06.03.2024 | Prof. Dr. Philipp von Carlowitz

Erfolgreiches Afrikageschäft mit afrikanischen Stakeholdern

8. Deutsch-Afrikanischen Wirtschaftsforum Nordrhein-Westfalen

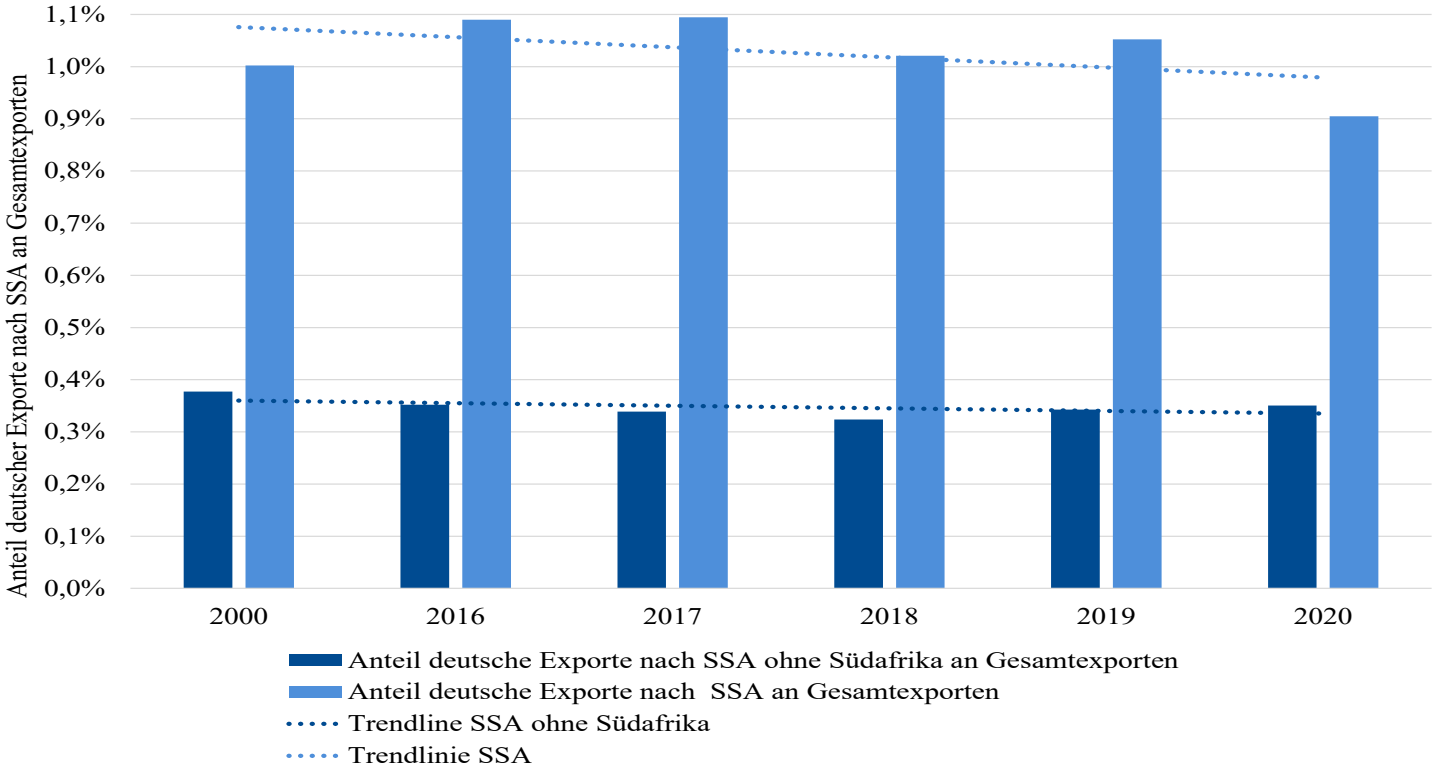
DOING BUSINESS IN AFRICA Research Group

Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

ESB BUSINESS SCHOOL

Anteil deutscher Exporte nach Subsahara Afrika mit und ohne Südafrika stagnieren seit 20 Jahren

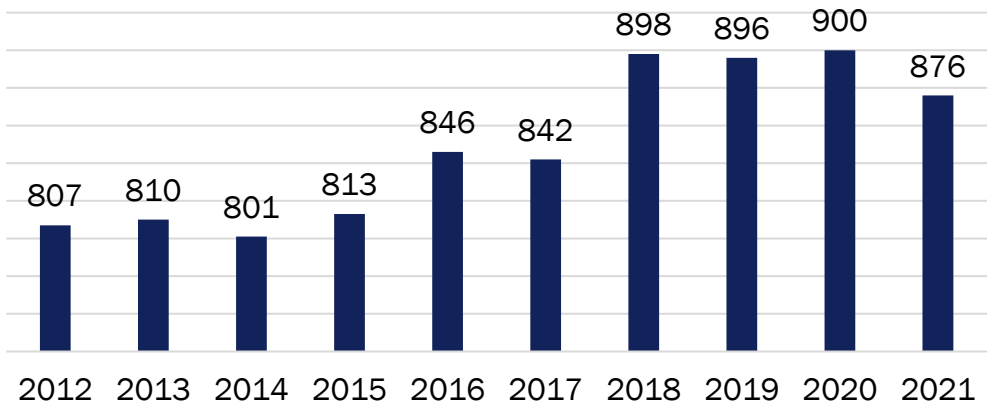
Anteil Subsahara-Afrikas an den deutschen Exporten (2000-2020)



Quelle: UNCTAD STAT (o. J.)

Direktinvestitionen in Afrika 2021

FDI* in Afrika: Anzahl deutscher Firmen

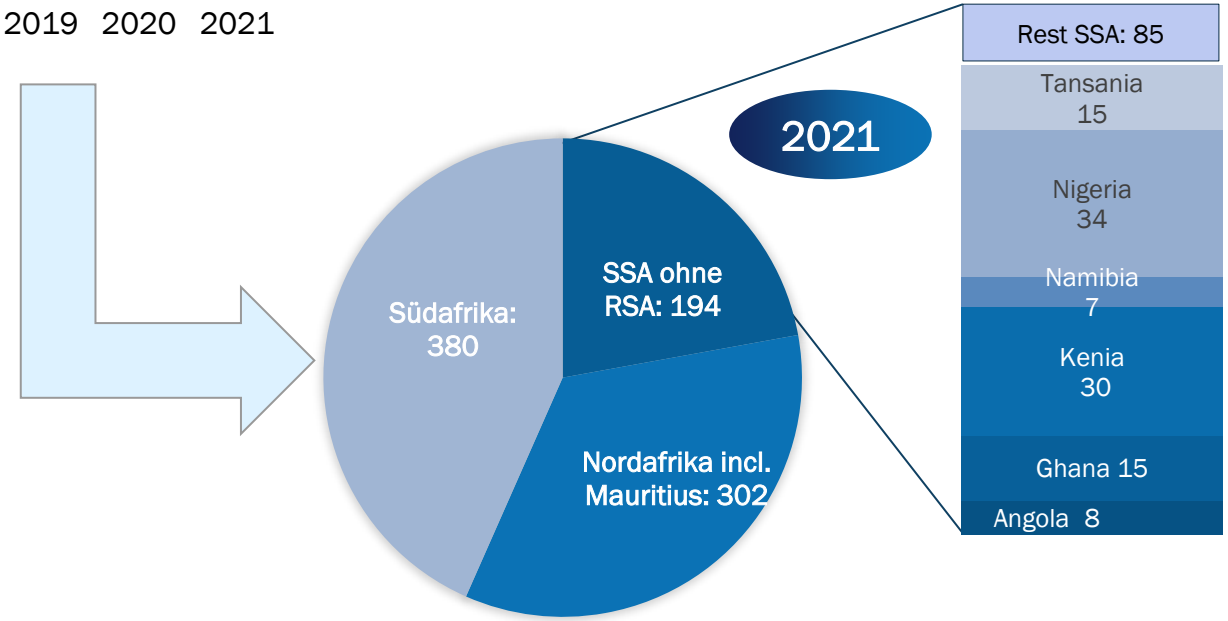


* DI sind 3 Mio Euro Vermögenswert oder Umsatz

2,1% aller deutscher Firmen mit FDI in Afrika in 2021

0,5% aller deutschen FDI (in Euro) sind in Afrika (10,2 Mrd. Euro) getätigt (stabiler Wert)

Davon 65% in Südafrika und 29% nach Nordafrika (inkl. Mauritius)



Quelle: Bundesbank (2023). Direktinvestitionsstatistiken. Statistische Fachreihe

Relevanz Afrikas aus deutscher Sicht ....

Afrikas Relevanz für deutschen Privatsektor bis heute ....

- Seit 20 Jahren Exportanteil nach Afrika an deutschen Gesamtexporten unter 2%, SSA ca. 1%
- Direktinvestitionsanteil Afrika an gesamten deutschen FDI bei ca. 0,5% seit 20 Jahren
- Anstieg der deutschen Firmen mit signifikanten FDI schwankt seit über 10 Jahren zwischen 800 und 900

➔ **Wenig beobachtbare Aktivitäten der deutschen Wirtschaft in Afrika**

➔ **Niedrige Dynamik**

Geopolitische Herausforderungen und Chancen für Afrika

Der neue Großmachtwettbewerb hat begonnen

Ukraine-Russland

Nahost-Krieg

European Business in China Business Confidence Survey 2023

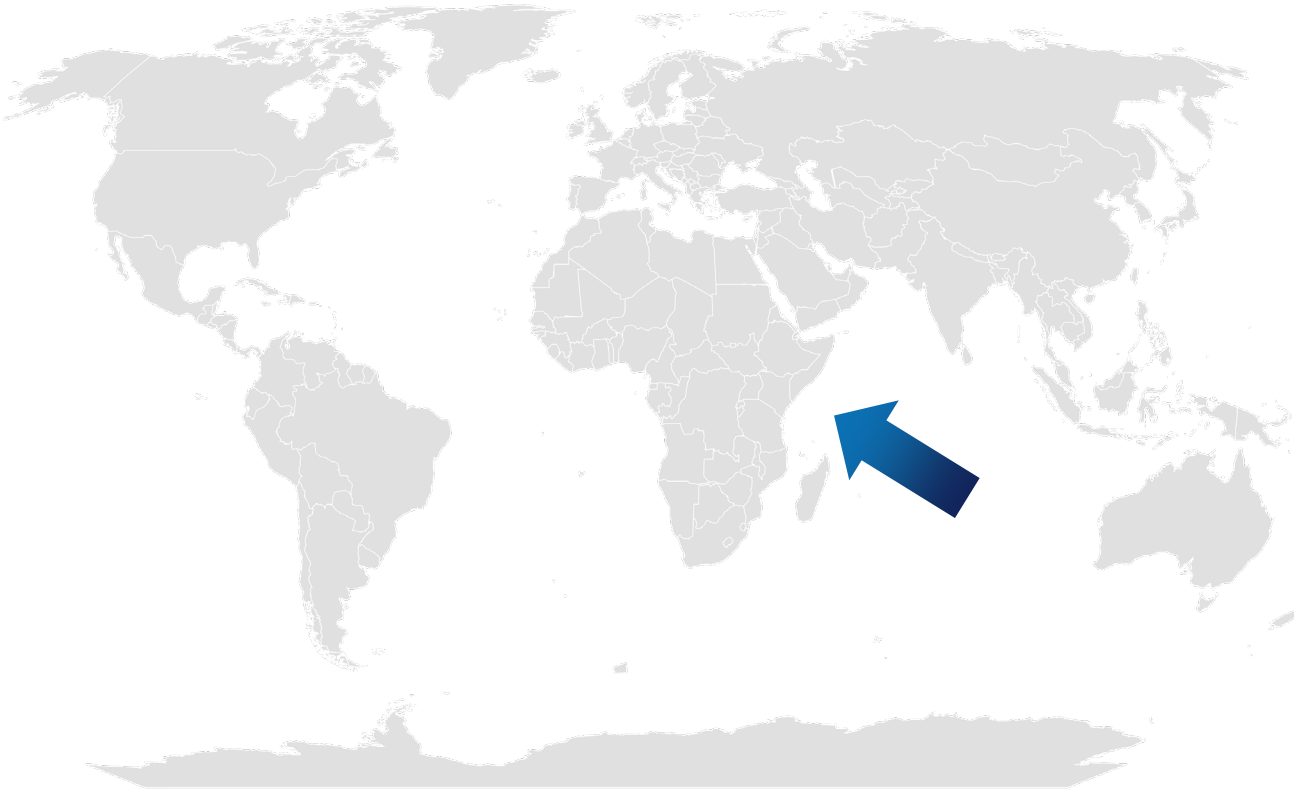
Faced with **growing risks and a more volatile operating environment**, European companies have started reviewing their investment and operational strategies.

- 64% of respondents reported that doing business in China became more difficult in the past year
- 30% say year-on-year (y-o-y) revenue decreased
- 11% of respondents have shifted existing investments out of China, similar value for future investment.
- 10% report they have already shifted, or plan to shift, their Asia headquarters (HQ) out of Mainland China.

https://www.europeanchamber.com.cn/en/press-releases/3529

Relevanz Afrikas aus deutscher Sicht ....

Afrikas Relevanz für deutschen Privatsektor in Zukunft ....



- Ukraine-Russland Krieg hat etablierte Wertschöpfungsketten und Absatzmärkte gestört
- Russland als Markt weggebrochen
- China treibt eine nach innen orientierte Politik
- Attraktivität Chinas als Standort massiv gesunken laut Umfrage EU Handelskammer China

➔ **Alternative Märkte und Standorte werden benötigt**

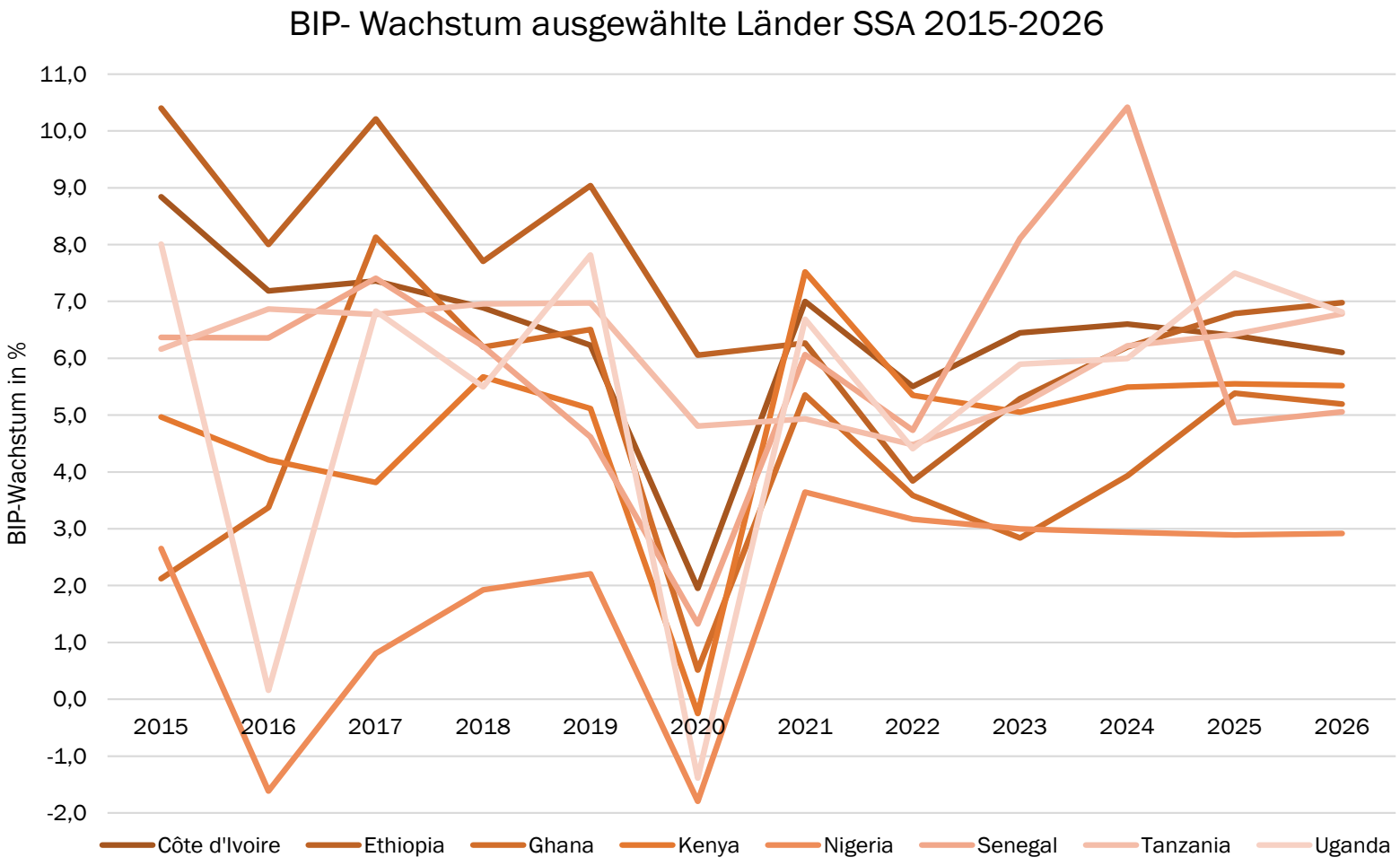
➔ **Relatives Risiko gesunken**

➔ **Rahmenbedingungen verbessern sich in vielen Ländern**

Die Frage lautet….

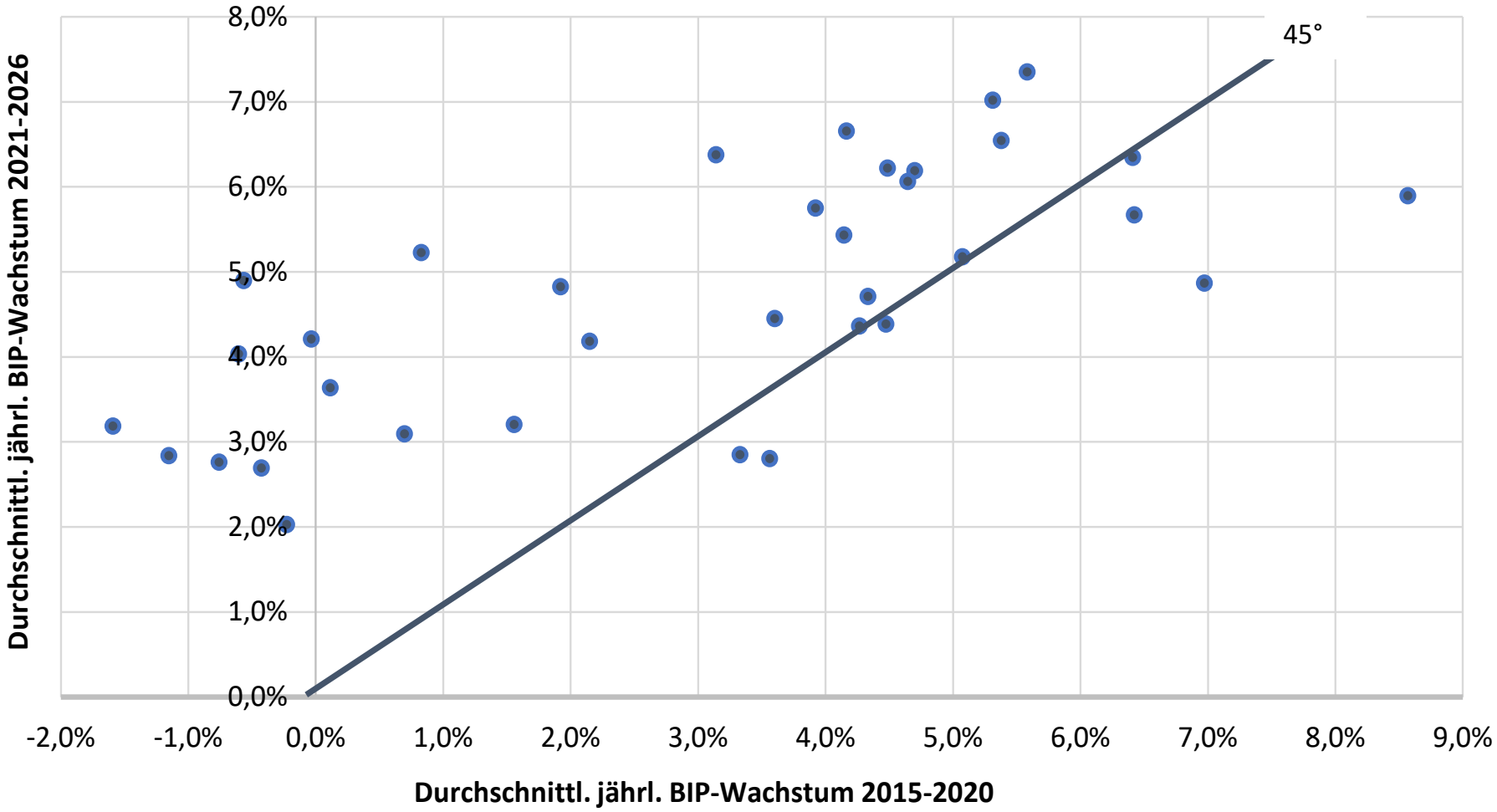
Wo liegen die Chancen
in Afrika?

BIP Wachstum in 2020 wegen Corona gesunken, aber meistens noch positives Wachstum – 2021 wieder „normaler“ Wachstumspfad



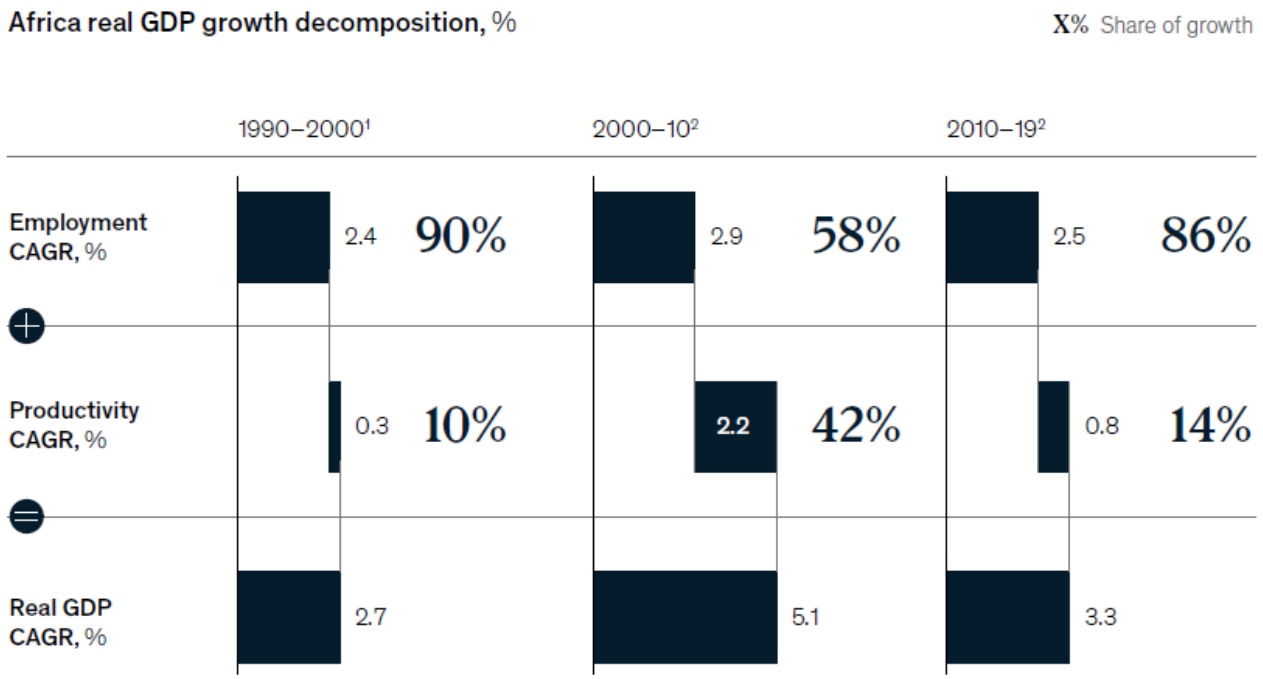
IMF (2022). World Economic Outlook Database (Oct. 2022 forecast)

Der Ausblick für die Länder Subsahara Afrikas ist sehr positiv und über den vergangenen 5 Jahren



IMF (2022). World Economic Outlook Database (Oct. 2022 forecast)

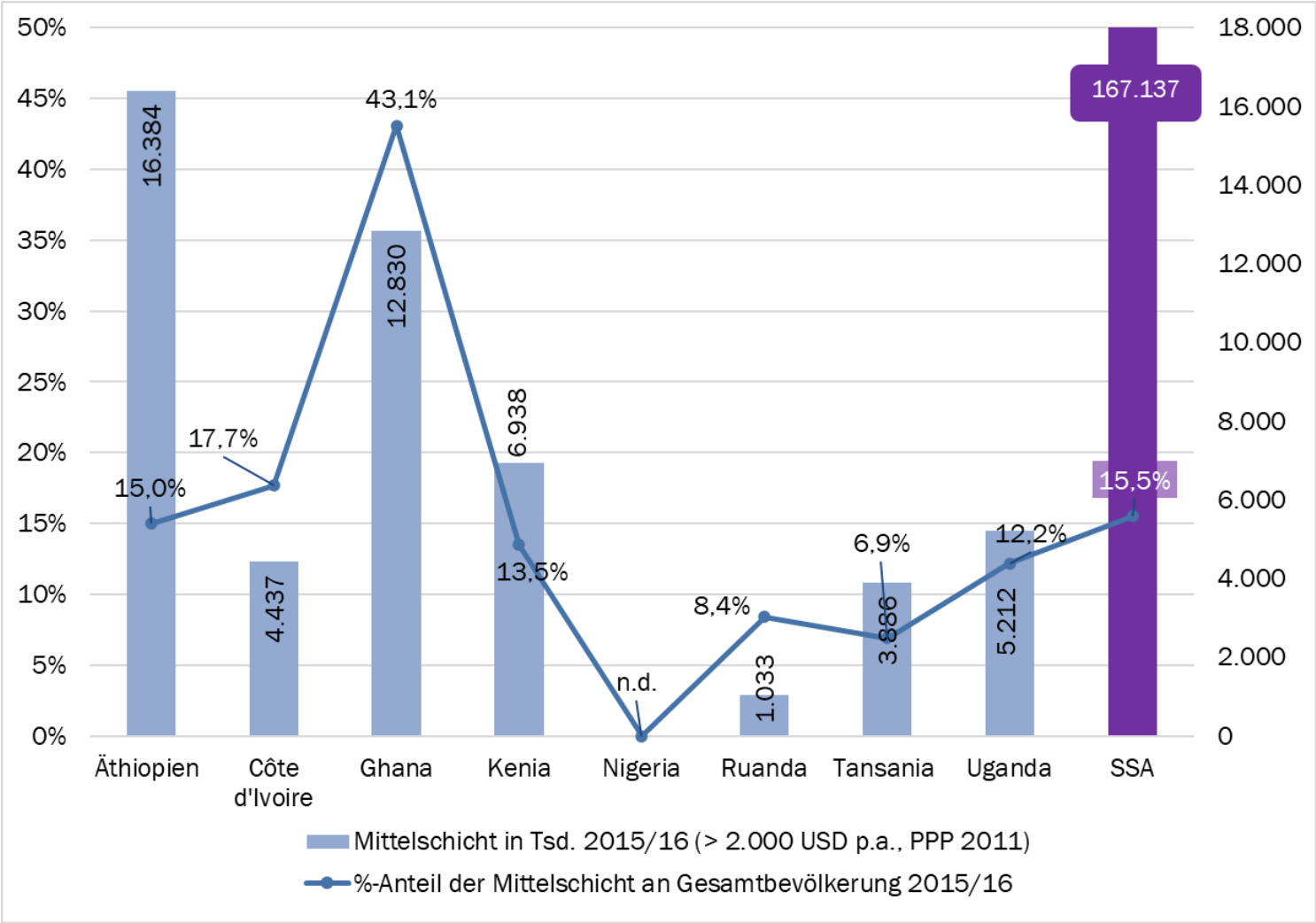
Allerdings war das Wachstum im letzten Jahrzehnt vor allem durch Beschäftigungssteigerung und nicht Produktivität geprägt



[1]The 1990–2000 period is based on Conference Board data set and covers 33 African countries.
[2]The 2000–2019 period is based on the MGI Africa Productivity Model and covers 44 African countries.
Note: Figures may not sum to 100% because of rounding.
Source: The Conference Board, 2022; MGI Africa Productivity Model, 2022

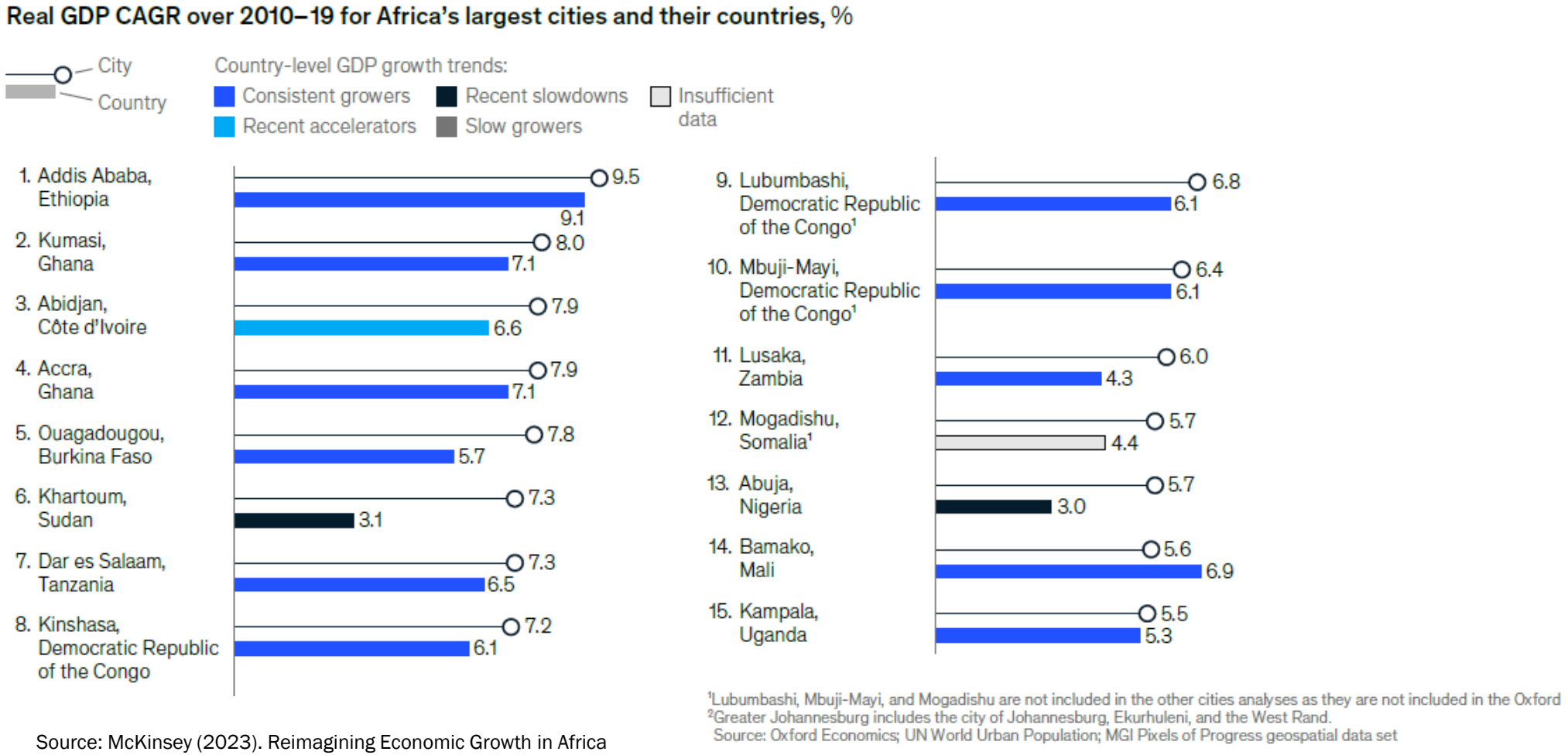
- Kritisch: Afrika hat nur geringe Produktivitätsfortschritte
- Internationale Wettbewerbsfähigkeit dadurch gering
- Einbindung in globale Wertschöpfungsketten schwierig im internationalen Vergleich
- Vermehrte Wertschöpfung vor Ort dadurch i.d.R. nicht lohnend
- Behindert den Aufbau wettbewerbsfähiger lokaler Industrie vs. Importwettbewerb ➔ Konsequenz: Protektionismus

Chancen in der wachsenden Mittelschicht



- Weitestgehend in urbanen Regionen
- Schnell wachsend in vielen Ländern
- Mittelschicht hat stabilisierende Wirkung auf Länder
- Privatkonsum steigt, auch für höherwertige Produkte
- Bekannte Vertriebskanäle entwickeln sich, z. B. Shopping Malls, e-commerce

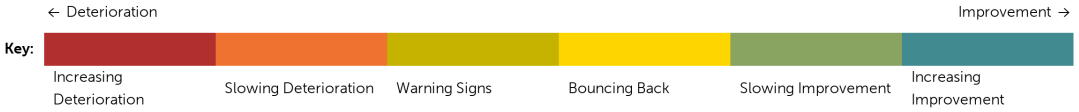
Das BIP-Wachstum findet vor allem in den Großstädten statt und somit Märkten, mit relativ gutem Marktzugang



Source: McKinsey (2023). Reimagining Economic Growth in Africa

Die afrikanischen Regierungen arbeiten an der Verbesserung der Governance Strukturen, aber noch weiter Weg & Unterschiede

Molbrahim Foundation: Overal Governance Trend 2012-2021



https://iiag.online/data.html?v=kGkiJum_

- Die **Governance** der wirtschaftlich wichtigen Länder **verbessert sich**, auf niedrigem Niveau
- Ausnahme vor allem **Nigeria**, **Ägypten**
- Teilaspekte
  - Innere und äußere **Sicherheit** bleibt ein Problem
  - **Transparenz und Rechenschaftspflicht** weiterhin ein Problem
  - Die **öffentliche Verwaltung** verbessert sich vor allem in Westafrika; Kenya stagniert
  - **Infrastruktur** Verbesserung in allen wichtigen Ländern

➢ **Afrikanische Regierungen** haben noch große Aufgaben vor sich und müssen sich alleine und mit Hilfe **internationaler Partner** bewegen und die **kritischen Aspekte verbessern**, sonst wird es wenig **Investitionen** geben

Afrikanische Länder zeigten Resilienz gegen COVID-Krise; Unternehmen mit positivem Ausblick

"The unexpected resilience of most African companies and the rebound that began at the end of the 2nd quarter of 2021 confirm CEO projections."

Optimistische Tendenz in der CEO-Umfrage zur Entwicklung der jeweiligen Industrie in SSA:

78% der CEOs sehen die Entwicklung als „sehr positiv" oder „positiv"

Quelle: Deloitte (2022). Africa CEO Survey, S. 5

Umfrage KPMG & Afrika Verein zur Situation und Einschätzung deutscher Unternehmen lässt hoffen

Situation deutsche Unternehmen:

- 59% der Unternehmen wollen ihre **Geschäfte** angesichts der geopolitischen Entwicklungen **ausweiten**
- 20% ziehen den Kontinent **erstmals als Investitionsstandort** in Betracht
- 66% der Firmen wollen ihre **Investitionstätigkeit** in Afrika in den kommenden fünf Jahren ausbauen
- Deutschland Investitionen in letzten 20 Jahren verdoppelt ➔ Frankreich Mal 6, China mal 90

Ausblick:

- 56% der Firmen erwarten **leichten oder signifikanten Anstieg** des Umsatz im Geschäftsjahr 2023
- 75% erwarten für die kommenden fünf Jahre **steigende Umsätze**

Deutsche Wirtschaft zeigt zunehmendes **Commitment** zum afrikanische Kontinent

Deutsche Wirtschaft muss aber auch **handeln**

Unternehmen aus **anderen Ländern** sind schon deutlich weiter

„**Window of Opportunity**“ schließt sich und erschwert und verteuert Markteintritt

Quelle: KPMG & Afrika Verein (2023). Afrika Studie 2023. URL: https://kpmg.com/de/de/home/media/press-releases/2023/11/deutsche-unternehmen-setzen-vermehrt-auf-afrika-als-absatzmarkt-und-produktionsstandort.html (last access 22.11.2023)

Allerdings … viele Länder mit regelmäßigen Afrika-Foren auf Staatsebene unter Einbindung des jeweiligen Privatsektors

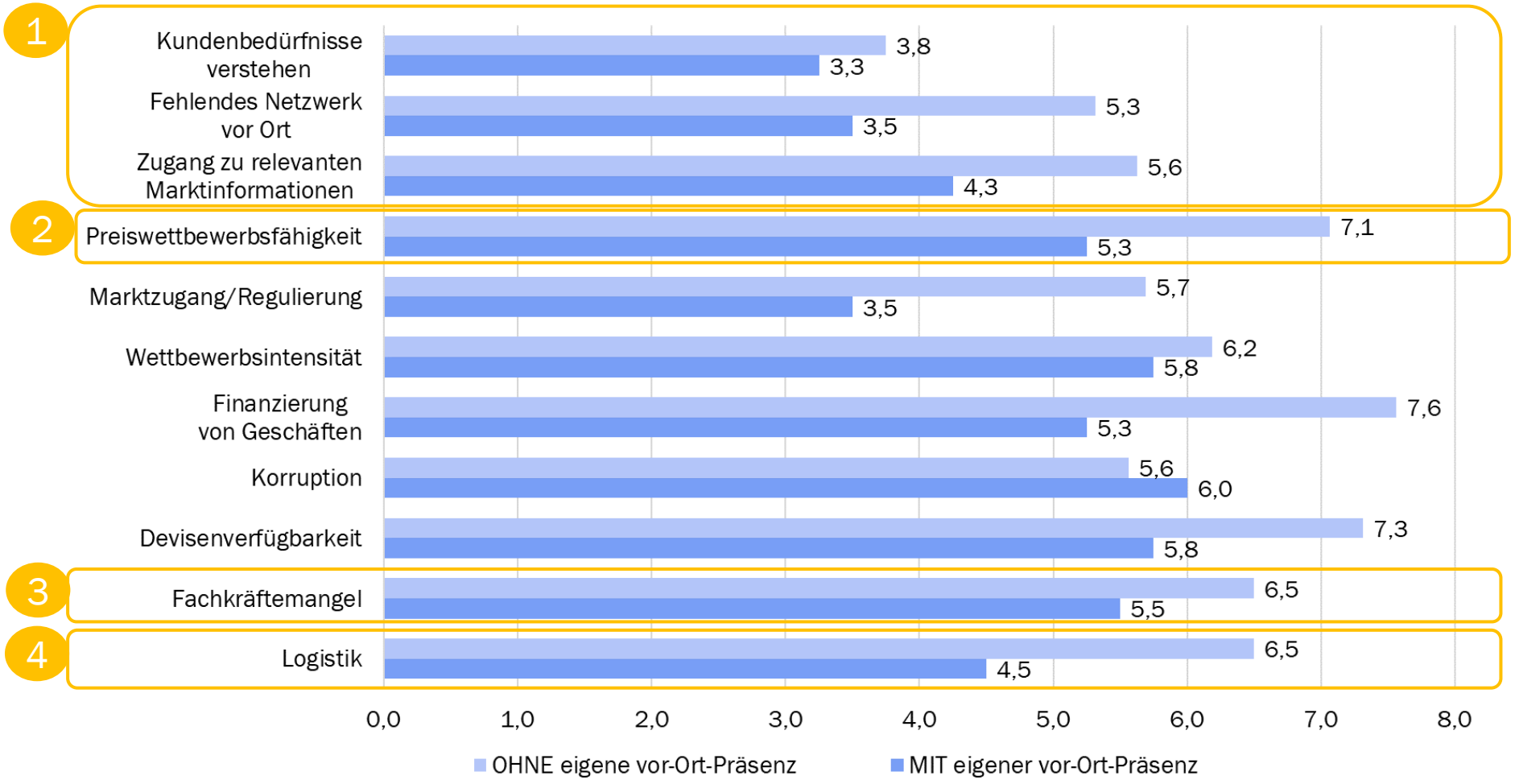
Land	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EU	X							X			X				X			X			S		X	
Deutschland																		(X)	(X)	(X)		(X)		(X)
USA															X								SX	
China	X			X			X			X			X			SX			X			X		
India									X			X				X								
Südkorea							X			X			X				X						X	
Japan				X					X					X			X			X			X	
Türkei									X						X							X		
Russland																				X				X
Spanien							X			X										S(X)		SX		
Irland												(X)							SX			X	X	
Ungarn														X		X			X					
Frankreich																						X		
UK																					X		X	
Italien																	X		X			X		

Andere nicht-afrikanische Länderregierungen sind deutlich aktiver als Deutschland, wenn es um die Beziehungen zu Afrika geht, insbesondere im Zusammenhang mit Privatsektor Positionierung. Nachholbedarf der deutschen staatlichen Akteure!!!

Die Frage lautet….

Warum ist das Engagement deutscher Unternehmen in Afrika so gering?

Herausforderungen im SSA-Geschäft: Sichtweise österreichische Firmen



von Carlowitz, P. (2019). Markteintrittsstrategien und Geschäftsmodelle für Subsahara Afrika. WKO – Aussenwirtschaft Austria. url: https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/chancen-in-subsahara-afrika.html (last access 15.2.2020).

Die Frage lautet….

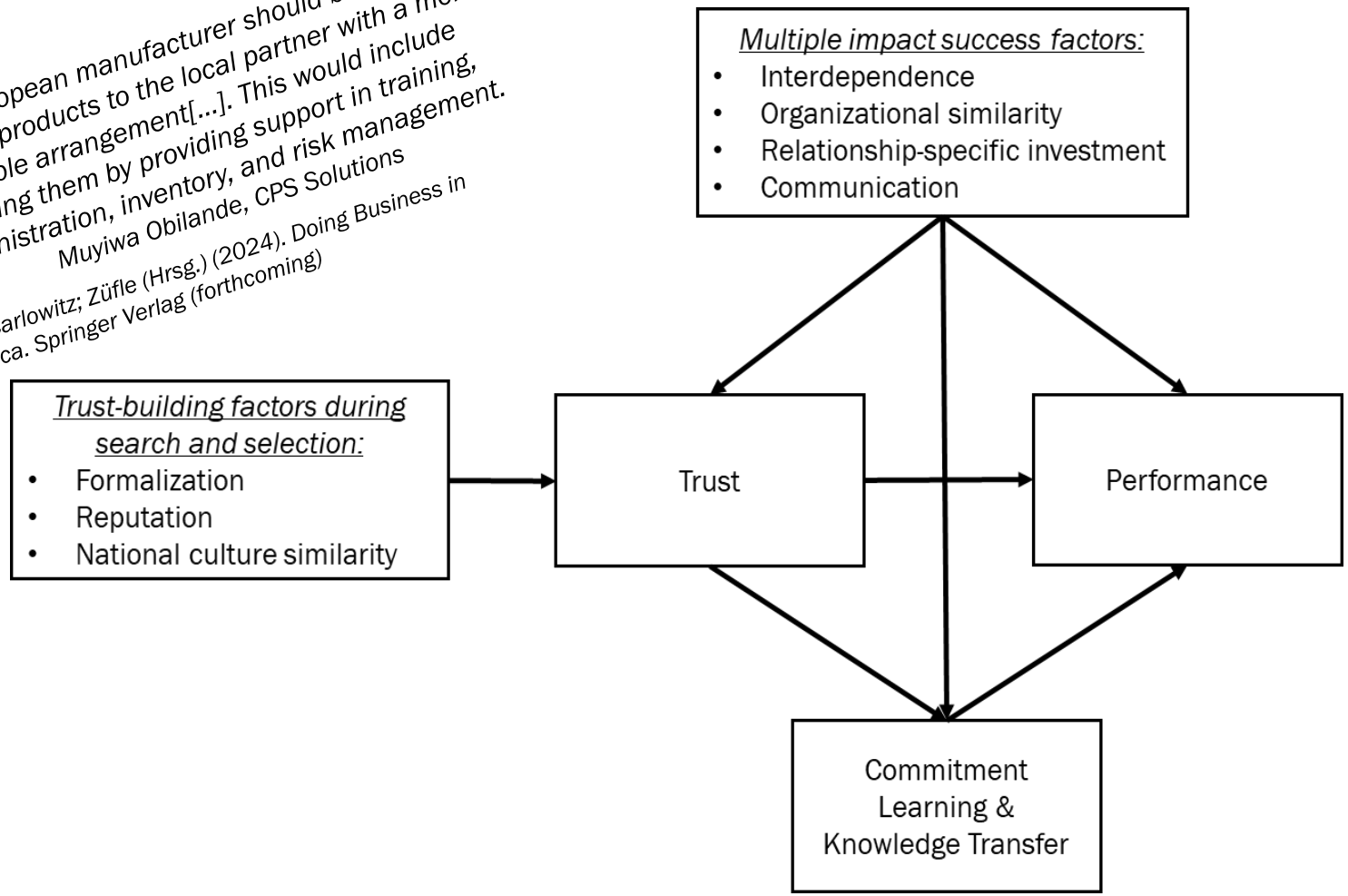
Wie können Unternehmen die Chancen in Afrika nutzen?

Vertriebspartnerschaften erfolgreich gestalten

Our European manufacturer should be open to provide products to the local partner with a more flexible arrangement[...]. This would include helping them by providing support in training, administration, inventory, and risk management.

Muyiwa Obilande, CPS Solutions

in: Carlowitz; Züfle (Hrsg.) (2024). Doing Business in Africa. Springer Verlag (forthcoming)



Erfolg nur mit gegenseitiger Rücksichtnahme

- **Vertrauen** ist Dreh- & Angelpunkt
- Alle Erfolgsfaktoren gehen in **beide Richtung**
- **Verständnis** für Situation des lokalen Partners
- Bereit für **Risk-Sharing**
  z. B. gestaffelte Bezahlung respektiert Liquiditäts- und Devisenproblematik des Partners
- Partner **ernst nehmen und Committment** aufbauen und zeigen
- **Preisaufschlägen** von 50%-300% im Markt auch für lokale Partner schwierig durchsetzbar

➢ **Gemeinsam** mit Partner Markt erschließen

➢ **Ernsthaftigkeit** der Partnerschaft zeigen
z. B. regelmäßige, häufige Besuche

➢ **Vertrauen** kontinuierlich erarbeiten

Carlowitz; Züfle (2024). Successful B2B partnerships: An integrative literature review towards an actionable and conceptual framework. In: Journal of Business-to-Business Marketing (under Revision)

Preis“wettbewerbsfähigkeit“ durch Erlösmodelle/Geschäftsmodelle

- Preissensible Kunden wegen niedrigem Einkommen
- Einkommen unregelmäßig
- Konsumumstände oft schwierig
- Importwettbewerb durch u.a. chinesische Produkte
- Hohe Zölle
- Schwankende Wechselkurse
- Risikoaufschläge

Nicht alle Punkte lassen sich einfach lösen, aber gerade die Einkommensthemen sind durch Erlösmodelle adressierbar

1. **Pay-per-Use** *(smart meters for gas consumption)*
   - *Kopa-Gas, Bereich der Solarenergie, smart Water*
2. **Sharing Geschäftsmodelle**: Rent-Instead-of-Buy
   - *Trotro Tractor, generell Maschinenparks*
   - *Solarbereich*
3. **Franchise**
   - *ARED mit Shiriki Hubs (Kioske) basierend auf einer IT Plattform*
4. **Betreibermodelle**
   - *Verkauf von Stücken und nicht Maschinen*

➔ **Allgemein**:
Zahlungsziele verlängern oder zweistufig vereinbaren => Partner & Kunden erwirtschaften Cash-Flow für Zahlung

Fachkräftemangel durch Führung und Retention bekämpfen: Berücksichtigung der Situation afrikanischer Mitarbeiter:innen

ESB BUSINESS SCHOOL

Akademische Ratschläge wie lokale Mitarbeiter:innen geführt, entwickelt und gehalten werden können!

Herausforderung	Empfehlung
Starke Organi-sationskultur	• Respekt der **Kultur** & Anpassung an Firmenkultur. • Aufbau einer **agilen Firmenkultur** (schwieriges Umfeld)
Umgang mit Skill Gaps (digiTech)	• Skalierbarer **Schulungslösungen** (z. B. Online Kurse). • **KI-gestützten Lernplattformen und Virtual-Reality-Schulungen** zum Aufbau technischer Kompetenzen.
Attraktive Vergütungs- & Leistungspakete	• **Hybride Vergütungssysteme**: individuell + & Gruppe. • **Wohlergehen der Mitarbeiter**: in Mittelpunkt.
Top-Talente ein-setzen & binden	• Fokus und Verständnis, dass "**Wettbewerb um Talente**". • **Talent Entwicklungsprogramme**.
Vielfalt als Wett-bewerbsvorteil	• Förderung eines Kultur des **integrativen Verhaltens**. • Förderung der **Gleichstellung** der Geschlechter

Adeleye (Georgetown University), Anibaba & Babatope (Lagos Business School)*

Wie Manager:innen es sehen!

- Unterschiedliche **Kultur** verstehen und respektieren
- Wettbewerbsfähige und flexible **Vergütung**
- Anreizpläne und **Altersvorsorge**
- Offen für **lokales Wissen**, von lokalen Mitarbeitern lernen
- Schlechte Infrastruktur führt zu **Herausforderungen für Mitarbeiter:innen** (z. B. Pünktlichkeit, Müdigkeit)
- **Karriere Optionen** aufzeigen, insb. für junge Angestellte
- **Humor** sollte im Management Stil berücksichtigt werden

*Dr. Adolf Spitzer (Fichtner Ltd., Uganda); David Pahl (ehemals Achelis MD Kenya); Somtochukwu & Farhat (HR und MD, G+D, Nigeria)**

Do not expect a "fundamentally different world" – a good, transparent and inclusive leadership approach which works "at home" has good chances to also work in East Africa.

David Pahl, ehemals Achelis Leiter in Kenya

** in: Carlowitz; Züfle (Hrsg.) (2024). Doing Business in Africa. Springer Verlag (forthcoming)*

Distributionslogistik durch lokale Lösungen erleichtern

- Schlechte Infrastruktur
- Keine oder nur beschränkte professionelle Last Mile Logistik Branche
- Keine Adressen für Auslieferung
- Staus in Großstädten
- Ländliche Regionen physisch schwer erreichbar

➔ Einige Marktsegmente schwer oder nicht erschließbar

➔ Distributionslogistik

  ➔ Unzuverlässig

  ➔ Teuer

  ➔ langsam

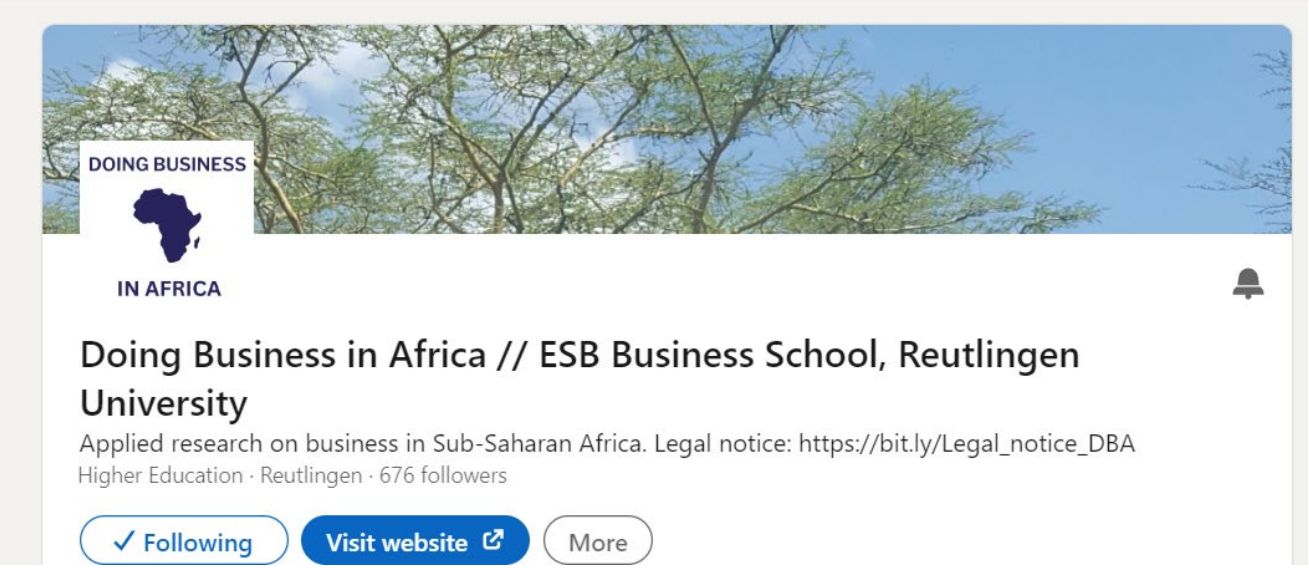
- Neue Technologien bieten Lösungen
- Viele Start-ups/lokale Unternehmen mit Angeboten
  - Geocoding für Auslieferung verwendet
  - Fahrrad- und Motorradkuriere verwendet, z. B. eBee
  - Drohnentransport, z. B. Zipline
- Shared Plattformen für nationale Logistik von kleinen Losgrößen
- Distributionsnetzwerk mit lokalen Partnern, die weites Netz haben (siehe Coca Cola Mini Distribution Center) oder auch über den Einzelhandel die „Mom & Pop Stores“

Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren für den Geschäftserfolg auf den afrikanischen Märkten

• Lokale Präsenz	=> Signal an Kunden, bessere Info und Koordination von Aktivitäten vor Ort, direktere Kommunikation und Beziehung zu Kunden
• Produktanpassung zur Erhöhung der Preiswettbewerbsfähigkeit	=> Erlösmodelle anpassen, Zahlungsbedingungen, Risikobeteiligung
• Starke und fähige lokale Partner auf Augenhöhe	=> Erfolgsfaktoren von Partnerschaften berücksichtigen, beidseitige Interessen
• Neue Technologien für Distribution & Erlösmodelle	=> Partner mit digital basierten operativen Lösungen, Bezahlsysteme
• Fachkräfte führen und halten zu lokalen Bedingungen	=> lokales Wissen nutzen, lokale Talents entwickeln, Rahmenbedingungen der Mitarbeiter bei Führung berücksichtigen
• Firmeninternes Commitment zu SSA-Märkten	=> Sicherstellung von Ressourcen, Fähigkeiten und Commitment das Geschäft zu fördern

- **Mit afrikanischen Stakeholdern – Firmen, staatliche Institutionen, Mitarbeitern – Geschäft gestalten**
- **Not one business model fits all => Firmen müssen das passende GM finden**
- **Stärker „entrepreneurial“ agieren und strategisch/langfristig denken**

Weitere Information zur Forschungsgruppe *Doing Business in Africa* und deren Aktivitäten



https://dba.esb-business-school.de/dba/

https://www.linkedin.com/showcase/doing-business-in-africa-esb-business-school-reutlingen-university/?viewAsMember=true

DOING BUSINESS
IN AFRICA
Research Group

Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

ESB BUSINESS SCHOOL

Vielen Dank!

DOING BUSINESS

IN AFRICA

Prof. Dr Philipp von Carlowitz

Head of Research Group *Doing Business in Africa*

ESB Business School, Reutlingen University

E-Mail: philipp.von-carlowitz@reutlingen-university.de