanische Management Sciences for Health gewonnen werden konnte, ihr ADDO-Programm (Accredited Drug Dispensing Outlets) auf unsere Projektdistrikte auszuweiten. Damit verschiedene Akteure ineineindergreifend ihre Rolle spielen können, ist neben konkreten Kooperationen auch ein breiter Wissens- und Erfahrungsaustausch notwendig. Zum Studienprojekt gibt es deshalb mehrere wissenschaftliche Artikel über die vielfältigen Faktoren, die eine nachhaltige Versorgung mit Medikamenten sicherstellen. Bei allen Bemühungen um ‚Collective Action‘ und bei allem unternehmerischen Engagement im Verfolgen innovativer Lösungsbeiträge darf eines nicht aus dem Blick geraten: Komplexe Probleme wie diejenigen des Armuts-Krankheits-Teufelskreises haben keine einfachen Lösungen und können nur durch Kooperation aller kompetenten Akteure gu-

ten Willens bewältigt werden. Die oberste Verantwortung, aber auch die grössten praktischen Einflussmöglichkeiten in Bezug auf die schrittweise Realisierung des Menschenrechts auf Gesundheitsversorgung hat auch in Entwicklungsländern die Regierung des jeweiligen Landes. Die wichtigsten Bausteine nachhaltiger Lösungen sind bekannt: Problemadäquate Ressourcenallokation und der effiziente Einsatz der verfügbaren Mittel, Ausbildung und Motivation kompetenten Gesundheitspersonals, ein gut funktionierendes Informations- und Logistiksystem sowie gute, weil integre Regierungsführung. Wo der lokale politische Wille vorhanden ist, nicht aber die zur Umsetzung erforderlichen Mittel muss die internationale Gemeinschaft unterstützend einspringen. Schliesslich leisten viele im Gesundheitssektor engagierte Nicht-Regierungsorganisationen hervorragende Arbeit. Pharmaunternehmen wie Novartis bleiben ein wichtiges Glied in der Kette der Verantwortungen für Lösungen im Gesundheits-

sektor. Ihre prinzipielle Verantwortung ist die Forschung, Entwicklung und Herstellung sowie der Vertriebs von Medikamenten zu Marktpreisen. Wo kaufkraftarme Patienten mit innovativen Geschäftsmodellen versorgt werden können, werden die Märkte konsequent genutzt. Wo allerdings wegen Mangel an Kaufkraft Märkte versagen, gehen Unternehmen mit aufgeklärtem Management über die Befriedigung der Nachfrage auf verschiedenen Marktsegmenten hinaus und übernehmen Zusatzverantwortung durch präferenzielle Preisgestaltung, Gratisabgabe von Medikamenten, Ausbildungsprogramme, Management-Unterstützung oder logistischer Hilfe sowie durch pro bono Forschung und Entwicklung für „neglected tropical diseases“.

Das Überleben und die Lebensqualität und Hunderter Millionen in Armut lebender Patienten in Afrika südlich der Sahara werden auch in den kommenden Jahren von Leistungen dieser Art abhängen.

Klaus M. Leisinger & York Lunau



Prof. Dr. Dr.h.c. Klaus M. Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung und lehrt als Professor für Unternehmensethik und Corporate Responsibility an verschiedenen Universitäten. Er diente UN-Generalsekretär Kofi Annan als „Sonderberater für den UN Global Compact“. Er promovierte an der Universität Basel im Bereich Nationalökonomie.

Dr. York Lunau ist Experte für Corporate Responsibility bei der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Neben innovationsfördernden Projekten im Bereich Internationale Gesundheit liegt sein Arbeitsschwerpunkt vor allem im Themengebiet Business & Human Rights.

Mit einer Dissertation zum Thema ‘Unternehmensethikberatung’ promovierte er an der Universität St. Gallen.



Investments in Afrika

In der Welt von heute kann man mehrere bedeutende Paradigmenwechsel beobachten, die die aktuellen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster dramatisch verändern und neue makroökonomische Beziehungen formen werden. Davon profitiert Afrika in mehrfacher Hinsicht.

In Europa wird sich der jahrzehntelange Trend zu immer grösserer Integration vermutlich nicht weiter fortsetzen. Obwohl Politiker von allen Ländern und Parteien nicht aufhören zu betonen, dass Europa immer noch auf dem Weg zu weiterer politischer, wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Einheit sei, wird die katastrophale finanzielle Situation in Griechenland, Irland, Portugal, und vermutlich noch weiterer EU-Länder am Ende zum genauen Gegenteil führen.

Sehr wahrscheinlich wird der Euro in seiner heutigen Form nicht bestehen bleiben. Die Ereignisse der letzten Monate haben die enorme Labilität unseres Währungssystems deutlich zu Tage gebracht. Da Anpassungen an sich verändernde Wettbewerbsfähigkeiten von Nationalstaaten nicht mehr über flexible Wechselkurse erfolgen können, entwickelt sich die EU immer mehr in Richtung einer Transfe-

runion. Die finanziell schwachen Länder, die ihre übermässig gestiegenen Staatsschulden nicht mehr bedienen beziehungsweise refinanzieren können, müssen durch die finanziell starken Länder, wozu vor allem Deutschland gehört, «gerettet» werden, was nichts anderes bedeutet, als dass letztendlich der deutsche Steuerzahler die Hauptlast zu tragen hat. Dass dies auf Dauer nicht gut gehen kann, sagt einem der gesunde Menschenverstand.

Unter institutionellen Investoren und vermögenden Privatleuten

rung. Auch der Euro wird nicht länger als eine dauerhaft stabile Währung gesehen. Diese Einschätzung war noch vor einem Jahr fast undenkbar gewesen.

Das hat in den letzten Monaten die Angst im Volk geschürt, und die Nachfrage nach physischen Edelmetallen ist förmlich explodiert. Immer mehr werden Investoren darüber nachdenken, ob Staatsanleihen denn nun wirklich als weiterhin sicherer Hafen gelten können. Einige Experten sehen den Staatsanleihenmarkt als die grösste aller Blasen.

Im Gegensatz zu den Industrieländern, wo die finanziellen und ökonomischen Risiken in den nächsten Jahren eher zunehmen werden, dürften die Risiken in Afrika eher abnehmen.

fängt die Risikowahrnehmung an sich dramatisch zu verändern. Der rapide an Wert verlierende US-Dollar reflektiert die riesigen neuen Geldmengen, die im Rahmen des „Quantitative Easing“ neu erzeugt werden, sowie die immer offener werdende Unfähigkeit der USA, ihre Staatsschulden jemals auf normalem Wege zurückzuzahlen. Der Stabilitätsverlust der amerikanischen Währung geht einher mit dem Bedeutungsverlust des US-Dollars als (alleinige) Weltleitwäh-

Wenn diese platzt, könnte eine allgemeine Flucht von Finanzwerten in Sachwerte einsetzen. Der eindrucksvolle Höhenflug von Gold und Silber gegenüber sämtlichen Währungen kann als Frühindikator verstanden werden. Spätestens wenn die aktuelle Staatsschuldenkrise zur nächsten Bankenkrise führt, dürfte das Interesse von Kapitalanlegern an guten Investments stark zunehmen.

Doch was sind „gute Investments“ in diesem Zusammenhang? Das

sind zum Beispiel Investments in Aktien börsennotierter Unternehmen, die in den wenigen verbleibenden Weltregionen angesiedelt sind, wo es noch ein robustes Wirtschaftswachstum gibt, und wo die Schuldenproblematik noch keine bedrohlichen Ausmasse angenommen hat. Afrika hat hier besonders gute Karten, erwarten doch Wirtschaftsexperten für die nächsten Jahre ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 5 bis 6 Prozent. Einige Staaten, wie z. B. Ghana und Äthiopien, werden sogar zweistellig wachsen. Eine Analyse der Zeitschrift „The Economist“ geht davon aus, dass von den zehn zwischen 2011 und

2015 am schnellsten wachsenden Ländern mit einer Bevölkerung von mindestens 10 Millionen Menschen sieben Länder aus Afrika kommen werden. Zu diesen neuen „African Lions“ gehören: Äthiopien, Mosambik, Tansania, Republik Kongo (Brazzaville), Ghana, Sambia und Nigeria.

In vielen Staaten Afrikas südlich der Sahara findet ein Bauboom ohnegleichen statt. Allein in Angola, einem rasch aufstrebenden Ölstaat im Südwesten des Kontinents, fehlen 1 Million Wohneinheiten – bei einer Gesamtbevölkerung von 14 Millionen. In Lagos, dem Wirtschafts- und Finanzzentrum Nigerias und derzeit zweitgrößter Megacity

Afrikas (nach Kairo und vor Kinshasa), wird ein neuer Stadtteil geplant, der auf einer künstlich aufgeschütteten Insel entstehen wird. In Douala, Kamerun, ist Wohnraum so knapp, dass Mieter bereits sind, zwei Jahresmieten im Voraus zu bezahlen.

Die Infrastruktur in Afrika hat einen enormen Nachholbedarf. Im Prinzip fehlt es an allem: Strassen, Eisenbahnen, Wohn- und Bürogebäuden, Energieerzeugungskapazitäten, Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Stromnetzen. In vielen Ländern haben weniger als 10 % der Bevölkerung Zugang zur elektrischen Strom. An der Linderung dieses Mangels werden Unternehmen dieser

In vielen rasch wachsenden Städten Afrikas, wie hier in Lagos, findet ein Bauboom statt, der noch viele Jahre lang anhalten dürfte (Foto: Hartmut Sieper)



Branchen Jahrzehnte lang arbeiten müssen. Das sorgt für Auftragspolster und Wachstumsperspektiven, von der Unternehmen in westlichen Ländern nur träumen können. Der weit verbreitete Kapitalmangel, der bisher die meisten Infrastrukturmassnahmen verhindert hat, dürfte sich – zumindest bei rohstoffreichen Ländern – in der Zukunft verringern. Weiter steigende Rohstoffpreise werden ebenso dafür sorgen wie die Erschliessung neuer Rohstoffvorkommen: Öl in Ghana, Gold in Mail, Diamanten in Simbabwe, Kohle in Mosambik. Auch die Landwirtschaft wird zu dem neuen Wohlstand Afrikas beitragen: Von den Flächenreserven auf der Erde hinsichtlich der Nutzbarmachung von Land für die Agrarwirtschaft liegen 60 % in Afrika. Besonders die Flächenstaaten im südlichen Afrika, von Angola über Sambia und Simbabwe bis nach Mosambik und Tansania, verfügen hier über ein enormes Potenzial: Weniger als 15 % der nutzbaren Fläche werden derzeit agrarisch genutzt. Im globalen Kontext gesehen, ist die weiter stark wachsende Menschheit zwingend auf die rasche Realisierung dieser zusätzlichen Potenziale angewiesen. Für Investoren und Unternehmen, die in der Agrarwirtschaft tätig sind, bedeutet dies erhebliche Geschäftspotenziale.

Im Gegensatz zu den Industrieländern, wo die finanziellen und ökonomischen Risiken in den nächsten Jahren eher zunehmen werden, dürften die Risiken in

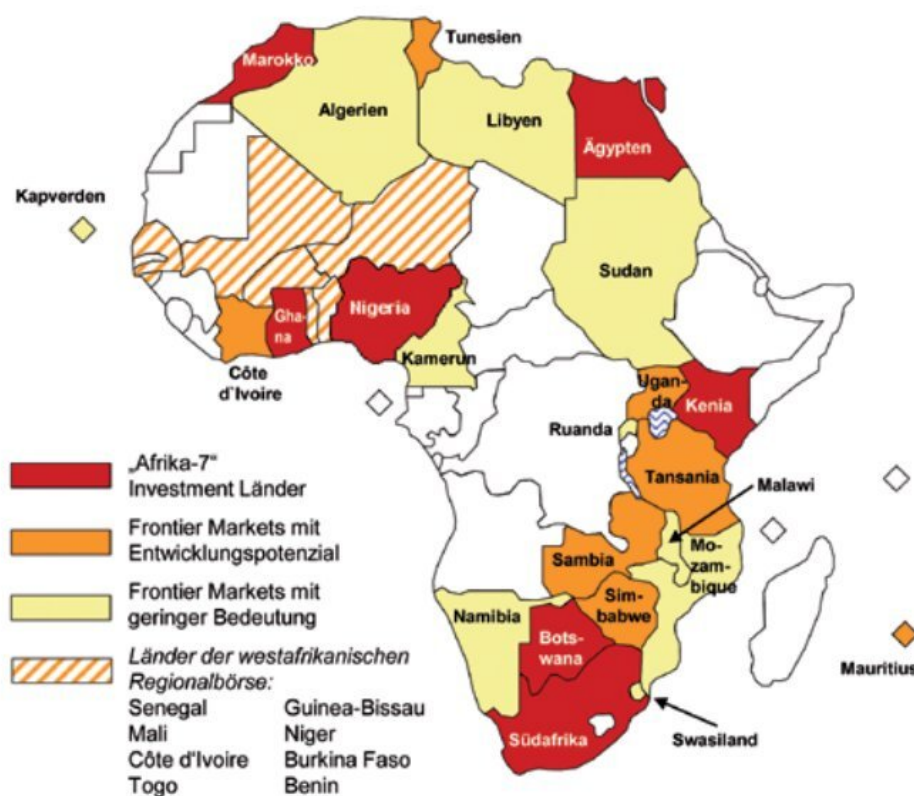
Afrika eher abnehmen. Wohin das führen wird, dürfte jedem Börsianer klar sein: Viel Geld wird in den nächsten Jahren nach Afrika fließen. Längerfristig wird sich die veränderte Risikowahrnehmung in abnehmenden Risikoabschlägen afrikanischer Aktien gegenüber Dividententiteln anderer Emerging Markets niederschlagen. Das Kurspotenzial allein durch diese Bewertungsanpassung ist gewaltig; Höherbewertungen durch wachsende Unternehmensgewinne kommen noch hinzu.

Die Johannesburg Stock Exchange ist mit einer Marktkapitalisierung von rund 800 Milliarden US-Dollar die weitaus grösste Börse des afrikanischen Kontinents. Die nachfolgenden Börsen in Ägypten, Marokko und

Nigeria liegen hinsichtlich ihrer Grösse jeweils über der Schwelle von 50 Milliarden US-Dollar, die sie für global operierende Emerging Markets Investmentfonds interessant macht. Nach Schätzungen des IWF und der Vereinten Nationen hatte Afrika 2010 einen Anteil an den Aktienmärkten der Welt von 1,4 %. Bis zum Jahr 2030 soll sich der Anteil auf 5,1 % erhöhen, was einem Anstieg der Marktkapitalisierung um 264 % entspreche. Damit stellt Afrika die am schnellsten wachsende Region dar.

Die meisten afrikanischen Aktienmärkte sind noch überwiegend klein und markteng. Das hält auf der einen Seite Grossanleger ab, doch ermöglicht es auf der anderen Seite besonders kräftige Aufwärtsbewegungen, wenn der

Afrikanische Aktienmärkte



Run einmal losgeht. Dass Investments in Afrika nicht risikolos sind, hat Anfang des Jahres die Entwicklung in Nordafrika gezeigt. Zunächst brach die Börse in Tunesien ein und anschliessend diejenige in Ägypten. Die Börse in Kairo war sogar fast zwei Monate geschlossen. Als Berater des Nestor Afrika Fonds, einem Luxemburger Aktienfonds, der ausschliesslich in Afrika tätige bzw. gelistete Unternehmen investiert, waren das für mich recht aufregende Zeiten. Nach der Wiedereröffnung der Börse kam es zunächst zu massiven weiteren Kursverlusten. Doch schon nach wenigen Tagen setzte eine Differenzierung ein: Während Aktien

stabiler Unternehmen mit niedrigen Kurs/Gewinn-Verhältnissen und hohen Dividendenrenditen kräftig anzogen und nach nur zwei Wochen die gesamten krisenbedingten Kursverluste wieder aufgeholt haben, fielen gefährdete Unternehmen, zu denen vor allem Immobilien titel gehörten, weiter. Doch gerade hier warten für risikobewusste Anleger jetzt die höchsten Gewinnchancen.

Die politischen Unsicherheiten in der arabischen Welt bleiben uns für die nächste Zeit erhalten. In Nordafrika ist der Demokratisierungsprozess in Tunesien und Ägypten in vollem Gange; die zu erwartende Liberalisierung und

Entbürokratisierung der Wirtschaft dürfte mittelfristig sogar zu einem verstärkten Wachstum führen. In Libyen kämpft Muammar Gaddafi mit allen Mitteln um seinen Machterhalt, und Algerien gilt als stark gefährdet.

Aus Anlegersicht sind ägyptische Aktien eine Überlegung wert, denn viele Titel sind attraktiv bewertet. Hinsichtlich Marktkapitalisierung und Liquidität rangiert Ägypten hinter dem mit Abstand führenden Südafrika auf Rang 2, gefolgt von Marokko und Nigeria. Während marokkanische Aktien fundamental teuer sind, sind nigerianische Aktien noch relativ preiswert. Viele Werte haben einstellige Kurs/

Zimbabwe Stock Exchange in Harare: Der Börsenhandel in Simbabwe findet noch nach dem Open Outcry System statt (Foto: Hartmut Sieper)



Gewinn-Verhältnisse, die die guten Wachstumsaussichten nicht angemessen berücksichtigen.

Die Börse in Nairobi, die im letzten Jahr zu den Spitzenperformern gehörte, hat in 2011 bisher enttäuscht. Im März zeichnete sich jedoch ein Trendwechsel ab, der im Jahresverlauf wieder höhere Kurse erwarten lässt. Belastet hatte u.a. eine erneute Dürre. Die Regionalbörse in Westafrika, an der Aktiengesellschaften von acht Ländern angeschlossen sind, funktioniert derzeit nur sehr eingeschränkt. Der Handel in Abidjan, dem Finanzzentrum in Côte d'Ivoire, wurde zeitweise ausgesetzt. An der Elfenbeinküste herrscht noch Ausnahmezustand, da der 2010 abgewählte Präsident Gbagbo um keinen Preis seinen Platz räumen will. Inzwischen haben die Anhänger des rechtmässig gewählten Kandidaten Ouattara aber den grössten Teil des Landes unter ihrer Kontrolle. Davon abgesehen, ist der Handel an dieser Börse sehr illiquide, und die Transaktionskosten sind hoch. Die Zimbabwe Stock Exchange gehört zu den kleineren Börsenplätzen des afrikanischen Kontinents, und Aktienmarkttransaktionen werden noch durch Bewegen von physischen Dokumenten abgewickelt. Eine Umstellung auf eine elektronische Abwicklung ist geplant. Derzeit wird der Markt von drastischen Nationalisierungsbestrebungen des greisen Präsidenten Robert Mugabe beunruhigt; so sollen alle Minenunternehmen in ganz oder teilweise ausländischem

Besitz dazu verpflichtet werden, innerhalb der nächsten sechs Monate mindestens 51 % ihrer Anteile an einheimische Investoren beziehungsweise Institutionen abzugeben. Der Preis sei Verhandlungssache zwischen dem Unternehmen und der simbabwischen Regierung - ein Wortlaut, der viel Raum für Spekulationen lässt. Es bleibt abzuwarten, ob dieses drakonische Gesetz tatsächlich so umgesetzt wird.

Der Nestor Afrika Fonds ist derzeit schwerpunktmässig in Nigeria, Ägypten und internationalen Rohstofftiteln investiert, gefolgt von Engagements in Südafrika,

Schlüsselstellung ein. Dabei gehen die Chinesen sehr geschäftsorientiert vor und lassen in ihren Verhandlungen politische Fragestellungen, wie zum Beispiel die Beachtung von Menschenrechten, aussen vor. Auch Indien und Brasilien haben die enormen Chancen in Afrika bereits erkannt und investieren massiv. Auch Japan hat angekündigt, verstärkt in Afrika investieren zu wollen. US Amerikaner und Europäer sind bereits ins Hintertreffen geraten und riskieren viele Chancen zu verschlafen. Viel Zeit haben sie nicht mehr aufzuwachen, denn der Run auf Afrika hat längst be-

Von den Nationen, die massiv in Afrika investieren, nimmt die Volksrepublik China die weitaus bedeutendste Stellung ein.

Kenia und Simbabwe. Er hält ein breit diversifiziertes Portfolio um Risiken zu streuen und verfolgt einen mittel- bis langfristigen Anlagehorizont.

Ausser Investments in börsennotierten Aktien und Investmentfonds gibt es natürlich die Möglichkeit, direkt in Unternehmen und Projekte in Afrika zu investieren. Die ausländischen Direktinvestitionen, die nach der Finanzkrise kräftig eingebrochen sind, befinden sich wieder auf einem Wachstumspfad.

Von den Nationen, die massiv in Afrika investieren, nimmt die Volksrepublik China die weitaus bedeutendste Stellung ein. Afrika nimmt in Chinas Intention, sich Zugang zu eigenen Rohstoffreserven zu verschaffen, eine

gonnen. Dabei richtet sich der Hauptaugenmerk auf Bodenschätze und Landbesitz, gefolgt von dem Zugang zu stark wachsenden Märkten.

Private Equity stellt eine der aussichtsreichsten Investmentmöglichkeiten jenseits der Kurszettel afrikanischer Börsen dar. Eine aktuelle Studie der Private Equity Emerging Markets Association zeigt auf, dass im Jahr 2010 die Private Equity Investitionen in Emerging Markets insgesamt um 30 % zugenommen haben. In Subsahara-Afrika betrug die Steigerungsrate mehr als 50 %. Im globalen Vergleich hinkt Afrika aber noch weit hinter den grossen Schwellenländern zurück. Das Durchdringungs niveau von Private Equity (Private Equity

Investitionen / BIP) liegt in Afrika bei 0,06, in Brasilien bei 0,23 und in Indien bei 0,24. Es steht aber zu erwarten, dass mehr und mehr Investoren in die schnell wachsenden afrikanischen Märkte investieren werden. Davon dürften mittelfristig auch die afrikanischen Börsen profitieren, da Private Equity Investoren bevorzugt den Börsengang als Ausstieg aus ihren Portfolioinvestitionen anstreben werden.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass der Paradigmenwechsel aus der Sicht von Kapitalanlegern Investitionen in Afrika tendenziell begünstigen wird.

In den Medien ist ebenso ein Paradigmenwechsel zu beobachten: Journalisten schreiben nicht nur negative Schlagzeilen, wie es bis vor kurzem in Bezug auf Afrika allgemein üblich war, sondern berichten zunehmend auch über positive Entwicklungen. Die Berichterstattung verschiebt sich von einseitig negativ zu sachlich

und ausgewogen. Die Fussball-WM trug wesentlich dazu bei, dass auch die Themenauswahl differenzierter wird. Es wird weniger über Krisen, Korruption, Krankheiten und Katastrophen berichtet, und mehr über Wirtschaftstrends, Bauprojekte und touristische Ziele.

Ein weiterer, eher schleichender Paradigmenwechsel betrifft die Entwicklungshilfe, die zunehmend durch echte Investitionen ersetzt werden wird. Mehr und mehr afrikanische Politiker, Manager und Meinungsführer sprechen sich für mehr ausländische Direktinvestitionen anstelle traditioneller Entwicklungshilfe aus. Viel wird dafür getan, seriöse Geschäftsleute und langfristige Investoren für kommerziell sinnvolle und finanziell tragfähige Projekte in Afrika zu gewinnen. Dazu gehören unter anderem die Einrichtung von Freihandelszonen, die Verminderung des bürokratischen Aufwands bei der

Unternehmensgründung, sowie finanzielle Anreize durch zollfreie Einfuhren bestimmter Güter und steuerlichen Vergünstigungen. Das klassische Konzept der Entwicklungshilfe, armen afrikanischen Ländern durch grosszügige Kredite und Spenden von Geld und Gütern zu helfen, wird von vielen Afrikanern zunehmend infrage gestellt.

Die enormen finanziellen Belastungen in Europa, den USA und Japan werden ohnehin dazu führen, dass die Aufwendungen für Massnahmen der Entwicklungszusammenarbeit geringer werden. Der nachlassende Zufluss an Gebergeldern dürfte allerdings durch vermehrte Investitionen von internationalen Kapitalanlegern, strategischen Investoren, Unternehmen und Geschäftsleuten mehr als ausgeglichen werden. Denn immer mehr von ihnen erkennen: Afrika ist das „nächste grosse Ding“.

Hartmut Sieper



Hartmut Sieper ist Geschäftsführender Gesellschafter der Trans Africa Invest GmbH (www.trans-africa-invest.com), die sich zum Ziel gesetzt hat, für deutsche, schweizerische und österreichische Unternehmer Geschäfte in Afrika anzubahnen. Er berät den NESTOR Afrika Fonds und ist ein bekannter Buchautor. Nachdem er 2008 das Standardwerk „Investieren in Afrika“ geschrieben hat, erschien im Juli 2010 sein neues Buch unter dem Titel „Am Kap der guten Geschäfte“ über Erfolgsstrategien in Südafrika. 2011 folgte „Redefining Business in the New Africa - Shifting Strategies to be Successful“.

Wirtschaft entwickelt global

Manchmal ist Entwicklungspolitik viel konkreter, als man sie sich vielleicht vorstellt. Eine meiner Reisen 2010 führte mich nach Namibia, wo ein Familienunternehmen – unterstützt durch die Expertise der deutschen Entwicklungsbank DEG – in den Bau eines Zementwerks investiert. Dieses Projekt löst eine Dynamik aus: Durch das Zementwerk entstehen Arbeitsplätze, Einkommen und Qualifizierungsmöglichkeiten und damit Chancen für ein selbstbestimmtes Leben. Aber damit nicht genug: Um das Zementwerk herum wachsen Büsche, die seit langem vergeblich bekämpft werden, weil sie fruchtbares Weideland beanspruchen. Durch eine Rodungsmaschine können die Büsche jetzt dazu genutzt werden, das Zementwerk zu befeuern. Das deckt den Energiebedarf mit einem nachwachsenden Rohstoff und hilft gleichzeitig, Weide- und Anbauflächen für die lokale Bevölkerung zurückzugewinnen. Mein Ministerium trägt in seinem Namen nämlich nicht nur den Begriff Entwicklung - es heisst vollständig «Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung». Der Name ist von Walter Scheel bewusst und gut gewählt, und ich möchte ihn

endlich wieder mit Leben füllen. Die ausländischen Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländer übersteigen die Entwicklungsleistungen der verschiedenen Geber schon jetzt bei weitem. Ich bin überzeugt: Ohne Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ist eine erfolgreiche Entwicklung nicht möglich. Ausländische Direktinvestitionen privater Unternehmen tragen zum Transfer von Wissen bei, sichern Deviseneinnahmen und erhöhen das Steueraufkommen. So schaffen deutsche und europäische Unternehmen Arbeitsplät-

unseren Partnerländern genauso wie der europäischen Wirtschaft. Der helfen wir gleichzeitig, neue und unbekannte, teils intransparente und schwierige Märkte zu erschliessen. Denn Firmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren wollen, stehen allerdings auch vor besonderen Herausforderungen. Vielversprechende Geschäftsaussichten werden oft beeinträchtigt durch mangelnde Rechtssicherheit, dürftige Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, ineffektive Verwaltungsstrukturen oder unzureichende Infrastruktur. Vor

Ohne Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ist eine erfolgreiche Entwicklung nicht möglich.

ze, sichern Einkommen und führen zukunftsfähige Technologien ein. Sie unterstützen Wachstum - und helfen bei einer nachhaltigen Armutsbekämpfung.

Aus diesem Grund ist uns wichtig, die rechtlichen, institutionellen und politischen Rahmenbedingungen für ein gutes Geschäfts- und Investitionsklima in unseren Partnerländern verbessern zu helfen. Wenn es Unternehmen vor Ort gelingt, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, wenn Märkte erschlossen werden, dann dient das den Menschen in

allem für den Mittelstand stellen solche Bedingungen Investitionshemmnisse dar.

Deshalb braucht eine erfolgreiche Entwicklungspolitik eine starke Privatwirtschaft als Partner an ihrer Seite. Der Bundeswirtschaftsminister, der Bundesausserminister und ich verzahnen unsere Politikfelder systematisch miteinander. Indem wir die Wirtschaft in die Entwicklungspolitik einbeziehen, gewinnen wir neben privatwirtschaftlichem Kapital auch wichtiges Know-how für

die nachhaltige Entwicklung in unseren Partnerländern.

Wir haben im BMZ Instrumente entwickelt, um deutsche und europäische Unternehmen bei ihrem Engagement in unseren Partnerländern zu unterstützen. In unserem Programm für Entwicklungspartnerschaften «developp.de» setzen Unternehmen und drei der Durchführungsorganisationen meines Ministeriums Projekte um - die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) für Kreditmittel mit grösseren Volumina, die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) gemeinsam mit der Sequa für kleinvolumige Massnahmen. Risiken, Kosten und Verantwortung werden in diesen Partnerschaften geteilt - und auch die positiven Effekte dienen allen Beteiligten in einer klaren Win-win-Situation: Das Partnerland

profitiert genauso wie das beteiligte Unternehmen.

Das gilt auch und gerade für Afrika. Das Bild dort ist vielfältig: Neben Krisenherden gibt es zunehmend gut regierte und stabile Länder wie Botswana und erfolgreiche Reformstaaten wie Ghana, die Unternehmen im Blick haben sollten, um den Anschluss an die Märkte von morgen nicht zu verlieren. Mein Ministerium hat bereits über 250 Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft in Afrika umgesetzt, in Bereichen von A wie Aids-Bekämpfung bis Z wie Zertifizierung. Durch diese Massnahmen flossen private und öffentliche Mittel in Höhe von mehr als 120 Millionen Euro in die Region.

Ein ganz konkretes Beispiel stammt aus Äthiopien. In der südwestlichen Hochebene des Landes beherbergen die Regenwälder noch viele wilde Kaffee-

arten - und damit eine kostbare genetische Ressource. Der Wert des Wildkaffees wird auf 1,5 Milliarden US-Dollar geschätzt. In der einheimischen Bevölkerung war die Wertschätzung für den Wildkaffee jedoch lange Zeit sehr gering. Niedrige Weltmarktpreise und die mühsame Erntearbeit im Urwald machten den Verkauf der Bohne unattraktiv. Anders als bei Kaffeeplantagen stehen die Bäume hier nicht dicht beieinander, sondern sind über ein grosses Gebiet verteilt. Für die lokale Bevölkerung zahlte es sich nicht aus, diesen Kaffee zu sammeln, die Region hatte für die Bevölkerung keinen speziellen Wert. Teile des Waldes wurden sogar gerodet, um Felder anzulegen.

In einer Entwicklungspartnerschaft mit einem Kaffee-Importeur, einem Nahrungsmittelproduzenten und dem Naturschutzbund Deutschland haben wir in den letzten Jahren einen Ansatz entwickelt, der die genetische Vielfalt der *Coffea arabica*-Bohne in der Region Kafa vermarktet und nutzt. Ein professionelles Waldmanagement und langfristige Lieferverträge mit den Händlern der Arabica-Marke sichern den Kaffeebauern nun ein überdurchschnittliches Einkommen für den hohen Ernteaufwand. Für die lokale Bevölkerung wurde eine zusätzliche Einkommensquelle geschaffen, die gleichzeitig auch die Umwelt schützt, denn das 760.000 Hektar grosse Terrain der wilden Kaffeeewälder wurde als UNESCO-Biosphärenreservat anerkannt.

Containerterminal in Durban, Südafrika



Die Importeure profitieren vom Schutz der Ressourcen durch den sicheren Zugang zu qualitativ hochwertigen Kaffeebohnen und sichern sich gleichzeitig einen guten Ruf bei Kaffeeliehabern. Weiter südlich, in Tansania, haben wir durch eine Entwicklungspartnerschaft den Erhalt der Artenvielfalt im Viktoriasee unterstützt. Dessen Vielfalt an Süßwasserfischen ist einzigartig und macht den grössten See Afrikas zur Einkommensquelle für tausende Fischer in der Region. Aufgrund der weltweit steigenden Nachfrage nach Speisefisch wurde der Nilbarsch zur Zucht in den Viktoriasee eingesetzt. Nach einer Zeit des Aufschwungs für die lokale Fischerei ist der Nilbarsch heute überfischt. In einer Entwicklungspartnerschaft mit einer lokalen Fischverarbeitungsfabrik und einem niederländischen Importeur haben wir Fischer am Viktoriasee in Fischereimanagement ausgebildet und EU-Richtlinien zur Qualitätssicherung etabliert. Der

deutsche Naturland-Verband unterstützt beratend und so konnte der ostafrikanische Fisch mittels Einhalten von Ökostandards attraktiver für den internationalen Markt gemacht werden. Den Fischern wird damit ein höheres Grundeinkommen gesichert. Quotengerechte Fischerei wird gefördert, damit der Viktoriasee gesund bleibt und der Fischfang

delskammern, aber auch in die Aussenhandelskammern, die dort zur Beratung zur Verfügung stehen. Und wir haben im Ministerium eine Servicestelle für die Wirtschaft eingerichtet, die als einheitlicher Ansprechpartner mit «one face to the customer» zur Verfügung steht, um für Unternehmen - gerade für Mittelständler! - die richtigen Kontakte

Mein Ministerium unterstützt Unternehmen, die sich auf den Märkten in Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren wollen.

in Tansanias Seengebiet auch die nächsten Generationen ernähren wird.

Diese beiden Beispiele aus Afrika zeigen anschaulich die Potenziale der Kooperationen. Die klare Botschaft ist: Mein Ministerium unterstützt Unternehmen, die sich auf den Märkten in Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren wollen. Wir entsenden sogenannte Entwicklungsscouts in verschiedene Wirtschaftsverbände und Industrie- und Han-

zu knüpfen.

Ich bin überzeugt: Der afrikanische Löwe hat zur Aufholjagd auf den asiatischen Tiger angesetzt. Mit gemeinsamen Engagement tragen wir dazu bei, dass dieser Aufschwung den Menschen in Afrika nützt, die Entwicklung in unseren Partnerländern voranbringt und zugleich die heimische Wirtschaft stärkt. So gewinnen am Ende alle.

Dirk Niebel



Dirk Niebel ist seit 2009 Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland.

Er diente von 1984 bis 1991 als Zeitsoldat bei der deutschen Bundeswehr, zuletzt als Zugführer bei den Fallschirmjägern. Anschließend absolvierte er ein Studium der Verwaltungswissenschaften, welches er 1993 als Diplomverwaltungswirt (FH) abschloss.

1990 trat er der FDP bei, zugleich ist er Gründungsmitglied der Jungen Liberalen in Heidelberg. Seit 1998 ist er Mitglied des Bundestages, 2003 wurde er in den FDP Bundesvorstand bestellt. Er war FDP-Generalsekretär von 2005 bis 2009.

Waffenhandel und Entwicklung

Die Situation auf dem afrikanischen Kontinent ist seit Jahrzehnten insbesondere in den Ländern südlich der Sahara von schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen und massiven Verletzungen des humanitären Völkerrechts in Verbindung mit blutigen bewaffneten Konflikten gekennzeichnet. Obwohl Afrika reich an Bodenschätzen, natürlichen Rohstoffen und landwirtschaftlichen Gütern ist und im Grunde alle Voraussetzungen

schlechte Regierungsführung tragen ein. Übriges zur katastrophalen Situation auf dem Kontinent bei.

Auch wenn legale Waffenimporte in afrikanische Staaten weltweit gesehen nur eine geringe Bedeutung haben, sind für die vielen grossen und kleinen Konflikte genügend Waffen und Munition vorhanden, insbesondere die so genannten Kleinwaffen und leichten Waffen. Dazu tragen auch illegale Rüstungsgeschäfte

Die Folgen sind meist katastrophal und betreffen vor allem die Zivilbevölkerung, deren Leiden in Konfliktregionen durch Mord und Vergewaltigung, Vertreibung und Vernichtung der Lebensgrundlagen gekennzeichnet ist. Grundsätzlich könnten Massnahmen der internationalen Gemeinschaft, aber auch nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten eine wichtige Rolle bei der Konfliktprävention und bei der Beilegung von Konflikten spielen und eine Perspektive für die Zukunft geben.

Wenn verschärfte Kontrollen der Rüstungstransfers die Verfügbarkeit von Waffen und Munition einschränken, gute Regierungsführung für mehr Rechtssicherheit, mehr Verteilungsgerechtigkeit und eine Verbesserung der Menschenrechtsslage sorgte, aber auch verantwortliche Unternehmensaktivitäten wirtschaftliche Perspektiven für bessere Lebensbedingungen in den afrikanischen Staaten schaffen würden, könnten vielleicht skrupellose Warlords nicht mehr die Perspektivlosigkeit ausnutzen, um neue Feldzüge für eine vorgeblich bessere Zukunft vom Zaun zu brechen.

Einen zentralen Beitrag zum Konfliktgeschehen auf dem afrikanischen Kontinent leistet der lokale, regionale und globale Waffenhandel mit seinen legalen und illegalen Ausprägungen.

für prosperierende Gemeinwesen vorhanden wären, stehen die meisten afrikanischen Staaten ebenfalls seit Jahrzehnten auf den hinteren Plätzen der Ranglisten für nachhaltige Entwicklung. Die wirtschaftliche Entwicklung auf dem afrikanischen Kontinent kommt kaum voran, häufig haben Unternehmen nur kurzfristige Interessen bei der Ausbeutung von Bodenschätzen und anderen Rohstoffen und kümmern sich wenig um nachhaltige Entwicklung in den Regionen, in denen sie tätig sind. Korruption und

bei, die Konflikte immer wieder neu anheizen und den Konfliktparteien die Waffen für die Eskalation der Auseinandersetzungen in die Hände geben. Die Konfliktursachen sind vielfältig und nicht immer eindeutig voneinander zu trennen – Kämpfe um die Vorherrschaft im Lande, möglicherweise als Aufstände gegen langjährige Diktaturen oder getrieben von ethnischen oder religiösen Konflikten vermischen sich mit Auseinandersetzungen um eben die Rohstoffe, die so genannten Ressourcenkonflikte.

Konfliktgeschehen auf dem afrikanischen Kontinent

Nach den Untersuchungen des Heidelberger Instituts für Internationale Konfliktforschung (HIIK), die im „Konfliktbarometer 2010“ veröffentlicht wurden¹, war die Anzahl gewaltsamer Konflikte auf dem afrikanischen Kontinent im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant. Im Jahr 2010 wurden nach der Definition des HIIK (siehe Tabelle) 45 Konflikte gewaltsam ausgetragen, darunter 38 Krisen, fünf ernste Krisen (Äthiopien, Algerien, Demokratische Republik Kongo, Nigeria, Uganda) und zwei Kriege (Sudan/Darfur und Somalia). Nach den Angaben im Konfliktbarometer unterscheiden sich die Konfliktgegenstände von Konflikt zu Konflikt. So geht es bei dem wieder verschärften Krieg in Darfur um regionale Vorherrschaft, aber auch um Ressourcen, während in Somalia um die Herrschaft im Land auch

aus ideologischen Gründen Krieg geführt wird. Bei den gewalttätig ausgetragenen ernsten Krisen geht es ebenfalls um die Vorherrschaft im Land (Algerien), regionale Vorherrschaft (Uganda, Demokratische Republik Kongo), Ressourcen und regionale Vorherrschaft in Nigeria und in Äthiopien um das Ziel der Abspaltung einer Region, auch verbunden mit einem Ressourcenkonflikt. Streit um Ressourcen spielt bei mehr als 10 der Krisen nach der HIIK-Definition eine wichtige Rolle, in den meisten Fällen aber begleitet von Auseinandersetzungen um weitere Punkte wie Autonomiebestrebungen, regionale Vorherrschaft oder landesweite Machtübernahme, wobei in vielen Fällen auch ideologische, religiöse oder ethnische Konfliktsachen eine Rolle spielten. Insgesamt lässt sich aus den Daten über das Konfliktgeschehen zwar ableiten, dass der Trend zur gewaltsamen Austragung von Konflikten ungebrochen scheint,

es lässt sich aber keine einheitliche Systematik bei den Konfliktgegenständen erkennen, so dass die Anstrengungen zur Beilegung von Konflikten naturgemäss auch nur auf Einzelfallbasis und mit einer sorgfältigen Analyse der Ziele der Konfliktparteien und der teilweise seit Jahrzehnten schwelenden Ursachen erfolgen können.

Rüstung und Rüstungs- transfers

Einen zentralen Beitrag zum Konfliktgeschehen auf dem afrikanischen Kontinent leistet der lokale, regionale und globale Waffenhandel mit seinen legalen und illegalen Ausprägungen. Dabei sind es vor allem so genannte Kleinwaffen wie Pistolen, Revolver, Maschinenpistolen, Schnellfeuergewehre und leichte Maschinengewehre und leichte Waffen wie schwere Maschinengewehre, Panzerfäuste, Mörser und tragbare Raketenwerfer sowie die dazugehörige Munition, die in grosser Menge zur Verfügung stehen. Gerade Kleinwaffen und leichte Waffen sind robust und langlebig, so dass immer noch viele dieser Waffen aus den Stellvertreterkriegen des „Kalten Krieges“ im Umlauf sind. Ein weiterer Zustrom erfolgte dann nach dem Ende der Blockkonfrontation in den 90er Jahren häufig aus den „Überschussbeständen“ vor allem ehemaliger Warschauer Pakt-Staaten, welche häufig durch die Vermittlung privater Waffenhändler über den grauen oder schwarzen Waffenmarkt zu den Käufern gelangten.

Definition von Konfliktintensitäten im Konfliktbarometer des HIIK

State of violence	Intensity group	Level of intensity	Name of intensity	Definition
Non-violent	Low	1	Latent conflict	A positional difference over definable values of national meaning is considered to be a latent conflict if demands are articulated by one of the parties and perceived by the other as such.
		2	Manifest conflict	A manifest conflict includes the use of measures that are located in the stage preliminary to violent force. This includes for example verbal pressure, threatening explicitly with violence, or the imposition of economic sanctions.
Violent	Medium	3	Crisis	A crisis is a tense situation in which at least one of the parties uses violent force in sporadic incidents.
	High	4	Severe crisis	A conflict is considered to be a severe crisis if violent force is used repeatedly in an organized way.
		5	War	A war is a violent conflict in which violent force is used with a certain continuity in an organized and systematic way. The conflict parties exercise extensive measures, depending on the situation. The extent of destruction is massive and of long duration.

Quelle: Conflict Barometer 2010, Heidelberg 2011, S. 88

Es ist allerdings ausserordentlich schwierig, die wahre Dimension des Waffenhandels statistisch zu erfassen. Der weltweite Waffenhandel ist von besonderer Geheimhaltung geprägt. Die wenigen Statistiken, beispielsweise die aus öffentlich zugänglichen Quellen erstellten des schwedischen Friedensforschungsinstituts SIPRI², können daher nur grob einen Trend darstellen und erlauben nur eine näherungsweise Einschätzung, zumal sie sich vorwiegend auf so genannte konventionelle Grosswaffen (Panzer, gepanzerte Fahrzeuge, Flugzeuge, Hubschrauber, Kriegsschiffe, Raketensysteme) beziehen.

Der Handel mit Kleinwaffen und leichten Waffen, aber auch Lieferungen von so genannten dual use-Gütern (militärisch oder zivil nutzbare Güter), Bereitstellung von know how oder Produktionslizenzen, Ausbildungshilfen und andere Aspekte der Rüstungszusammenarbeit und militärischen Unterstützung bleiben weitgehend verborgen. Dennoch liefern die Zahlen des SIPRI einen ersten Anhaltspunkt, welche Bedeutung Afrika für den offiziellen weltweiten Waffenhandel derzeit hat. Nach einer aktuellen Publikation von SIPRI über internationale Rüstungstransfers³ ist der Anteil der Grosswaffenlieferungen nach

Afrika am gesamten weltweiten Waffenhandel im Fünfjahreszeitraum 2006 bis 2010 gegenüber dem Zeitraum 2001 bis 2005 um 2% auf 7% gestiegen. Allerdings ging der Grossteil mit drei Viertel aller entsprechenden Rüstungstransfers an nur zwei afrikanische Staaten: Algerien und Südafrika. Weit abgeschlagen mit einem Anteil von rund 4% am Gesamttrüstungsimport für Afrika folgt der Sudan. Grosse Lieferanten für viele Empfängerstaaten südlich der Sahara waren China (Lieferungen an 16 Staaten) und die Ukraine (Lieferungen an 8 Staaten). Obwohl afrikanische Staaten nur einen sehr geringen

Libyscher Kampfpanzer aus russischer Produktion



Anteil am globalen Waffenmarkt haben, ist besonders besorgniserregend, dass Rüstungsmaterialien auch in Spannungs- oder Konfliktgebiete geliefert werden. So dokumentierte SIPRI in der genannten Publikation, dass der Sudan Su-25-Kampfflugzeuge aus Weissrussland erhielt, die im Konflikt in Darfur eingesetzt wurden. 2009 erhielt Uganda 23 Kampfpanzer aus Russland, 2010 die Demokratische Republik Kongo 20 Kampfpanzer aus der Ukraine und China lieferte im gleichen Jahr 15 Kampfflugzeuge nach Nigeria.

Verhindert die allgemeine Geheimniskrämerei um Rüstungstransfers schon weitgehend eine umfassende Transparenz über offiziellen Exporte von Regierungen, gilt dies naturgemäss umso mehr für die Rüstungstransfers auf dem grauen und schwarzen Markt, die nur selten – beispielsweise bei polizeilichen Ermittlungen oder Untersuchungen der Vereinten Nationen zum Bruch von Waffenembargos – an das Tageslicht kommen. Ein Beispiel ist der Fall Leonid Minin, der im Jahr 2000 in Italien festgenommen wurde und in dessen Gepäck umfangreiche Dokumente zu Transaktionen von Waffen, Öl und Holz vorwiegend mit Liberia gefunden wurden – zu einer Zeit, in der für das Land ein umfassendes Embargo der Vereinten Nationen bestand.⁴ Allerdings gibt es mittlerweile Anzeichen, dass illegale Rüstungstransfers zunehmend ein innerafrikanisches Problem sind. In einem

Beitrag für eine GTZ-OECD-UNECA-Expertenanhörung⁵ wird ausgeführt, dass insbesondere mangelhaftes Management der Waffenbestände und Korruption dazu beitragen, dass solche Rüstungsgüter in Kreisläufe illegalen Handels gelangen.

Auswirkungen von Konflikten und Waffenhandel auf die Entwicklung

Rüstungstransfers, bewaffnete Gewalt und gewaltsame Konflikte tragen zu Tod und unsagbarem Leid, Menschenrechtsverletzungen, Armut und Flüchtlingskatastrophen fast auf dem gesamten afrikanischen Kontinent bei. Eine Publikation von Oxfam International, Saferworld und IANSA schätzt die Kosten der bewaffneten Konflikte für die betroffenen afrikanischen Staaten auf die ungeheuerliche Summe von rund 18 Milliarden US-\$ pro Jahr, eine Summe, die den Staaten für eine nachhaltige Entwicklung fehlt.⁶ Berücksichtigt werden in der Abschätzung von Oxfam die direkten Kosten für medizinische Versorgung und Rehabilitation, Ausgaben für Militär und Sicherheitskräfte, für (Binnen)Flüchtlinge und für die Zerstörung von Infrastruktur und der Existenzgrundlage der Bevölkerung. Dazu kommen indirekte Kosten, die durch reduzierte wirtschaftliche Aktivitäten, negative Auswirkungen auf die Volkswirtschaft, sinkende Entwicklungshilfen und illegale Wirtschaftskreisläufe entstehen. Und zuletzt werden noch immaterielle Kosten einbezogen,

beispielsweise gravierende Auswirkungen auf die Lebensqualität.

Die Folgen dieser Vernichtung von finanziellen Ressourcen durch Konflikte sind verheerend, dies zeigt sich beispielsweise bei den Auswirkungen auf die Millenniums-Entwicklungsziele. So findet sich nach der Studie im Vergleich zu Staaten ohne gewaltsame Konflikte in den konfliktbetroffenen afrikanischen Staaten im Durchschnitt

- eine um 30% höhere Kindersterblichkeit
- eine um 15% höhere Zahl unterernährter Menschen
- eine um fünf Jahre reduzierte Lebenserwartung
- eine um 20% höhere Zahl erwachsener Analphabeten, ausserdem gibt es 2,5-mal weniger Ärzte pro Patient und
- 12,4% weniger Nahrungsmittel pro Person

Rolle der Wirtschaft in Konfliktsituationen

Multinationale Konzerne tragen mit ihren Aktivitäten immer wieder auch zur Konflikteskalation bei, können andererseits aber durchaus auch zur Konfliktprävention beziehungsweise in Post-Konfliktsituationen auch zur Beilegung von Konflikten beitragen. Ein Unternehmen, das unvorbereitet in einer Konfliktzone tätig wird, läuft sehr schnell Gefahr, unter wirtschaftlichen oder militärischen Druck zu geraten, von Konfliktparteien instrumentalisiert zu werden oder möglicherweise selber als Partei im

Konflikt zu agieren, wenn Werkschutz oder andere betriebseigene Sicherheitskräfte zu Einsatz kommen.

Das heisst dann aber auch, dass Konzerne in Konfliktzonen und Spannungsgebieten noch sorgfältiger auf mögliche Risiken achten müssen als in friedlichen Gebieten und bei ihrer due diligence nicht nur wirtschaftliche Indikatoren berücksichtigen, sondern eine sehr sorgfältige Risikobewertung unter Einbeziehung des Konfliktumfeldes einschliesslich der sozialen, ökologischen und menschenrechtliche Lage durchführen und die Auswirkungen ihrer geplanten Aktivitäten auf die-

Zivilgesellschaft den Anspruch hat, die Finanzströme zwischen Unternehmen und Regierungen transparent zu machen, um Korruption vermeiden und den Verbleib der Einnahmen aus den Rohstoffverkäufen zu kontrollieren.

Unternehmen müssen bei einem Engagement im Konfliktgebieten konkrete Massnahmen ergreifen, um einen Beitrag zur Eskalation von Konflikten zu vermeiden. Dies betrifft gerade auch Spannungssituationen und latenten Konflikte, da bei einer Verschärfung der Lage Unternehmen mit neuen schwerwiegenden Risiken konfrontiert werden können,

sellschaftliche Strukturen unterstützen.

Fazit und Ausblick

Rüstungstransfers, Konflikte, Armut und Unterentwicklung bilden einen Teufelskreis, der gerade auf dem afrikanischen Kontinent bislang nicht wirksam durchbrochen werden konnte. Dies liegt sicher zum einen an den nicht ausreichenden Bemühungen der Regierungen auf dem Kontinent selber. Zum anderen ist natürlich auch die internationale Gemeinschaft in der Pflicht, angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen. Das betrifft vor allem auf nationaler, regionaler und Internationaler Ebene die Entwicklung verbindlicher Standards für die Kontrolle der legalen und illegalen Rüstungstransfers, wie es auf EU-Ebene ansatzweise bereits mit dem „Gemeinsamen Standpunkt 2008/944/GASP des Rates vom 8. Dezember 2008 betreffend gemeinsame Regeln für die Kontrolle der Ausfuhr von Militärtechnologie und Militärgütern“¹⁰ verwirklicht wurde und sowohl im Kleinwaffenaktionsprogramm der Vereinten Nationen¹¹ als auch bei den derzeit laufenden Staatenverhandlungen auf der Ebene der Vereinten Nationen zur Erarbeitung eines weltweit gültigen, verbindlichen Waffenhandelsabkommen (Arms Trade Treaty, ATT¹²) erreicht werden sollte. Das betrifft aber auch wichtige Massnahmen wie Programme zur Entwaffnung, Demobilisierung und Wiedereingliederung von Akteuren in

Rüstungstransfers, Konflikte, Armut und Unterentwicklung bilden einen Teufelskreis, der gerade auf dem afrikanischen Kontinent bislang nicht wirksam durchbrochen werden konnte.

ses Umfeld genau analysiert. Wichtige Elementen in diesem Zusammenhang sind übergreifende freiwillige Instrumente, die unter Beteiligung der wichtigsten Stakeholder entwickelt wurden. Dies sind beispielsweise die von Unternehmen der extraktiven Industrie gemeinsam mit Regierungen und Nichtregierungsorganisationen entwickelten „Freiwilligen Grundsätze zur Wahrung der Sicherheit und der Menschenrechte“⁷, das Zertifizierungssystem des Kimberley-Prozesses⁸ der Diamantenwirtschaft oder aber die „Extractive Industries Transparency Initiative“ (EITI⁹), die als Koalition von Regierungen, Unternehmen und

die ursprünglich noch nicht absehbar waren. Daher ist auch in solchen Situationen eine umfassende Risikobewertung notwendig, um frühzeitig Massnahmen zur Gegensteuerung vorzusehen. Dabei können gerade Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Entschärfung von konfliktträchtigen Situationen leisten, indem sie sich beispielsweise für umfassende Transparenz von Finanzflüssen und eine angemessene Beteiligung der Bevölkerung vor Ort an den Erlösen einsetzen, Konsultation, Partizipation und Einführung von Beschwerdemechanismen auf lokaler Ebene gewährleisten, sich für Rechtssicherheit einsetzen und zivilge-

Konflikten, verbesserte Sicherheitssektorreformvorhaben, Programme zur Stärkung der Rechtssicherheit und der Zivilgesellschaft, die häufig immer noch unterfinanziert und/oder nicht nachhaltig angelegt sind. Und nicht zuletzt reicht es gerade bei den wichtigen wirtschaftlichen Akteuren sicher nicht aus, sich immer nur auf deren freiwillige Initiativen zu verlassen. Hier sind einheitliche Regelungen auf höchstem Niveau notwendig, um Unternehmen zu konfliktstativem und menschenrechtskonformen Verhalten anzuhalten, beispielsweise durch eine Verankerung von entsprechenden Kriterien in Instrumenten der Aussenwirtschaftsförderung. Solche Regelungen sollten auch im wohlverstandenen Eigeninteresse der Wirtschaft sein, da diese mehr Rechtssicherheit geben und letztlich einen entscheidenden Beitrag zu dem so oft beschworenen level playing field leisten können. Schliesslich muss sich auch die Zivilgesellschaft immer

wieder ihre wichtige Rolle vergegenwärtigen, gerade Nichtregierungsorganisationen können mit öffentlichem Druck und nachdrücklicher advocacy-Arbeit einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass der oben genannte Teufelskreis immer wieder auf die Agenda der zentralen Akteure in Politik und Wirtschaft gesetzt wird und nicht in Vergessenheit gerät.

Dr. Mathias John

Verweise und Anmerkungen

¹ <http://www.hiik.de/de/konfliktbarometer/index.html>

² <http://www.sipri.org>

³ Trends in international arms transfers, SIPRI Fact Sheet March 2011

⁴ Amnesty International: Death on Time – arms transportation, brokering and the threat to human rights (AI Index ACT 30/008/2006), London 2006

⁵ Illicit Trafficking of Small Arms in Africa: Increasingly a Home-Grown Problem, Presentation

by Eric G. Berman, Managing Director, Small Arms Survey, At the GTZ-OECD-UNECA Expert Consultation of the Africa Partnership Forum Support Unit, 14 March 2007, Addis Ababa, Ethiopia

⁶ Oxfam, Saferworld, IANSA: Africa's missing billions: International arms flows and the cost of conflict. Briefing Paper October 2007

⁷ <http://www.voluntaryprinciples.org/>

⁸ http://www.kimberleyprocess.com/home/index_en.html

⁹ <http://eiti.org/>

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:335:0099:01:DE:HTML>

¹¹ http://www.un.org/disarmament/convarms/SALW/Html/SALW-PoA-ISS_intro.shtml

¹² <http://www.un.org/disarmament/convarms/ATTPPrepCom/index.htm>



Dr. Mathias John, Jahrgang 1957, arbeitet seit 1980 ehrenamtlich bei Amnesty International zu den Themen Rüstung und Menschenrechte sowie Wirtschaft und Menschenrechte und ist Sprecher des entsprechenden Arbeitskreises der deutschen Amnesty-Sektion. Mathias John ist als Vertreter der zivilgesellschaftlichen Organisationen Mitglied des Lenkungskreises des Deutschen Global Compact Netzwerkes und ist seit 2003 in Deutschland an der Koordination der internationalen Kampagne »Waffen unter Kontrolle« von Amnesty International, Oxfam und dem internationalen Kleinwaffenaktionsnetzwerk IANSA beteiligt.

Piraterie am Horn von Afrika

Die gegenwärtige Situation aus der Sicht von Handelschiffahrt und Reedereien

Piraterie ist ein uraltes Phänomen, das die Handelschiffahrt auch im 20. und 21. Jahrhundert weiterhin betrifft. Piraten haben das Ziel der kriminellen Bereicherung auf Kosten der Seeleute und der zivilen Seefahrt. Das primäre Ziel der Piraten ist es nicht, Seeleute zu verletzen oder zu töten oder Schiffe zu beschädigen oder zu versenken. Ihr Ziel ist es vielmehr, maximalen ökonomischen Gewinn aus den Beutezügen zu

Wichtig ist es bei aller Entschlossenheit, zunächst deutlich zu unterscheiden zwischen Piraterie und Terrorismus auf See – eine Unterscheidung, die bei der allgemeinen Bekämpfung der Piraterie ebenso wichtig ist wie bei der Beilegung akuter Fälle. Terroristen haben politische oder religiöse Motive, Piraten haben ökonomische.

Die Geschichte zeigt, dass in Phasen, in denen die Piraterie ausuferte und zu einer Bedro-

2009 die Piraterie quantitativ auf einem eher niedrigen Stand war. Die mit weitem Abstand höchste Zahl der Überfälle war um die Jahrtausendwende zu verzeichnen. Dies gilt allerdings nur für die Zahl der Überfälle auf Handelsschiffe.

Denn die heutige Bedrohung durch Piraterie am Horn von Afrika ist von einer neuen Qualität. Die reine Zahl der Überfälle sagt wenig aus über die Art der Überfälle. Die erhebliche Zunahme der Geiselnahmen hat die Bedrohung gerade für die Seeleute an Bord der Handelsschiffe dramatisch verändert. Hatte man in den vergangenen Jahrzehnten unter Piraterie vornehmlich schnell durchgeführte Überfälle verstanden, die es auf die Schiffskasse und kleine bewegliche Gegenstände abgesehen hatten, geht es am Horn von Afrika um das brutale und menschenverachtende Geschäft mit Geiselnahmen.

Von Deutschland aus wird die grösste Containerflotte der Welt betrieben, und 2008, 2009 und 2010 waren auch deutsche Schiffe am häufigsten von Piratenüber-

Es ist dringend geboten, dass die Staatengemeinschaft zum Schutz der Seeleute und der Seewege gemeinsam und entschlossen vorgeht.

erringen. Dabei werden Verletzungen, Mord und Zerstörungen billigend in Kauf genommen. Das wurde auf brutale Art und Weise zu Jahresbeginn deutlich, als drei Seeleute der „Beluga Nomination“ hingerichtet wurden. Die Piraterie hat damit eine neue Dimension erreicht. Es ist dringend geboten, dass die Staatengemeinschaft zum Schutz der Seeleute und der Seewege gemeinsam und entschlossen vorgeht.

hung von Seewegen oder gar Staaten wurde, den Piraten mit staatlicher Macht begegnet werden musste. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung ist die Handelsschiffahrt auch in den vergangenen Jahren stets von Piraten bedroht worden. Die gefährlichsten Weltgegenden sind dabei wohl dokumentiert und haben sich immer wieder verschoben. Die Statistiken zeigen sogar, dass in den Jahren 2008 und

fällen betroffen: 2009 waren dies 64 Schiffe im deutschen Eigentum, gefolgt von 59 griechischen und 45 aus Singapur und 20 aus Hong Kong; 2008 betraf es 41 deutsche Schiffe, 31 aus Singapur, 23 aus Griechenland und 12 aus China, Norwegen und Grossbritannien. 2010 wurden sogar 69 deutsche Schiffe überfallen. Das Verhältnis von angegriffenen zu gekaperten Schiffen hat sich deutlich verschoben – ein klarerer Erfolg der Selbstschutzmassnahmen der Reedereien. Zugleich aber rüsten auch die Piraten auf. Mit immer grösseren Waffen, ausgefeilter Navigationstechnik und vor allem mit hochseetauglichen „Mutterschiffe“ ist die Piraterie mittlerweile eine akute Ge-

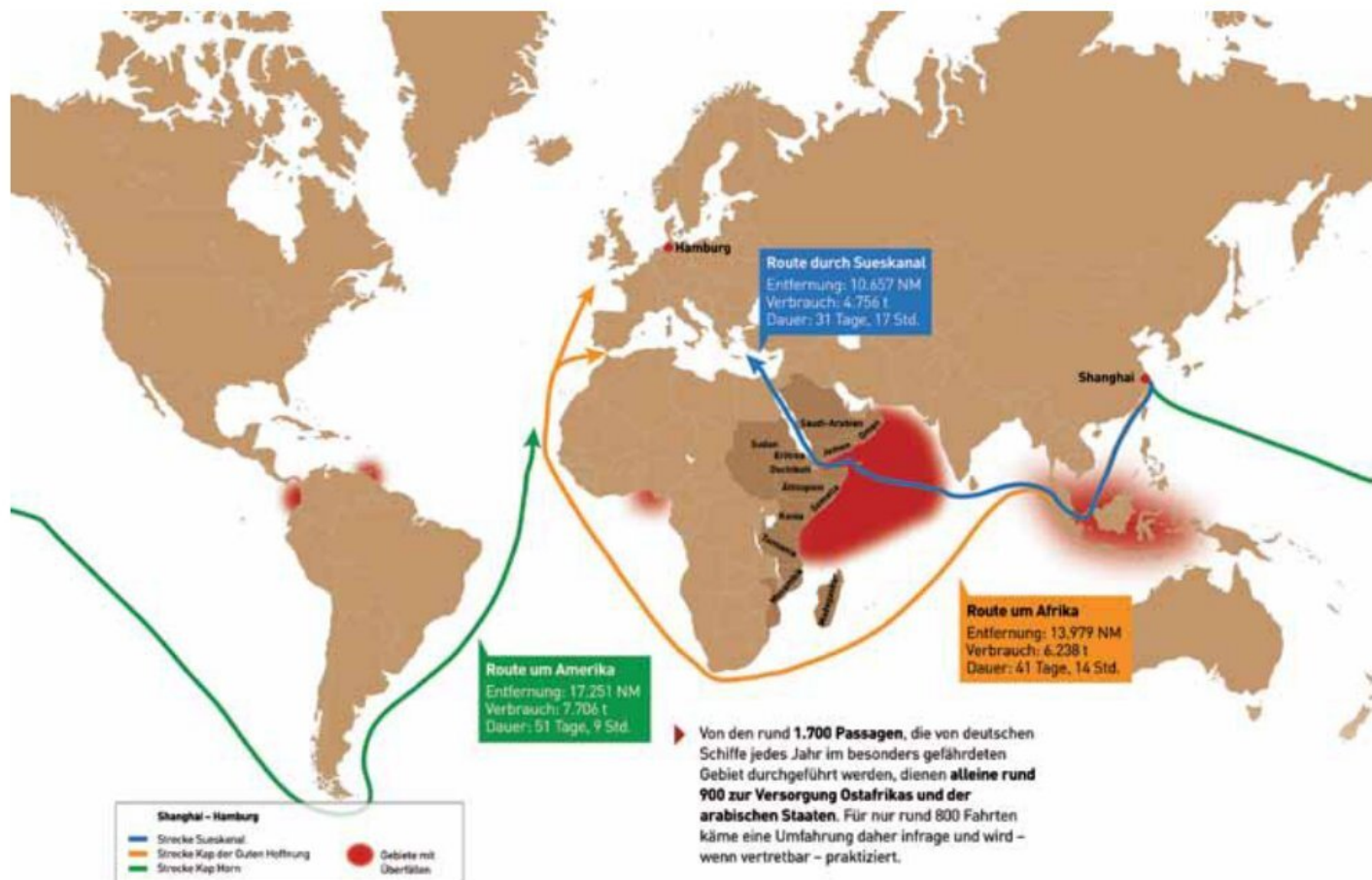
fahr auf dem gesamten Indischen Ozean geworden. Sorgen bereitet seit Jahresbeginn 2009 die erhebliche Ausweitung jenes Gebietes, in dem Piratenüberfälle stattfinden. Offensichtlich erkennen die Piraten an, dass der Sicherheitskorridor, den die internationalen Marinen nördlich von Somalia eingerichtet haben, wirkungsvoll ist. Zunehmend wird durch den Einsatz von Mutterschiffen der Aktionsradius seitdem vor die Ostküste Afrikas verlegt. Hier besteht bislang kein entsprechender Korridor. Vor allem Nord-Süd-Verkehre sind damit weiterhin weitgehend ungeschützt. Der VDR begrüsst daher die geografische Ausweitung

des Atalanta-Mandates ab Ende 2010.

Für die Handelsschifffahrt ist es zudem wichtig festzuhalten, dass Seeleute wochen- und monatelang unter schwierigsten Bedingungen festgehalten werden. Die Schäden, die durch lange Geiselschaft entstehen, sind noch nicht abzumessen. Sie zu vermeiden und zu minimieren ist der vorrangige Auftrag der internationalen Staatengemeinschaft.

Für wirtschaftliche Schäden, die aufgrund von Piraterie entstehen, lassen sich konkrete Felder benennen. Zunächst ist dabei zwischen jenen wirtschaftlichen Schäden zu unterscheiden, die durch zusätzliche präventive Massnahmen und jenen, die nach

Alternative Seewege (Quelle: VDR)



und durch eine Kaperung entstehen.

Im Fall der Kaperung ist die öffentliche Wahrnehmung zunächst auf die Zahlung des Lösegeldes fixiert. Die entstehenden Kosten für die Reederei sind jedoch in der Regel um ein Vielfaches höher. Mehrere Reedereien berichten, dass allein die „Verhandlungskosten“ mindestens ebenso hoch ausfallen wie das reine Lösegeld. Hier gilt es, über Wochen ein Team von internen und externen Beratern rund um die Uhr zur Verfügung zu haben, um schnell und fehlerfrei auf die immer wieder schwer berechenbaren Piratenforderungen reagieren zu können.

Neben solchen in jedem Einzelfall bezifferbaren harten Kosten sind bislang die weichen Kosten nur sehr ungenau zu bestimmen. Hier geht es um die psychologische Nachsorge der Mannschaften, die sich über Jahre hinziehen kann.

Zu intensiven Diskussionen haben auch die Versicherungsfragen geführt, denn in der Regel wird zumindest ein Teil der entstehenden Kosten im Falle einer Kaperung von unterschiedlichen Versicherungen übernommen.

Bei den konkreten Zusatzkosten zirkulieren immer wieder unterschiedliche Schätzungen über deren Höhe, die von \$ 200 Mill. bis zu \$ 20. Mrd. jährlichen Zusatzkosten, die durch Piraterie verursacht werden, reichen. Seriöse Schätzungen gehen derzeit von Kosten in Höhe von rund \$ 7 Mrd. aus, die von der Piraterie im Indischen Ozean verursacht werden.

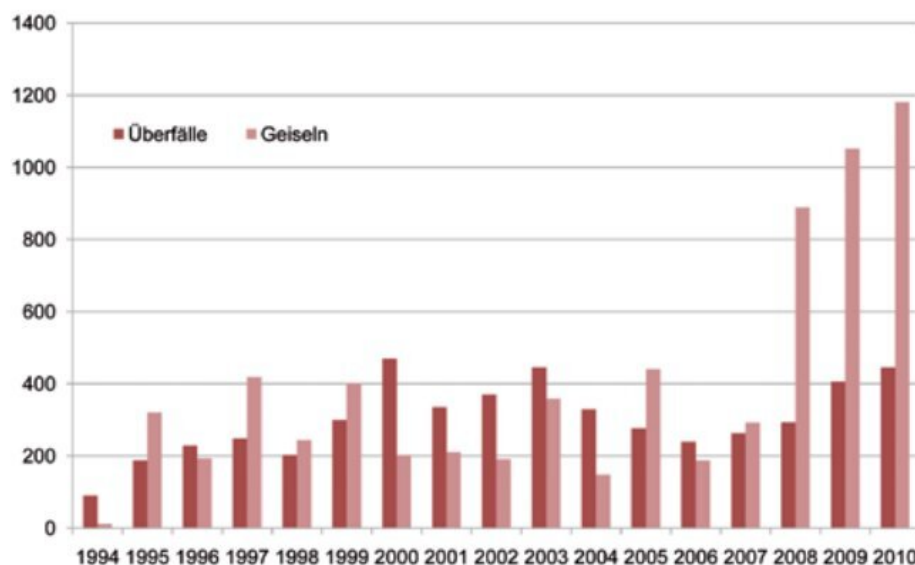
Aber Piraterie lässt sich nicht als Kostenfaktor betrachten. Zunächst geht es um das Leiden der Seeleute. Daneben aber darf es auch nicht sein, dass die Staatengemeinschaft ein Weltmeer und einen der wichtigsten Seewege der Welt den Piraten überlässt. Recht darf nicht Unrecht weichen. Als Folge würden Piraten

in allen Teilen der Welt ermutigt ähnlich vorzugehen.

Bei der Abwehr und Bekämpfung der Piraterie verfolgen die Reeder zwei wesentliche Wege. Zuerst setzen die Reedereien die Empfehlungen „Best Management Practice“ der internationalen Reederverbände und der IMO um, nach denen die Mannschaften intensiv den Ernst- und Abwehrfall trainieren müssen, um Schaden für Leib und Leben zu vermeiden. Ein zeitweilig erfolgreiches Instrument war auch die Einrichtung einer so genannten „Zitadelle“, eines besonders gesicherten Rückzugsraumes. Zudem gilt es, Ausweichmanöver zu trainieren und sich mit der Kommunikation und den Verfahrensweisen der Marinen vor Ort vertraut zu machen. Mit allen praktisch sinnvollen und möglichen Mitteln werden die Schiffe vor einer Durchquerung der gefährdeten Gebiete sicherer gemacht. Die deutlich gesenkte Erfolgsquote der Piraten zeigt, dass diese Massnahmen einen messbaren Erfolg zeitigen.

Die deutschen Reedereien lehnen die Bewaffnung der Mannschaften strikt ab. Hier darf es nicht den Paradigmenwechsel geben, dass die friedliche Handelsschiffahrt mit Waffen die Selbstverteidigung versucht. Die Mannschaften sind für Feuergefechte nicht ausgebildet und sollen dies auch nicht werden. Der laienhafte Umgang mit Waffen würde die Mannschaften in noch erheblich grössere Gefahr bringen.

Entwicklung von Piratenüberfälle und Geiselnahmen (Quelle: VDR)



Die deutschen Reeder sehen nach der Eskalation der Überfälle nur die Möglichkeit, dass Handelsschiffe durch bewaffnete hoheitliche Teams an Bord geschützt werden können. Je nach Rechtslage können diese Teams von der Polizei oder der Marine kommen. Das Internationale Seerechtsübereinkommen sieht vor, dass die Bekämpfung der Piraterie eine hoheitliche Aufgabe ist. Dies ist richtig und sinnvoll. Das Gewaltmonopol auf Hoher See muss hoheitlichen Kräften überlassen bleiben.

Schon heute sieht das „Atalanta“-Mandat, an dem auch die Bundesrepublik aktiv beteiligt ist, den Schutz von besonders bedrohten

Handelsschiffen vor. Allerdings fehlt es hier noch an der praktischen Anwendung. Daher ist der Verband Deutscher Reeder in Diskussionen mit dem Deutschen Bundestag und den zuständigen Ministerien, um eine Verdeutlichung des Einsatzmandates auf europäischer Ebene zu erwirken. Am 23. Februar hat sich in Berlin erstmals der Deutsche Bundestag intensiv mit der Piraterie beschäftigt. Eingeladen war auch der VDR, der dem Verkehrsausschuss des Deutschen Bundestages seine Vorstellungen für einen besseren Schutz der Seeleute präsentiert hat. Die Abgeordneten forderten spontan von der Bundesregierung ein Konzept,

wie der Piraterie besser begegnet werden könne. Auch die Anhörung im Bundestag machte deutlich: Die Bedrohung ist unmittelbar – und wächst: Denn Ausrüstung und Vernetzung der Piraten werden immer besser. Schon heute besteht die Gefahr, dass sich die bereits gebildeten mafia-ähnlichen Strukturen verfestigen. Dann kann es zu spät sein, diese noch erfolgreich zu bekämpfen. Ähnliche Strukturen drohen auch in anderen Regionen der Weltmeere.

„Die Schiffspassage durch den Suez-Kanal zu meiden und die Schiffe rund um Afrika fahren zu lassen, kommt einer Kapitulation der Welthandelsnation Deutsch-

Der Zerstörer USS Farragut vor einem brennenden Piratenboot im Golf von Aden 2010

(Quelle: United States Navy)



land gegenüber der international geächteten Piraterie gleich. Konkrete Hilfe im Rahmen von „Atalanta“ hiesse, dass kleine Schutzteams an Bord der besonders langsamen und besonders niedrigen Schiffe kämen. Alle Marinen müssen alle Handelsschiffe schützen, und als eine der grössten Exportnationen der Welt hat Deutschland auch ein grosses Interesse daran, dass einer der wichtigsten Handelswege der Welt, den in normalen Zeiten jährlich rund 20.000 Schiffe passieren, frei nutzbar bleibt. Ebenfalls sinnvoll und hilfreich wäre die Einrichtung von einem Sicherheitskorridor in Nord-Süd-Richtung vor der Ostküste Somalias, wo zuletzt eine grosse Zahl der Kaperungen stattfand.

Dieser politische Prozess wird allerdings noch dauern. Die Seeleute aber sind jeden Tag bedroht. In Anbetracht der Veränderung der Bedrohungslage bleibt heute vielen Reedereien nichts anderes übrig, als auf den bewaffneten Geleitschutz durch private Sicherheitsdienste zurück zu greifen. Der VDR wünscht sich von der internationalen Staatengemeinschaft, dass die an Land liegenden Ursachen der Piraterie auch dort konsequent beseitigt werden. Dazu gehört, dass die Menschen in Somalia wieder in einem zuverlässigen Staat leben können und die Möglichkeit haben, sich vor Ort zu ernähren. 14 deutsche Schiffe sind von 2008 bis Ende 2010 gekapert

worden und teilweise erst nach Zahlung von Lösegeld wieder freigekommen und in Einzelfällen auch nach der Befreiung durch militärische Spezialgruppen, wie in dem Fall der „Taipan“. Die Zahlung von Lösegeld hat einen Rest von Rationalität im kriminellen Verlauf der Dinge gewahrt. Piraten sind in der Regel anders als Terroristen nur auf die Erpressung von Lösegeld aus. Seeleute freizukaufen hat eine lange Tradition und dient einem Ziel: Kein Seemann wird auf See im Stich gelassen. Alles andere ist zunächst sekundär.

Michael Behrendt & Max Johns



Michael Behrendt ist Vorstandsvorsitzender der Hapag Lloyd AG. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg und beendete seine Ausbildung beim Hanseatischen Oberlandesgericht mit dem Assessorexamen. 1999 wurde Michael Behrendt Vorstandsvorsitzender der VTG-Lehnkering AG, die aus der Verschmelzung mit der Lehnkering AG hervorging, und gleichzeitig Mitglied des Vorstandes der Hapag-Lloyd AG. Seit dem 1. Januar 2002 ist er Vorsitzender des Vorstandes der Hapag-Lloyd AG. Michael Behrendt ist darüber hinaus Präsident des Verbandes Deutscher Reeder (VDR), Vize-Präsident der Handelskammer Hamburg und Mitglied in diversen Aufsichtsräten und Beiräten.



Dirk Max Johns leitet beim Verband Deutscher Reeder die Zentralen Dienste und die Kommunikation. Die Studien der Archäologie und Betriebswirtschaft hat er mit einer Maitrise in Montpellier und einem MBA in Leuven abgeschlossen. Nach einer Zeit als freier Journalist in Johannesburg hat Johns von 1992 bis 2002 als Hauptabteilungsleiter für das ZDF gearbeitet und dort die Neuen Medien aufgebaut. Nach drei Jahren bei der Eurovision in Genf kam er 2005 zum Verband Deutscher Reeder. Max Johns ist Dozent an der HSBA Hamburg School of Business Administration für das Fach Schiffsfinanzierung.

Die Wirtschaft am Kap der guten Hoffnung

Partner für Handel und Investitionen

Die Fussball-Weltmeisterschaft 2010 hat den Gemeinschaftssinn der Südafrikaner quer durch alle Ethnien und Gesellschaftsschichten wieder erweckt – wie zuletzt anlässlich der Rugby-Weltmeisterschaft 1995 – was in dem Film „Invictus“ nachdrücklich dokumentiert wurde. Darüber hinaus haben der südafrikanische Staat und die Wirtschaft des Landes bewiesen, dass sie vorzeitig und höchsten internationalen Anforderungen und Standards entsprechend nicht nur die Stadien, sondern auch die notwendige Infrastruktur bereitstellen konnten. Allen Unkenrufen zum Trotz wurde damit belegt, dass auch der afrikanische Kontinent zu Höchstleistungen fähig ist.

Leider wurde dieses Bild kurz nach der WM durch Streiks zur Durchsetzung von Lohnerhöhungen, vor allem im öffentlichen Dienst, wieder eingetrübt, die deutlich über der Inflationsrate und Produktivitätsentwicklung lagen. Die südafrikanischen Gewerkschaften, die über ihren

Dachverband Cosatu selbst Teil der Dreierallianz sind, die neben dem African National Congress (ANC) und der Südafrikanischen Kommunistischen Partei die Regierung stellt, wollten damit vor einem ANC-Zwischenparteitag Stärke – vor allem auch vor der eigenen Anhängerschaft – demonstrieren. Sie konnten im Ergebnis für den öffentlichen Dienst eine Lohnerhöhung von 8,5% durchsetzen, obwohl die Inflationsrate damals schon unter 6% lag und im Februar 2011 bei 3,7% lag (mit steigender Tendenz insbesondere wegen der Ölpreisentwicklung)¹. Hinzu kommt, dass Südafrika im internationalen Vergleich bei der schulischen und Berufsausbildung überproportional abfällt. Letztere hat leider keine Tradition und wird weitestgehend durch eine betriebsinterne Ausbildung ersetzt, die über das Anlernen bis zu einer (bei einzelnen Betrieben) mehrjährigen Gesellenausbildung führen kann. Es werden in den nächsten Jahren grosse Anstrengungen unternommen, nicht nur die Vo-

raussetzungen für eine bessere Schulbildung zu schaffen, sondern gerade auch in der Berufsausbildung richtungsweisende Schritte einzuleiten. Hier erweist sich ein im Rahmen der seit 15 Jahren bestehenden, ausserordentlich engen Partnerschaft mit Bayern von diesem Bundesland entsandter Berufsbildungsberater als hilfreich. Er berät Schulen und einzelne Betriebe bei der Aufstellung von Lehr- und Ausbildungsplänen.

Dennoch: Trotz des starken Rands und unterschiedlicher Signale, die von der ANC-Jugendliga (pro Nationalisierung von Banken und Bergwerken) einerseits und der Regierung andererseits (contra) ausgehen, bleibt Südafrika und vor allem die Kapregion ein interessanter Investitionsstandort. Südafrika verfügt über die am weitesten entwickelte und stärkste Volkswirtschaft Subsahara-Afrikas mit enormem Wachstumspotential dank eigener Rohstoffe, die zunehmend im Lande weiter verarbeitet werden sollen, eine solide industrielle

Basis sowie eine gute Vernetzung in der Region (Zollunion mit Botswana, Lesotho und Namibia sowie die Führungsrolle in der Southern African Development Community/SADC).

Westkap

Die Wirtschaft des Westkaps wird vor allem durch ihren vielseitigen Dienstleistungssektor (Finanzwirtschaft, IT-Sektor), den Tourismus und die Landwirtschaft geprägt. Die beiden Hochseehäfen Kapstadt und Saldanha sind auch für den Im- und Export aus dem Landesinneren wichtig. Das Westkap exportierte im Jahre 2009 Waren im Wert von ca. 5,1 Mrd. € (+2,67%), von denen ca. 0,55 Mrd. € nach Grossbritanni-

en, ca. 0,45 Mrd. € in die Niederlande, ca. 0,33 Mrd. € nach Deutschland und ca. 0,12 Mrd. € (+54%!) in die Schweiz gingen. Die Schweiz lag damit sowohl vor Simbabwe als grösster Regionalpartner, als auch vor Japan (ca. 0,09 Mrd. €) und Russland (ca. 0,08 Mrd. €). Das Westkap importierte Waren im Wert von ca. 11,6 Mrd. € (-2,13%), wobei die wichtigsten Herkunftsländer Saudi-Arabien, Iran, Nigeria, Angola (Erdöl und Erdöl-Produkte) sowie China (vor allem Textilien und andere Konsumgüter) waren. Deutschland führt die Liste der anderen Importländer mit ca. 0,46 Mrd. € an, gefolgt von Grossbritannien mit ca. 0,40 Mrd. €, den USA mit ca. 0,36

Mrd. € und den Niederlanden mit ca. 0,30 Mrd. €.²

Die Landwirtschaft des Westkaps nutzte seine Küstennähe und sein relativ feuchtes „Mittelmeerklima“, um den Export von Wein, Obst und Gemüse von 1997 bis zum Jahre 2006 zu vervierfachen. Deren Exportanteil betrug zwischen 50% (1999) und 38% (2006), wobei zu berücksichtigen ist, dass Südafrika in den anderen Wirtschaftssektoren erhebliche Exportsteigerungen verzeichnen konnte, was den Anteil der Landwirtschaft am Gesamtexport relativierte.³ Vor allem am Beispiel des Weinbaus lässt sich die aussergewöhnliche Erfolgsgeschichte verdeutlichen: Während Südafrika 1992 lediglich 21 Mio. Liter

«Lionshead» - eines der Wahrzeichen von Kapstadt



produzierte, wuchs dieses Volumen auf mehr als 411 Mio. Liter in 2008 an, was einer Steigerung von ca. 1700% entspricht. Dabei betrug der Exportanteil 1992 lediglich 5,2%, während er 2008 54% erreichte. Noch bemerkenswerter ist die Entwicklung bei Zitrusfrüchten. Während die Exporte im Jahr 1997 noch bei ca. 26 Mio. Rand lagen, stiegen sie im Jahre 2006 auf 2,5 Mrd. Rand, was einer Steigerung von 9.400% entspricht. Auch der Export der Tafeltrauben konnte fast verdreifacht werden, während Äpfel und Pfirsiche eine Verdoppelung verzeichneten. Ähnliche Wachstumsraten vermochten auch andere Wirtschaftszweige zu verzeichnen. So konnte der Export von Tee von 1997 bis 2006 um 857%, der von Gewürzen um 705%, von Fleisch um 429% und der von Fruchtsäften um 225% gesteigert werden. Gerade in diesen Sektoren soll die Weiterverarbeitung mit dem Ziel der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und einer Steigerung der Wertschöpfung im eigenen Land verstärkt werden.

Zunehmend wichtige Exportmärkte vor allem für Nahrungsmittel sind neben Europa auch die Golfstaaten. An der Spitze einer Wirtschaftsdelegation besuchte die Premierministerin des Westkaps, Helen Zille, im Dezember 2010 Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate. Beide Partner zeigten grosses Interesse daran, u.a. in die Nahrungsmittelindustrie des Westkaps, nicht zuletzt zur eigen-

nen Nahrungsmittelsicherung, zu investieren.

Darüber hinaus sind das Westkap und seine beiden Nachbarprovinzen Nord- und Ostkap hervorragende Standorte für die Ansiedlung von Produzenten erneuerbarer Energie. Die Westküste des Westkaps (von Kapstadt bis zur namibischen Grenze), die Karoo, aber auch die Gegend um Port Elizabeth („Wind-Hauptstadt“ Südafrikas) im Ostkap eignen sich in besonderer Weise für Windkraftanlagen. Hinzu kommen die intensive Sonneneinstrahlung und Sonnenscheindauer in der Karoo und im Nordkap, welche diese Region auch im internationalen Vergleich zu einem herausragenden Standort machen. Der staatliche Energieversorger ESKOM (Monopolist) sowie die von ihm versorgten städtischen Energieanbieter bieten Zuschüsse für den Einbau von solarbetriebenen Warmwasseranlagen an, um privaten Haushalten Anreize für einen effizienteren Energieverbrauch zu bieten. Im sozialen Wohnungsbau sollen

ebenfalls vermehrt solche Geräte zum Einsatz kommen. Wie für alle erneuerbaren Energien gibt es künftig auch für die photovoltaische Erzeugung von Energie Anreize in Form von Einspeisetarifen, die vor allem deshalb interessant werden, weil die Eskom-Strompreise in den Jahren 2010-2012 um jeweils 25% festgelegt wurden. Die Karoo sowie weite Teile des Nordkaps sind ideale Standorte für Concentrated Solar Power Production. Experten halten darüber hinaus die Kap-Region für einen idealen Standort zur Nutzung von Wärmepumpen, da die Aussentemperaturen selbst im Winter selten unter 6°C fallen. An der Universität Stellenbosch finden darüber hinaus Untersuchungen zur Nutzung von Gezeitenkraftwerken statt.

Im Westkap wollen nach unserer Kenntnis ca. 12 Unternehmen in Windparks in beträchtlicher Grösse (ca. 50 MW) investieren. Dort befinden sich zwei Fabriken für Solar-Panel in der Endplanung und ca. 148 lokale Betriebe

Vergleich der drei Territorien (Daten bezogen von: stats.co.za)

	Westkap	Nordkap	Ostkap	Südafrika
Einwohner (Mitte 2010)	5 223 900 (10,4%)	1 103 900 (2,2%)	6 743 800 (13,5%)	49 991 300
Fläche	129.448,2 km ²	362.591,4 km ²	169.952 km ²	1.219.912 km ²
Pro-Kopf-Einkommen	R13.140 (2007)	R5.520 (2007)	R3.720 (2007)	R10.700 (aktuell)
Bevölkerungswachstum	16,7% (2007)	6,7% (2007)	4% (2007)	1,06% (2006)
Bevölkerungsdichte	39 / km ² (2007)	3 / km ² (2007)	41 / km ² (2007)	40 / km ² (Juli 2009)
Bruttosozialprodukt	GDP für 2003: R181 Mrd. GDP für 2006: R225.8 Mrd.	GDP für 2003: R29.7 Mrd.	GDP für 2003: R88 Mrd.	R2,7 Billionen (aktuell)



WM-Stadion in Kapstadt

sind in den Vertrieb und die Installation von solarthermischen Warmwasseranlagen eingebunden. In dem ca. 90 km nordwestlich von Kapstadt gelegenen Hafen Saldanha soll ein bisher unter russischer Führung stehendes Konsortium an der Errichtung eines Betriebes (zur Weiterverarbeitung von seltenen Erden (u. a. eine Titanschmelze) interessiert sein. Niederländische Investoren wollen eine „Solarstadt“ schaffen. Die Regierung des Westkaps denkt dort über die Errichtung einer zollfreien Industriezone nach, was jedoch letztlich in die Zuständigkeit der Zentralregierung fällt.

Abschliessend ist anzumerken, dass es einerseits eine ganze Reihe von Energiebedarfsträgern gibt, die für netzunabhängigen „Insellösungen“ in Frage kommen (z. B. die Desalinierungsanlagen im Südkap bei Mossel Bay, Plettenberg und Sedgfield ebenso wie für industrielle Nutzer im Grossraum Kapstadt/Saldanha). Andererseits gibt es gegenwärtig

noch mengenmässige Beschränkungen bei der Festlegung der Ankaufsquoten durch ESKOM, eine Verunsicherung beim Einspeisetarif sowie unzureichenden Kapazitäten im Stromnetz. Vieles spricht dafür, dass die Westkap-Provinz sich zum „green hub“ von Subsahara Afrika sowohl bei der Nutzung erneuerbarer Energie wie bei der Herstellung dafür notwendiger Anlagen entwickelt, wofür wiederum Saudi Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate ihre Mitfinanzierung angeboten haben.

Ostkap

Das Ostkap kann mit Fug und Recht als das „Herzland des African National Congress“ bezeichnet werden: Nelson Mandela, Oliver Tambo, Govan Mbeki (der Vater des zweiten Präsidenten Thabo Mbeki) und viele andere ANC Granden stammen aus dieser Region. Wirtschaftlich ist das Landesinnere von hoher Arbeitslosigkeit und daraus resultierend steigenden Abwande-

rungszahlen gekennzeichnet, da es keine nennenswerte Industrieansiedlung und kommerzielle Landwirtschaft gibt. Eine Ausnahme bildet der weltweit operierende Möbelhersteller Steinhoff, der grosse Waldplantagen und Sägewerke in der Nähe von Queenstown betreibt und ca. 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Das Brutto Inlands Produkt des Ostkaps wird bisher im Wesentlichen durch Kfz-Hersteller erzeugt, welche im Grossraum Port Elizabeth und East London produzieren (VW, Daimler-Benz, Toyota, General Motors). Vor allem die deutschen Hersteller haben inzwischen eine Vielzahl von Zulieferer-Betrieben nachgezogen (u. a. Continental, Lämpfle). Alle zusammen produzieren nicht nur für den lokalen Markt, sondern exportieren weltweit, vor allem in Märkte mit Linksverkehr, von Grossbritannien bis Japan, Neuseeland und Australien. Darüber hinaus liefern sie in grossem Umfang Fahrzeugteile nach Europa (von Kabelbäumen

bis zu Ledersitzen). Hierzu trägt ein bemerkenswertes Anreizsystem bei, das diesen Herstellern ermöglicht, Fahrzeuge aus ihrer Überseeproduktion nach Südafrika zu importieren und trotz der hohen Importzölle auf dem südafrikanischen Markt zu attraktiven Preisen anzubieten.⁴

Nordkap

Die Wirtschaft des nur sehr gering besiedelten Nordkaps wird im Wesentlichen vom Bergbau geprägt (u.a. Eisenerz, Kupfer, Blei, Zink, Mangan), dessen Produktion vor allem in den Export, beim Eisenerz allerdings auch in ein Stahlwerk in Saldanha, fließt. Die Regierung des Nordkaps hat Ende 2010 verkündet, dass im Grossraum Upington langfristig ein Solar-Park mit einer Leistung von 5000 MW entstehen soll. In einer ersten Phase sollen bis 2012 bereits 1.000 MW von verschiedenen Produzenten und über verschiedene Technologien zu je 20 MW, 50 MW und 100 MW in das Netz eingespeist werden. Während dieses Zeitraums sollen die «besten» bzw. effektivsten Technologien identifiziert werden, welche dann für die weiteren Kraftwerke hauptsächlich zu verwenden wären. Zeitgleich plant der staatliche Energiemonopolist Eskom auf einem angrenzenden Gebiet ein 100 MW «Concen-

trated Solar Power» (CSP) -Projekt. Das Hauptproblem werden dabei der grosse Wasserbedarf, die teilweise schon existierende Netzauslastung sowie der dann erforderliche Neubau von Überlandleitungen sein. In dem semi-ariden Gebiet wachsen zum Erstaunen vieler Touristen Tafeltrauben, Äpfel und Zitrusfrüchte, was nur durch künstliche Bewässerung aus dem Oranjerivier möglich ist. Darüber hinaus gewinnt der Tourismus in den letzten Jahren immer grössere Bedeutung vor allem für solche Besucher, die von Kapstadt kommend auf dem Weg nach Namibia oder Botswana sind und u. a. die Schönheit des grenzüberschreitenden „Transkalahari-Tierparks“ bewundern wollen.

Ausblick

Südafrika ist und bleibt ein interessanter Investitionsstandort. Das gilt in den Kap-Provinzen in besonderem Mass für die Sektoren Erneuerbare Energien und Energieeffizienz sowie Nahrungsmittelherstellung und -verarbeitung. Die Regierung des Westkaps hat der Zentralregierung einen Katalog von Gesetzen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften im Umfang von über 70 Seiten vorgelegt, die einer zügigen Genehmigung von Investitionen entgegenstehen und die Zusage

erhalten, dass diese Investitionshemmnisse so bald und so weit wie möglich reduziert werden sollen. Während die nationale Regierung nach dem für April vorgesehenen Beitritt Südafrikas zu den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) verstärkt auf den Handel mit diesen Ländern zu setzen scheint, wird die Wirtschaft im Westkap die Möglichkeiten der Kooperation mit den Golfstaaten explorieren.

Hans-Werner Bussmann

Verweise und Anmerkungen

¹ Statistics South Africa, Februar 2011

² WESGRO (The Western Cape Investment and Trade Promotion Agency) : Western Cape Trade 2007 – 2009 (11. Februar 2011) – Umrechnung Rand/Euro zum Jahresdurchschnittskurs von: 1:10

³ Diese und alle folgenden Zahlenangaben entnommen aus: Dr. D. Troskie, (Special Advisor in) Department of Agriculture, The Agricultural Economy of the Western Cape in context, January 2011

⁴ bis 2013: Motor Industry Development Program, danach bis 2020: Automotive Production and Development Programme



Hans-Werner Bussmann ist seit 2009 Generalkonsul der Bundesrepublik Deutschland in Kapstadt. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften trat er in den diplomatischen Dienst ein. Dieser führte ihn über Stationen in Belgrad, Harare, Den Haag, Athen, Pretoria und Kairo nach Kapstadt.

ESPRIT St.Gallen

Wer wir sind

Fachkompetente Beratung und frische Ideen durch hoch motivierte Studenten. Dies konnte ESPRIT St. Gallen seit seiner Gründung vor 23 Jahren bereits für über 300 Unternehmen erfolgreich umsetzen. Ganzheitlich und innovativ beraten wir mittelständische Unternehmen sowie multinationale Konzerne in verschiedensten Fachbereichen. Die individuell zusammengestellten Projektteams erlauben kreative und effektive Lösungen. Die Vielzahl an Vertiefungsmöglichkeiten an der Universität St. Gallen und aktuellstes Know-how aus der wissenschaftlichen Forschung ermöglichen uns, auf die verschiedensten Kundenwünsche einzugehen.

Kreative Beratung auf höchstem Niveau

Die Studierenden der Universität St. Gallen arbeiten mit Unternehmen zusammen und wenden

ihr erworbenes Wissen in der Praxis an.

Gleichzeitig bietet ESPRIT Unternehmen kompetente Beratung durch erstklassige Studenten zu einem hervorragenden Preis-Leistungsverhältnis. So kommen auch Kunden, die nicht auf konventionelle Beratungsfirmen zurückgreifen würden, in den Genuss professioneller Beratung und neuer Perspektiven. ESPRIT übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von den ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

ESPRIT St. Gallen kann bei der Auswahl von Projektmitarbeitern auf einen Pool von ca. 6000 Studierenden zurückgreifen, um bei der Zusammenstellung die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers zu berücksichtigen.

Die Studierenden verfügen zu dem bereits über fundierte Praxiserfahrung.

Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Berater von ESPRIT St. Gallen Lösungen für sämtliche betriebs- und volkswirtschaftliche Problemstellungen an.

Über besondere Kompetenzen und langjährige Erfahrung verfügen wir in den Bereichen Marketing und Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation sowie Hochschulmarketing.

St.Gallen Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins ESPRIT St. Gallen Business Review. Das ESGBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für hochkarätige Vertreter aus Politik und Wissenschaft. Es wird in einer Auflage von 7500 Exemplaren halbjährlich an die Studenten und Alumni der Universität St. Gallen, sowie an interessierte Studenten der führenden Universitäten in der Schweiz, Deutschland und Österreich verteilt.

Esprit St.Gallen

Guisanstr. 19

9010 St. Gallen

Schweiz

www.sbr.ch / www.espritsg.ch

Präsident: Remo Giger

Vorstand Marketing / Vizepräsident: Constantin Robertz

Vorstand Finanzen: Jana Guethlein

Vorstand IT & Services: Joscha Held

Vorstand Strategy & Products: Alexander Feser

Chefredakteur SGBR / Vorstand: Fabian Barnbeck



Making Banking Work for Africa

Picture life without a bank account. It is hard to imagine not being able to withdraw money from an ATM, pay your regular bills or buy groceries with a credit card. To the vast majority of Africans, however, such basic financial transactions are simply out of reach.

At the same time driven by solid commodities prices, regulatory reforms, mobile technology improvements, increasing Internet connectivity, an explosion in foreign investor interest and an emerging middle class in markets

across the globe, Africa is expected to grow by more than 7% a year over the next four decades. Many of Africa's leading economies can be among the world's most dynamic regions going forward.

This contrast between problems and potential is what currently defines the economic situation in Africa. The continent is on the brink of breakthrough, but still suffers from deficiencies that threaten growth potential. Not least in agriculture, energy and trade. Crop yields have lagged

as farmers cannot finance fertilizer and other inputs. Energy, supplied by underfunded public utilities, is not keeping up with demand. Trade linkages between African countries and to the rest of the world are only in the early stages.

On all of these issues, Roland Berger believes that commercial banks hold the key to bridging the chasm between problems and potential and driving the continent's growth.

Until now inefficient operations at sub-Saharan African banks

Source: Roland Berger Strategy Consultants

Three main topics can bring Africa's banks into the global champions league of best performing banks

Key components for a more efficient African banking sector

Distribution Innovation

Profitably integrate Africa's unbanked into the formal financial sectors with low-cost, innovative channels

Customer Understanding

Better understand and serve existing clients through customer analytics, increasing cross-sell and quality of service

Efficiency Enhancement

Enhance process times and qualities, reduce complexity of product portfolio

African banking sector that will be key driver to the continent's growth story

have kept them from addressing these factors for growth. Supporting Africa's latent promise means that the banks themselves will have to transform their operations and move towards lean growth strategies.

Increasing efficiency gives African banks the resources necessary to lift the fortunes of businesses and consumers and lay the foundation for decades of future sustainable, diversified GDP growth across the continent.

Lean growth to fulfill Africa's growth potential

A sound basis already exists for banks to take the lead in development across the continent. They bring a wealth of resources and existing infrastructure to the table. In terms of efficiency, though, they severely lag inter-

national peers. A Cost-Income-Ratio of around 76% for the average commercial bank for 2009 is well above the 40% to 50% that best-in-class international players enjoy.

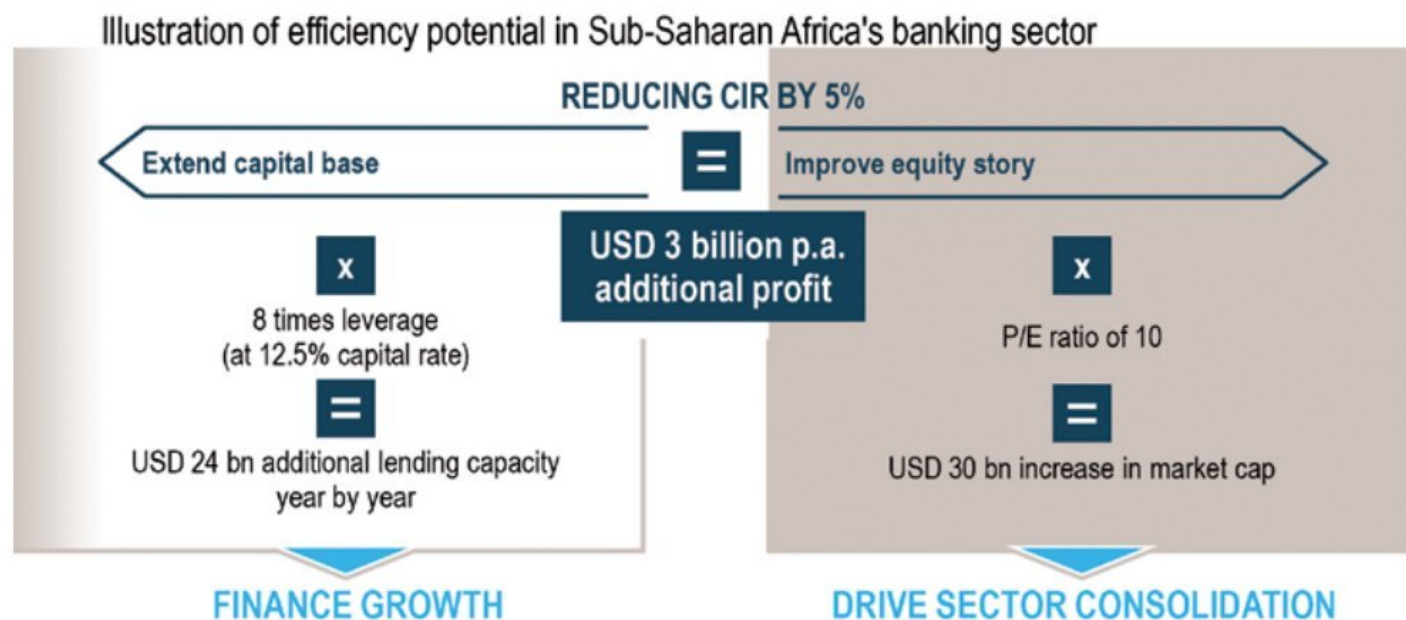
From Roland Berger experience on the ground we have seen that most sub-Saharan African banks still rely on high cost branch operations for low value transactions instead of leaner service concepts. With operating costs of some € 600,000 per year per branch, banks in Nigeria, for instance, are unlikely to turn a profit outside of city centers. Because more than 60% of Africans live in the countryside, these bricks and mortar branches with high-touch and high cost processes will not be able to cost effectively reach most of the population.

Technology is one relevant solution to addressing the operational inefficiencies that lie in complex organizational structures and processes. Often, these high costs are the legacies of previous waves of growth that saw mushrooming overhead. As African banks gear up to move well beyond the financial crisis, a dedicated lean growth strategy forms the foundation for an expansion that grows profits faster than revenues.

The transformational impact that these lean growth strategies can have for Africa's banks, economies and societies is tremendous. Ahead of the crisis, in 2008-2009 operating income at banks in sub-Saharan Africa reached USD 60.4 billion. If they can lower cost to income ratios by just 5%, overall annual profits for the sector could increase by € 3 bil-

Source: Roland Berger Strategy Consultants

Example: increasing the efficiency of the financial sector will have significant impact on their ability to lend and increase value



lion. These additional profits can strengthen banks' capital base, leading not only to a more solid financial sector but also additional annual lending capacity of € 24 billion, assuming conservative 12.5% risk capital rates.

In addition, they could lift overall market capitalization by USD 30 billion at P/E ratios of 10 filling up the war chests of the most efficient African banks to drive consolidation in their home markets and build regional champions.

Some of the strategies that Roland Berger has worked on with leading commercial banks in Africa to transform sub-Saharan African banks include:

- Transferring low-value clients to direct sales and service channels, via incentives, client education and new pricing
- Reduce the complexity of sales and service offerings to focus on highest value-add products
- Centralize and automate back-office processes to lower transaction costs and recalibrate resource allocation towards front-office/sales tasks
- Reducing credit processing times through automation and standardized formats
- Implementing a performance management system, setting targets and incentives that align manager and employee interests with corporate strategy
- Improving planning and controlling to offer management more transparency, including clear expense management policies

Any component of a lean growth strategy for African banks should reflect the rapidly changing operating environment and leave room to deal with it. Mobile technology is making serious inroads dramatically transforming the competitive landscape. Administrations are rethinking regulations forcing banks to play by new rules. With banking market revenue growth above 20% p.a., the rapid expansion of the organizations will itself create new realities on the ground and cause unforeseen issues to emerge frequently. For Africa's banks, flexibility remains a key virtue.

Such an operating environment presents many opportunities for international players well versed in banking to apply their solid experience in home markets to enhance the operations of African banks. With still modest valuations, African banks are es-

pecially attractive targets if they can benefit post-M&A from international management embedding lean growth into the DNA of their new African subsidiaries, dramatically improving the profit growth scenarios.

Conquering the unbanked mass-market

Enabling African banks to become growth catalysts requires more than just getting more efficient. They also need to look beyond business as usual to the continent's vast un- or underserved client base that can be turned into a profit pool by intelligent alternative distribution strategies.

In sub-Saharan Africa about 80% of the 498 million adults do not access banking services. That is the highest rate of financial exclusion in the world. Penetration of commercial bank accounts in Africa is less than one third of

Popular payment method in Africa



Even though they have been neglected by most commercial banks, so far, this segment actually holds strong business potential. Roland Berger estimates, based on detailed market analysis, indicate that suitable account products for the more than 450 million low-income earners south of the Sahara would mobilize an annual deposit volume of some USD 60 billion for the formal financial sector. In

Though leaner operations as fostered by the lean growth measures will be an important part in profitably entering this market, bank executives should be prepared to look at entirely new business models.

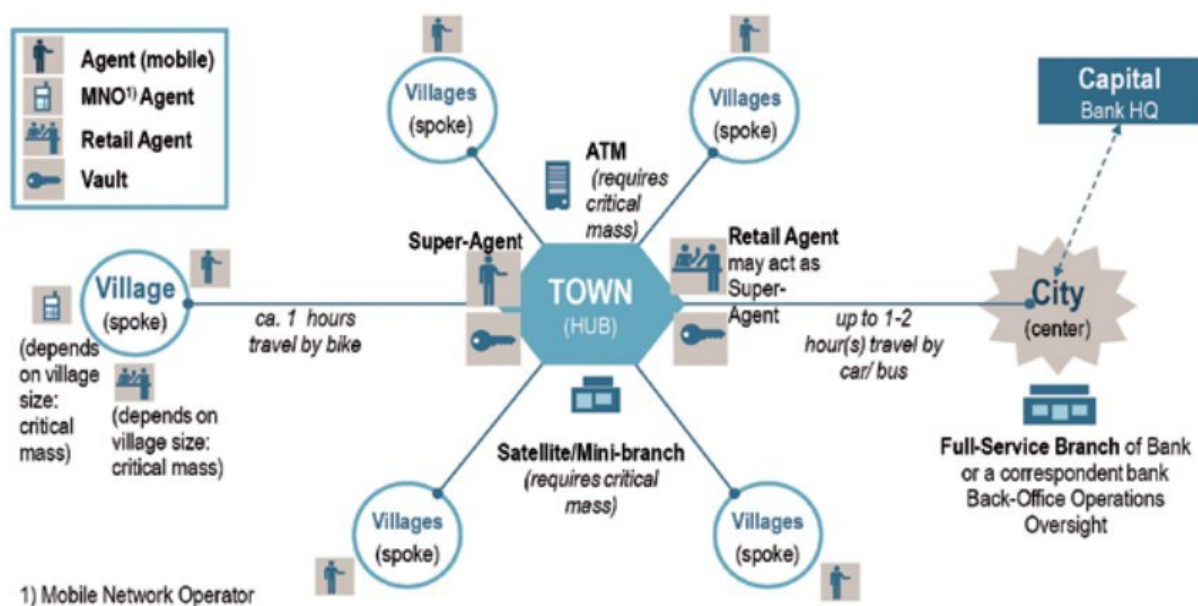
Reaching this deposit base through new business models will be the key to driving growth across the continent. In Tanzania Roland Berger developed a multi-channel retail strategy enabling a major bank to reach low-income customers across the country. This model integrated the bank's existing infrastructure with a

Point of service and mobile devices provide low-cost, yet highly effective methods to reach villagers where a branch does not make sense. They can bring banking services to clients even in remote areas by involving third parties as agents. Brazil and Colombia provide strong examples of the power of this model. In Brazil banks combined technology with a countrywide network of 160,000 retailers to reach

Source: Roland Berger Strategy Consultants

The "City, Town, Village" (CTV) model indicates a series of alternative distribution channels for African banks to reach the unbanked

Multichannel distribution solution for the retail market



more than 10 million previously unbanked clients.

Since these solutions serve entire rural communities, they can also provide a basis of addressing the specific needs of farmers and agricultural finance. Roland Berger was brought in by the International Finance Corporation to develop and support a model for enabling access to finance for cocoa farmers in Western Africa. Providing them with financial solutions had before been identified as the major bottleneck in improving the livelihoods of these farmers and their families.

Achieving the goal of financial inclusion is not simply about poverty reduction. This huge untapped potential of an additional €42.2 billion every year ensures that the assets of Africa's people are put to productive use

by bringing this money into the formal financial sector so it can be lent out. This strong expansion of the funding base can bring

spending needs. Building roads and boosting energy generation will further drive the cycle of growth within the continent.

A more efficient financial services sector in Africa will be able to support the continent's push towards its short and long term growth goals through expanded financing options.

down interest rates, finance corporate and small business expansion and agricultural investment. Denominated in local currency and not internationally mobile, tapping the deposit potential of low-income clients will further stabilized Africa's financial sector making them less susceptible to macroeconomic shocks and capital flight.

This deposit pool also has the capacity to take care of two-thirds of Africa's annual infrastructure

A more efficient financial services sector in Africa will be able to support the continent's push towards its short and long term growth goals through expanded financing options. In the end these measures will prove a triple win for the poor, commercial banks and the overall economies of African countries.

Christian Wessels



Christian Wessels is a Partner in the Financial Services Competence Center of Roland Berger Strategy Consultants. He is responsible for expanding Roland Berger's cooperation with private and public institutions across Sub-Saharan Africa. Christian also leads Roland Berger's activities on innovative financial services with his work in microfinance.

Before joining Roland Berger, Christian worked for a leading American management consultancy, pioneering their work in Sub-Saharan Africa. As a Director at Barclays he supported the retail expansion and integration of acquisitions across 12 Sub-Saharan countries out of Johannesburg.

Christian holds a master degree in business administration from the University of Cologne, Germany.

Impressum

ESPRIT St.Gallen Business Review

Ausgabe 1; Frühjahr 2011

Auflage: 7500 Exemplare

Titelbild: Olaf Schneider

Herausgeber: *ESPRIT St.Gallen*
Guisanstrasse 19, 9010 St. Gallen, info@espritsg.ch

Chefredaktion: *Fabian Barnbeck, Alexander Feser, Constantin Robertz*

Layout: *Fabian Barnbeck*

Distribution: *Gabriel Breitenstein*

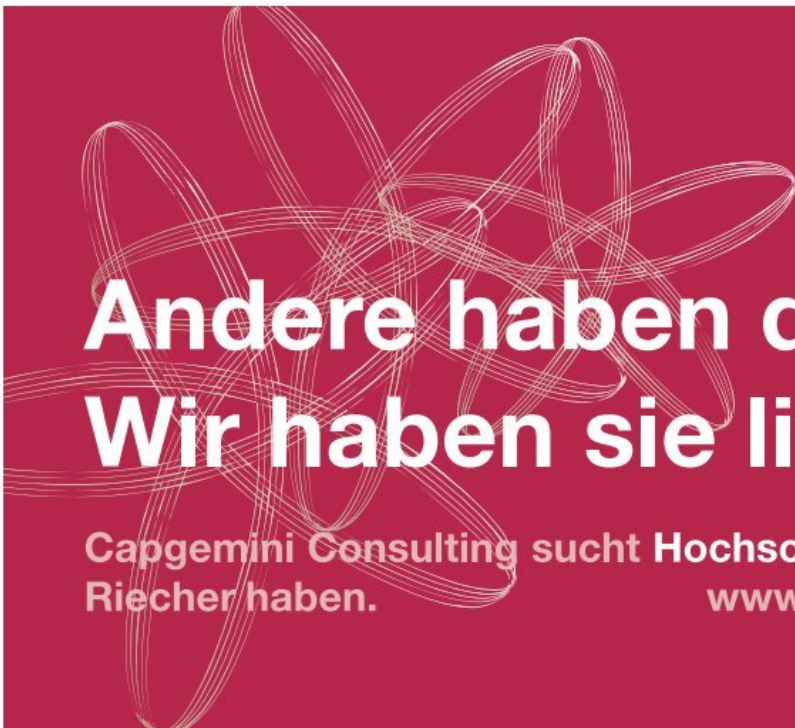
Partner: *ETH Juniors, Impact Zürich, Campus Konzept, InOne Consult, Confluentes, James Consulting, Integra, Heinrich-Heine-Consulting, VIA Dortmund, IAC Würzburg, whyknot*

Anzeigenakquise: *Lukas Hirn*
Guisanstrasse 19, 9010 St. Gallen, anzeigen@espritsg.ch

Wiedergabe von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Die Autoren sind unabhängig. Die in den Texten vertretenen Meinungen repräsentieren nicht die Meinung der Redaktion oder des gesamten ESPRIT-Teams.

www.TODA.ch



Andere haben die Nase oben. Wir haben sie lieber vorn.

Capgemini Consulting sucht Hochschulabsolventen, die den richtigen
Riecher haben. www.capgeminiconsulting-karriere.ch

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group

Is Roland Berger
a global player?

→ In the league in which we operate, there are no national consultancies anymore. For a long time now, Roland Berger has been an organization that is global through and through, with 39 offices in 27 countries. → More than 75% of our projects involve challenges in the international arena. Three things are essential for meeting them: experience abroad, a cosmopolitan outlook and a team spirit that integrates diverse cultures and languages. → Are you intrigued by the opportunity of contributing these elements to a project? Are you ready to take on the world?

Aktion, Interaktion, Transaktion

pwc

PwC ist einer der weltweit führenden Transaktionsberater

**Fokussiert und umfassend:
Ihr Einstieg zum Aufstieg.
Jetzt online bewerben unter
pwc-career.de (Jobcode:
C-6356). Wir freuen uns
auf Ihre Bewerbung!**

Mit über 600 Beratern in Deutschland verfügt PwC über das größte und am stärksten integrierte Transaktionsteam. Unsere langjährige Erfahrung basiert auf über 1.000 erfolgreich abgewickelten Transaktionen. Dank unserer überzeugenden Fachkompetenz wenden sich zahlreiche Unternehmen der verschiedensten Branchen an uns. Wir beraten diese Unternehmen in allen Phasen einer Transaktion sowie bei vergleichbaren strategischen und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen. Damit gehören wir zu einem der großen Spieler im Transaktionsgeschäft. Die Bereiche Mergers & Acquisitions, Transaction Services, Valuation & Strategy und Business Recovery Services bieten Ihnen einen interessanten Einstieg in unsere Transaktionsberatung:

Mergers & Acquisitions:

Unterstützung bei der Durchführung von Akquisitionen, Desinvestitionen, Fusionen, Buy-Outs, Joint Ventures oder strategischen Allianzen

Koordination von Transaktionsprozessen von der Akquisitionsstrategie bis zum Abschluss

Valuation & Strategy:

Unterstützung bei Börsengängen und Transaktionen durch Unternehmensbewertungen, Strategieentwicklungen, Shareholder-Value-Analysen und Kaufpreisallokationen

Wertorientierte Unternehmensführung sowie Financial Reporting Valuation

Transaction Services:

Beratung im Rahmen von Unternehmenstransaktionen, insbesondere Due-Diligence-Untersuchungen (Financial, Strategy und Operational)

Unterstützung der Mandanten, um die während der Due-DiligencePhase identifizierten Potenziale zur Wertsteigerung im Anschluss an die Transaktion zu realisieren

Business Recovery Services:

Entwicklung und Umsetzung von Sanierungskonzepten, Einleitung von Präventivstrategien

Beratung in Insolvenzverfahren nach nationalem und internationalem Recht