



Deutsch-Afrikanisches Wirtschaftsforum Nordrhein-Westfalen
IHK Dortmund
5. März 2012
11.15 – 13.00 Uhr

Themenblock 1: Infrastruktur und Bauen

Fokus Afrika: Best Practice Inputs

**„KMUs aus Afrika als Partner für deutsche mittelständische
Bauunternehmen für eine nachhaltige Win-Win-Partnerschaft
Kontext – Motive – Strategie- Kriterien - Hindernisse - Lösungsansätze“**

Von: **Ababacar Seck**, Wirtschafts-Geograf - Geschäftsbereichsleiter Afrika - **Dr. Pecher AG**

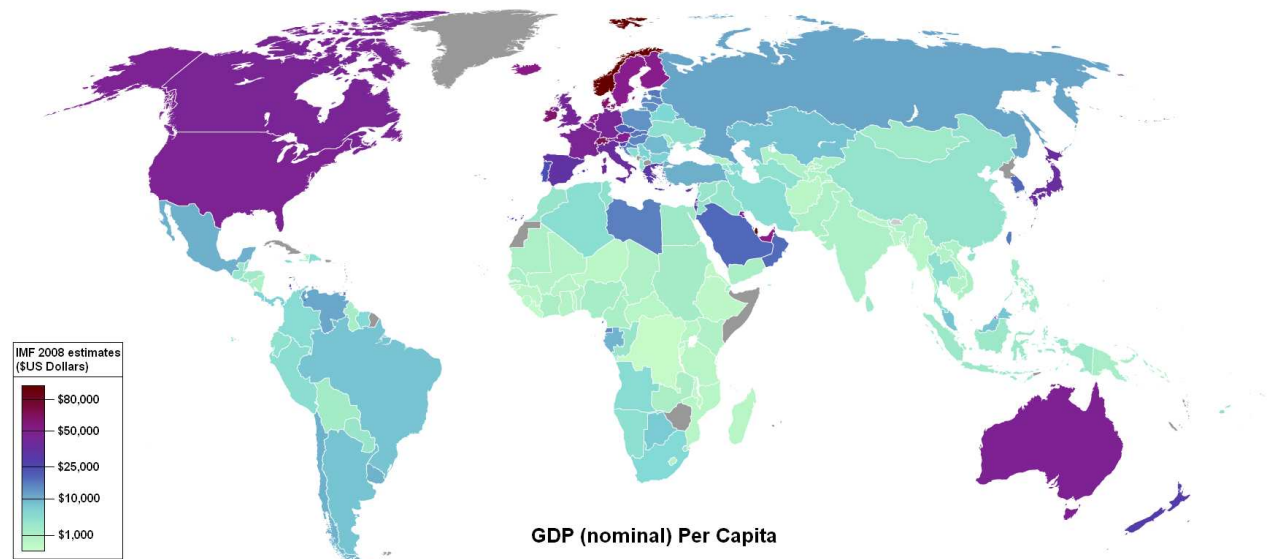
(I) Gliederung

- 1. Einleitung**
- 2. Kontext für die Infrastruktur- und Baubranche**
- 3. Motive für ein verstärktes deutsches Engagement in Afrika**
- 4. Strategie für Markteinstieg und Durchbruch**
- 5. Kriterien zur Wahl: Schwerpunktländer - Sektoren –
Finanzierungsquelle – lokale Partner**
- 6. Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg**
- 7. Lösungsansätze aus der Praxis**

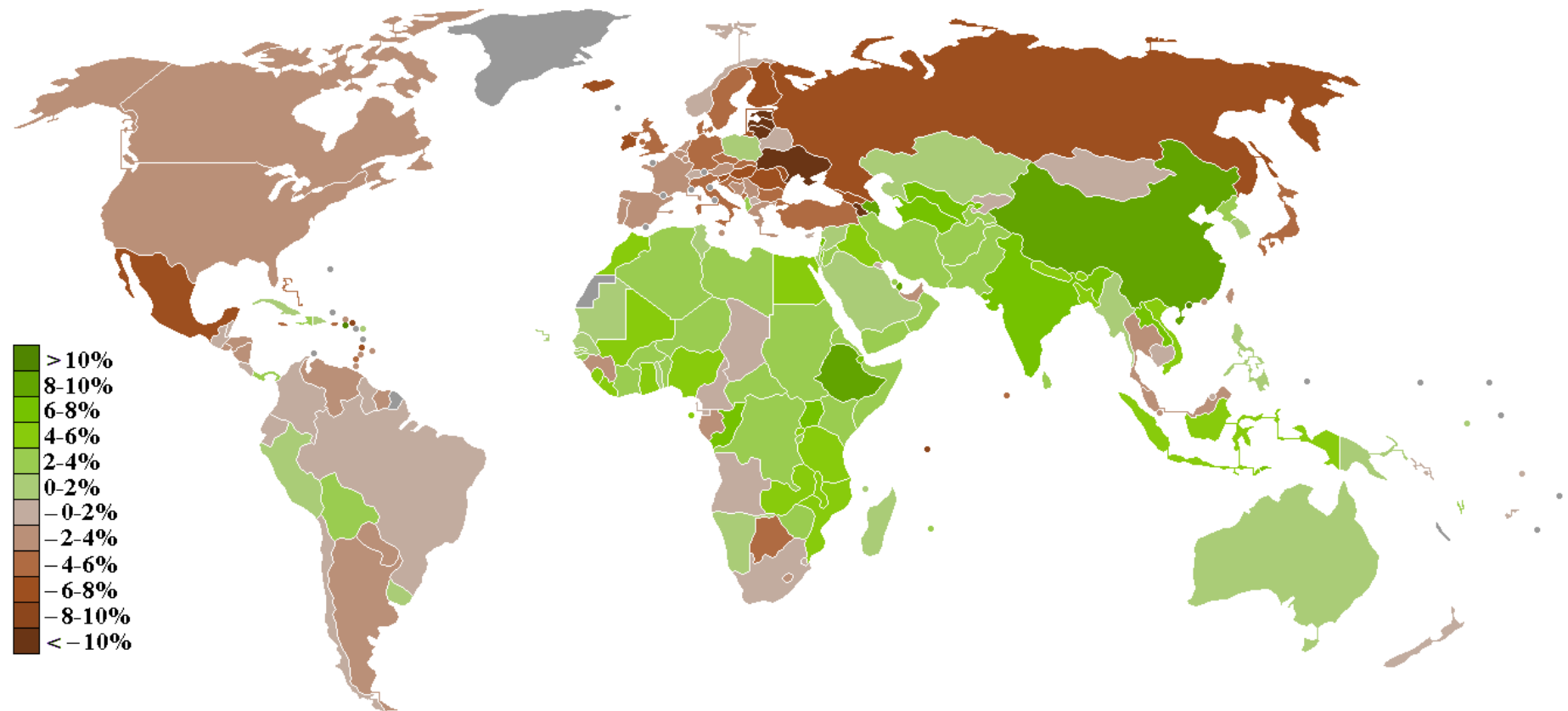
(1) Einleitung

- Wenn Sie heute TV News auf lokalen Sendern verfolgen (und nicht auf Afrika spezialisierte Sender und Sendungen), dann macht sich die Idee schnell breit, dass Afrika nach wie vor ein rückwärtiger und korrupter Kontinent mit vielen Militärdiktaturen ist, ein Kontinent ohne Chancen sich dem allgemeinen globalen Trend der ökonomischen Entwicklung zu stellen, welche in den vormals Schwellenländern Südostasiens in den letzten 30 Jahren (z.B. China, Indien, den Emiraten und Brasilien) zu einem Wirtschaftsboom geführt hat.
- Wenn man sich die wirtschaftlichen Indikatoren wie BIP objektiv heranzieht (also die Summe aller in einem Land konsumierten private Güter + Investitionen + Regierungsausgaben + Exporte - Importe), dann ist das BIP pro Kopf in Europa 50 Mal größer als in Afrika.

Aber merkwürdigerweise für Europa:
Das BIP Afrikas ist im gleichen Masse
gestiegen wie das von Indien,
China und dem Rest von Südostasien
(mit Ausnahme von Japan,
Taiwan und Südkorea).



- Und was noch interessanter ist, ist der Fakt, dass die Wachstumsrate des BIP, die in weiten Teilen der Industrieländer sogar negativ verlaufen ist, in den meisten Länder Afrikas zwischen 2 bis 6 % betrug.



- In 2010 betrug die Bevölkerung Asiens 4.1 Mrd. Menschen - Afrika 1.03 Mrd. - Europa 0.74 Mrd.
- Die demographische Entwicklung Afrikas sagt EINES aus: Afrika ist ein realer Zukunftsmarkt, der über immense Reserven an Rohstoffe und Mineralressourcen und vor allem eine dynamische Bevölkerung verfügt, die *eine spürbare Verbesserung der Infrastrukturen und der Lebensbedingungen anfordert*.
- Dieser Tatbestand erzwingt eine konkrete Nachfrage an Engineering sowohl für Consultants als auch für Baufirmen (Contractors). Diese anwachsende Nachfrage nach internationalem Bau-Know-How und Ingenieurleistungen ko-existiert mit dem Vorhandensein von gut ausgebildeten lokalen Ingenieuren und einer Vielzahl von guten und renommierten afrikanischen KMUs bis zu großen Baufirmen, meistens Joint Ventures mit ausländischer Verstärkung. Dies hat vor allem China als erster erkannt. Und China hat deswegen sein wirtschaftspolitisches Engagement sowie seine gesamte Entwicklungshilfe auf einen neuen Maßstab gesetzt.
- Was den Bürgern Afrikas in diesem Kontext fehlt, um diese Herausforderung selber anzunehmen, ist eine Mischung aus ungünstigen Bedingungen, die von jedem Weltbürger, der dort einmal gelebt hat, leicht zu verstehen ist. Diese Parameter heißen: falsch eingestellte aber leider verkrustete europäische Entwicklungshilfe, Korruption von oben und teilweise unten in Afrika, inadäquate Mentalität der Entscheidungsträger, Mangel an strukturierter Good Governance, etc.).
- Nur 3% von allen weltweit registrierten Investitionen im Wasser Sektor gehen nach Afrika und von diesem kleinen Portefeuille geht de facto nur 1% an Sub-Sahara Afrika (Quelle: PhD Thesis of Mrs. Lise Breuil, p. 70, 2004). Seit kurzem sieht die internationale Gläubigergemeinschaft ein, dass der Erfolg des Challenge der MDGs in direkter und notwendigen Korrelation zwischen finanziellen Mitteln und Erreichen der Ziele steht. Daher werden in allen, selbst skeptischen Prognosen eine massive Finanzierung der Infrastrukturprojekte Afrikas für die nächsten 2 Jahrzehnte vorausgesagt und dies verleiht dem afrikanischen Infrastruktur- und Baumarkt einen Fokus für verstärktes Engagement aus Europa, Asien und Nord- und Lateinamerika.
- Der IMF-Report (Apr. 2010) zu Sub-Sahara Afrika schlußfolgert: “The prospects for 2011 and beyond look good”.

(2) Kontext für die Infrastruktur- und Baubranche

- Große Infrastrukturdefizite auf dem gesamten Kontinent und damit im Umkehrschluss große und dringende Nachfrage nach in- und ausländischer Expertise zur Andockung der Infrastruktur Afrikas am Weltzug.
- Landschaft mit zum Teil erfolgreichen kleinen, mittleren und großen afrikanischen Baufirmen
- Anwesenheit von konkurrierenden ausländischen Baufirmen aus Europa, China, Nord Amerika
- Riesenbedarf an prioritäre Infrastrukturen (Hochbau & Tiefbau und verstärkt Industriebau)
- Politischer Willen für den Infrastrukturbau auf lokaler (Regierungen, Städte, Bezirke), regionaler (ECOWAS, CECA) und panafrikanischer Ebene (NEPAD, AU) und internationaler Ebene (Worldbank, EU, KfW, AfDB, IDB, Nordic Funds, AFD)
- Internationale Solidarität zum Erreichen der MDGs (UNO)

(2) Kontext für die Infrastruktur- und Baubranche

- Bündelung der internationalen und der nationalen Gelder zur effizienten Finanzierung der für eine strukturierte Entwicklung notwendigen Infrastruktur
- Konkrete Projekte und Tenders mit renommierten Finanzierungen
- Sichere Finanzierungen (Staatsetats, internationale, regionale und panafrikanische Gläubiger, Privatsektor)
- Im Vergleich zu früheren Jahrzehnten: Relative politische Stabilität auf dem Kontinent und Blick nach vorne.
- Offenheit der lokalen Akteure (Politik, Wirtschaft und Finanzwelt) für Nord-Süd-Joint-Ventures
- Institutionelle Reformen zur Akzeptanz neuer Investitionsmodelle (PPP, BOT, BOO, etc)
- Zaghafter aber angefangener Kampf gegen die Korruption mit Pionier-Gesetzen
- Suche nach Qualität in den Infrastrukturen der neuen Generation (lange Lebensdauer!)

(3) Motive für ein verstärktes deutsches Engagement

- Die BRD kann den afrikanischen Markt nicht China allein überlassen, zumal beide weltweit im Bereich des Exports von Technologien und Expertise führend sein wollen
- China ist mit mehr als 900 Firmen sehr präsent auf diesem Markt. Handelsvolumen mit Afrika 50 Mrd. Euro - in den nächsten 5 Jahren soll dies verdoppelt werden.
- 5% Wachstum in der Baubranche ergibt 1% des BIP. Bis zu 50% Wachstum könnte die BRD aus Afrika holen - bei politischer Flankierung der Wirtschaft und den richtigen Strategien. Das das know-how, die Experten sowie die Einsicht über den Zukunftsmarkt Afrika sind vorhanden.
- „Made in Germany“ ist und bleibt ein Wettbewerbsfaktor für deutsche Unternehmen
- Sichere renommierte Finanzierung von der Weltbank, EIB, KfW machen es den Deutschen leichter in einen Markt mit einkalkuliertem Risiko einzutreten

(3) Motive für ein verstärktes deutsches Engagement

- Die Krise in der europäischen Baubranche (Spanien als typisches Beispiel) wird deutsche Unternehmen über kurz oder lang zwingen neue Märkte zu erschließen
- Strategische und visionäre unternehmerische Entscheidungen werden selbst von gut situierten und stabilen deutschen KMUs und Konzernen getroffen, um vorbeugend ein alternatives Standbein auf diesem Zukunftsmarkt zu bekommen
- Die aktive Suche von afrikanischen KMUs nach deutschen Partnern auf Messen und durch Wirtschaftsdelegation wird das Ende der Lethargie besiegeln
- Interessenverbände sorgen für ein Plädoyer, um die Chancen Afrikas bekannter zu machen

(4) Strategie für Markteinstieg und Durchbruch

(4.1) Strategie für einen gelungenen Markteinstieg

a) Standard Vorgehensweise: „You-trust-only-the-Donor approach“

- Über klassische Portale die interessanten Ausschreibungen filtern (EU, EIB, World Bank, KfW, AfDB, AFD, ACDI, Nordic Funds, etc) und nur an jene von internationalen Gläubigern renommiert finanzierten Projekte teilnehmen. Komfortable Auswahl von Projekten, die im Gegensatz zu Regierungsprojekten eine sichere Bezahlung gewährleisten.

(b) Innovative Vorgehensweise : „You-know-your-Client approach“:

- Die realen Probleme und Infrastrukturdefizite eines Ziellandes kennen und auf direktem Wege Lösungsvorschläge und Projekte an Auftraggeber unterbreiten. Geht nur im Falle, dass so ein Projekt noch nicht von hauseigenen Technikern identifiziert sind.

Meistens muss man das Konzept und die Machbarkeitsstudie sowie Kosten-Nutzen-Analyse des Projekts selber vornehmen. Teilweise sogar den Fundraising bzw. die anfängliche Diskussion mit Gläubigern mitmachen. Diese Schiene ist kosten- und zeitintensiv aber sie kann außergewöhnlich interessante Projekte generieren.

- Den lokalen Initiatives zum Infrastrukturausbau mit alten "problematischen" Projekten eine Chance geben, vor allem jenen die in den Augen der lokalen Experten als *Conditio sine qua non* wahrgenommen werden, um eine sozio-ökonomische Entwicklung herbeizuführen.

In solchen Fällen haben die klassischen Gläubiger nicht finanzieren wollen und zwar nicht aus rationalen Gründen sondern aus politischen Gründen. Wenn Politik sich ändert, kann auf einmal der gleiche Donor ein altes Projekt genehmigen. Solche Projekte mit lokalen Experten bzw. Verbündeten aktualisieren, die meistens alle technische und institutionellen Details kennen und nur noch mit dem Auftraggebern den richtigen Gläubiger identifizieren und ein klares Agenda zum Re-start des Prozesses definieren.

(4.2) Strategie für einen nachhaltigen Marktdurchbruch

- Regelmäßige (mindestens jährliche) Besuche der Kunden in einem Land durch den Geschäftsführer der deutschen Firma, und vierteljährliche Besuche durch den Geschäftsbereichsleiter Afrika
- Errichtung einer Niederlassung in Form eines Joint Venture bzw. als Filiale der Muttergesellschaft.
- Versendung eines Firmen-Rundschreibens in dem interessante Projekte aus In- und Ausland vorgestellt werden, so dass die ausländischen Kunden sehen, was möglich ist und was die Firma ihres Vertrauens realisieren könnte.
- Wenn Sie sehr gute Beziehungen mit einen zuverlässigen und einflussreichen Lokapartner haben, lehnen Sie nicht Projekte, die vor der Regierung finanziert sind. Machen Sie einmal mit und überzeugen Sie sich selber. Vorurteile sollte man nicht immer pflegen... Dadurch fühlt sich die Regierung ernst genommen und nach dem Markteinstieg folgt.

(4.2) Strategie für einen nachhaltigen Marktdurchbruch

- Corporate Social Responsibility zeigen und vor Ort Initiative unterstützen (Bildung, Sport, VIH Programme, Aufforstungsprogramme, Capacity Building Programme, etc)
- Sponsoring von Fachmessen im eigenen Interesse und periodische Teilnahme an solchen Events
- Schaffung von Arbeitsplätzen je nach ROI als Impetus für mehr Aufträge und mehr Umsatz
- Transfer von Technologien zu den Lokalpartner
- Organisation von Wirtschaftsdelegationen mit relevanten politischen Entscheidungsträgern, potentiellen und konkreten Auftraggebern und zuverlässigen Lokalpartnern in der BRD um Highlight-Projekte vor Ort zu zeigen und daraus weitere Projekte indirekt akquirieren.
- Regionale und nationale Presse mit einbeziehen und Highlight-Projekte medial transportieren als Werbung für das afrikanische Zielland aber auch für das deutsche Unternehmen

(5) Kriterien zur Wahl der Schwerpunktländer, des Sektors, der Finanzierungsquelle und der lokalen Partner

1. Selbst große Firmen können nicht überall gleichzeitig mit dem Auslandgeschäft anfangen, oder sich einfach weiter ausbreiten. Daher Marktorientierung (welche Schwerpunktländer ?) und Produktorientierung (in diesen ausgewählten Ländern mit welchen gesuchten Produkten werben?)
Die bis heute andauernde Erfolgsstory von Julius Berger in Nigeria lässt sich heute nicht ohne weiteres in anderen Ländern wiederholen. Gemäß der geopolitischen Lage ist ein Engagement in bestimmten Ländern „angesagt“ und en vogue, andere Länder sind oder bleiben verschlossen. Das Ende des Bürgerkrieges in Angola - gepaart mit den schon lange geförderten (und von Spezialfirmen geschützten) Erdölschätzen, haben die letzten zwei Jahre nicht nur zu einem Bauboom fast ohne gleichen geführt, sondern eröffnen für ein kleines, krisengeschütteltes Land wie Portugal eine zuvor kaum geahnte Möglichkeit seine Baufirmen etc. in Beschäftigung zu bringen.
2. Im Lande der Wahl ist auch wichtig welchen Sektor bzw. Subsektor man wählt: Wasser- oder nur Abwassersektor. Hoch- oder Tiefbau? Oder beides?
3. Bei den ausgewählten Projekten an welche Wettbewerbe teilnehmen? Nur an renommiert finanzierten Projekte der EU oder der Weltbank oder bei Projekte wo Regierungsgelder und einem Pool von klassischen Donors oder auch nach einer gewissen Zeit bei lokalfinanzierten Projekte?
4. In diesen Länder den richtigen Partner für alle Projekte oder den adäquaten Partner für jedes Projekt und für jedes neu erschlossenes Land?

(5.1) Kriterien zur Wahl der Schwerpunktländer

- Ist das Zielland politisch stabil genug? Der Markt attraktiv genug? Bestehen vor Ort gute lokale Kontakte? Kann der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat bedenkenlos Experten darunter schicken und darf einen ROI kurz- oder mittelfristig aus den Akquisitionsbemühungen erwartet werden? Wenn auf diese 4 Fragen Ja kommt, dann ist dieses afrikanisches Land wahrscheinlich als Schwerpunktländ qualifiziert!
- Haben „Sie“ in ihrer Management-Gruppe Mitglieder, die über ausreichend Sprachkenntnisse verfügen, um in einem Englisch- oder Französisch dominierten Land mal kurz Anbahnungsgespräche zu führen? Wenn nicht, und sie hierfür erst neue Leute brauchen, dann warten Sie mit ihrem Drang nach Übersee, denn Sie werden bei jedem kleinen Fehlschlag mit diesem Projekt hausintern auf massive Kritik stoßen.

(5.1) Kriterien zur Wahl der Schwerpunktländer

- Außer dem Management brauchen Sie auch Projektleiter, Bauingenieure und Poliere die diese Sprache sprechen und dort arbeiten „wollen“. Und sie brauchen einen Software Support in entsprechender Sprache, wo von der statischen Berechnung bis zum LV alles nicht auf Deutsch beschrieben wird. Und bereits ein englisches LV ist nach ganz anderen Regeln aufgestellt als wie sie es von Deutschland gewohnt sind.
- Ab diesem Moment, wo durch die Sprache eine erste Festlegung getroffen wird, ergibt sich eine gewisse Auswahl von möglichen Ländern.
- Ob sie jetzt Talsperren im arabisch-französischsprachigen Algerien oder Marokko, oder im englischsprachigen Nigeria, Südafrika oder Kongo bauen wollen, oder ob sie Straßen, Wasserwerke oder Abwasserkanäle errichten wollen hängt nunmehr von anderen Faktoren ab.
- Die Entscheidung für ein en vogue Land wie dem „Ägypten“ nach der amerikanischen „Befreiung“ ist politisch bestimmt und gefördert - entzieht sich deshalb meist einer rationalen Entscheidung. Das gleiche gilt auch für geographisch nahe gelegene Länder wie den Marokko oder Tunesien.

(5.2) Kriterien zur Wahl des spezifischen Sektors

- Wenn wir einmal von den ganz großen Baufirmen absehen, die schon seit langem in verschiedenen Ländern tätig sind oder dort strategisch einheimische Firmen aufgekauft haben, so dürften die meisten mittelgroßen Firmen bereits in Deutschland sich auf bestimmte Dienstleistungen spezialisiert haben - ob es sich jetzt um Straßenbau, Brückenbau, Wasserversorgungsleitungen, Wasserwerke, Abwasserkanäle, Kläranlagen, Deiche, Häfen, oder Industrieanlagen (Hallenbau mit Versorgungstechnik, Maschinenteknik etc.) handelt. Firmen die sich mit Flughäfen, Kraftwerksbau, Petrochemie oder großen Talsperren beschäftigen brauchen wir hier gar nicht mehr zu erwähnen, da sie seit langem fast nur international arbeiten.
- Natürlich wird eine mittelständische Firma, die in Deutschland oder NRW eine gewisse Kernkompetenz besitzt auch einen darüberhinausgehenden Fundus an Kompetenzen und Referenzen aufweisen. Doch spätestens bei der Bewerbung auf eine spezielle Ausschreibung wird klar, dass man nur das was man wirklich beherrscht und sicher realisieren kann auch im Ausland anwenden kann. Randbereiche, die in Deutschland durch Subunternehmen abgedeckt werden, würden dann idealerweise im Ausland durch den Joint Venture Partner abzudecken sein.
- Produktorientierung bedeutet, dass man nach der Marktorientierung (Wahl des Landes) in dem Zielland genau jene Sektoren bzw. Branchen innerhalb eines Sektors (Siedlungswasserwirtschaft) strategisch auswählt, damit mit den besten Referenzen, dem richtigen Partnern, mit der sicheren Finanzierungsquelle die ersten aussichtsreichen Ausschreibungen angepackt werden. Mit diesem Ansatz kann man leichter den Einstieg schaffen und mit den ersten Erfolgen kann man sich Randkompetenzen widmen.
- Man kann ebenso strategisch den Tiefbau wählen weil gerade konjunkturell wegen z.B. des Erreichen des MDGs in diesem speziellen Bereich zu hohe Defizite abzuschaffen sind und dadurch die internationale Gebegemeinschaft hier den Fokus hat.

(5.3) Kriterien zur Wahl der Finanzierungsquelle

Hier werden nur 4 relevante Finanzierungsquellen in Betracht gezogen:

- **Internationale Gläubiger:** Der Unterschied zwischen Weltbank- und EU finanzierten Projekten ist im Vorspann bereits angedeutet worden. Dieser ist aber vor allem für das Vergabeverfahren und die Konkurrenz von Bedeutung. Im Prinzip ist jeder internationale Geber eine sichere Quelle. Und dennoch wird man selbst hier negative Überraschungen erleben können, wenn z.B. der lokale Repräsentant einer Entwicklungsbank verschläft ihre Rechnungen weiterzuleiten oder wenn er aus irgendeinem Grunde bewusst Sie und ihr Projekt diskreditieren will.
- **Regierungsetats:** Im Gegenzug sind lokale Finanzierungen durch Etats afrikanischer Regierungen, die vom den jeweiligen Parlamente verabschiedet sind mittlerweile genauso sicher wie die klassischen Gläubiger. Hier sollte mit einem lokalen und einflussreichen Partner den ersten Versuch gestartet werden.
- **Internationale Gläubiger mit Regierungsgeldern:** Verbundfinanzierungen sind jene Finanzierungen wo die Regierung bzw. eine Dekonzentration davon (sprich eine Bezirksregierung bzw. eine Gebietskörperschaft) ein Teil (10 bis 40%) liefert und der Rest wird von internationalen Gläubiger ergänzt. Diese dritte Variante je nach Gewichtung hat genauso viel Sicherheit wie die 100% Finanzierung von klassischen Gläubigern.
- **Internationale Gläubiger mit afrikanischem Privatsektor und Staat:** PPP starten bescheiden in Afrika aber der afrikanische Privatsektor beteiligt sich langsam in der Finanzierung von internationalen Flughäfen, Mautautobahnen, Industriebau, große Immobilienprojekte, etc.

(5.4) Kriterien zur Wahl des lokalen Partners

- Im Zeitalter des Internet sind Informationen zu potentiellen ausländischen Partnern mit etwas Recherche leicht zu finden (- Suche über das lokale Branchenbuch des Landes, Suche in der Mitgliederliste von Ingenieur- bzw. Handelskammern, Projektliste der Weltbank etc. zu einem Land etc.). In beiden Richtungen.
- Wichtig ist aber auch zu wissen, mit wem hat eine Firma bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet und weshalb ist diese Verbindung auseinander gebrochen - oder existiert sie noch und der vermeintliche Partner sucht nur die für ihn lukrativste Verbindung.
- Der lokale Partner muss nicht nur das von ihm abzudeckende Spezialgebiet beherrschen, sondern er muss auch ein Verständnis für den Fachbereich seines europäischen Partners haben. Ansonsten wird man sich bei der Aufteilung der Kosten und Gewinne nicht einigen.
- Je nach dem welche Art von Projekten man anvisiert, muss der lokale Partner über das entsprechende Personal und Gerät verfügen. Selbst bei mittelgroßen Projekten kann in manchen Ländern Afrikas der Erdaushub und Transport mit recht wenig Gerät durchgeführt werden - was dann natürlich eine Zeitfrage bei der Koordinierung von Projekten zur Folge hat. Qualitätsfragen bei Beton können an nicht vorhandenen Mischgeräten etc. scheitern. Die Ethik des lokalen Partner will getestet sein. Umgekehrt auch!
- Akkreditierung bei den internationalen Gläubiger für den deutschen Partner und Registrierung des afrikanischen Partners in Branchenbuch seines Landes
- Fachkompetenz und Lobbykraft bei den lokalen Entscheidungsträgern und Sprachkenntnisse sind von beiden Seiten ein wichtiger Parameter zwecks Zusammenfinden
- Wahrnehmung der Partners jeweils in der BRD und in Afrika

(6) Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg

- **Psychologie:** Genügend Zeit für die Wahl, die Kontaktaufnahme und die notwendigen Gespräche mit dem potentiellen lokalen Partner zu haben ist die wichtigste Voraussetzung und gleichzeitig häufig das größte Problem – gerade wenn man von einem tollen Projekt erfahren hat, welches man gerne angehen würde.
- **Kultur uns Sprache:** Einen Mentalität Dolmetscher im Team zu haben (Deutsche mit richtiger „Afrika Erfahrung“ oder „eingedeutscher“ Afrikaner von der Diaspora mit richtigem Blickwinkel über deutsche Erwartungen an Afrika und afrikanische Lokalpartner). Auch einen Dolmetscher im klassischen Sinne!
- **Allgemeinbildung:** Mangelnde Kenntnisse über Land, Leute, Geschichte und Markt
- **Strategie:** Voreilige unternehmerische Entscheidung in einen Markt einzusteigen ohne die adäquaten Humanressourcen, die mehrheitlichen Rückendeckung der Akteuren und die notwendigen finanziellen Ressourcen für den langem Atem.
- **Politik:** Wechsel in der Leitung des Auftraggebers (Neuwahlen des Staatspräsidenten führen zu einem kompletten reshuffle der Ministerien und Fachbehörden, aber auch Korruptionsskandale etc.)
- **Administration:** Komplikationen beim Zoll bei der Einfuhr von Baugeräten, Vermessungsgeräten etc.
- **Technik und Daten:** Änderungen im Projekt auf Grund geänderter Randbedingungen (-geolog. Bedingungen waren nur unzureichend bekannt, es lagen bei der Planung noch nicht alle erforderlichen Nachweise und Baugenehmigungen u.ä. vor)
- **Menschliches:** Vertrauensbruch. Inkompatibilität mit dem Lokalpartner oder umgekehrt!.

(6.1) Allgemeine Hauptprobleme

- Unterschiedliche Wahrnehmungswinkel: vom ausländischen Partner – Von inländischer Seite
- Sprachen: Je nach Schwerpunktland erweist sich notwendig, dass das Projektteam der englischen, der französischen, der portugiesischen bzw. der arabischen Sprache mächtig. Darüber hinaus können sich einheimische Sprachen als wichtig erweisen für diejenigen Experten, die vor Ort längere Zeit leben sollen. In vielen Fällen bedarf man für große Bauprojekte bzw. für Bauleitung teilweise lokale Dolmetscher, um mit chinesischen oder türkischen Baufirmen zu harmonisieren.
- Kulturelle Barrieren: Schon in Europa findet man etliche nationale “Eigenschaften”. In Afrika gibt es noch mehr Identitäten. Die koloniale Geschichte sorgt dafür, dass Ausländer prinzipiell anders wahrgenommen werden. Die chaotischen politischen Regimewechsel der letzten vergangenen Jahrzehnte machen Afrikaner noch sensibler. Jedes Projektteam sollte für jedes Land die spezifische Geschichte genau studieren und verinnerlichen und darüber hinaus sich mit den aktuellen Entwicklungen vertraut sein. Eine gesunde Mindestsensibilität selbst für politische Vorgänge und ein Verständnis für religiöse Unterschiede wird von großem belang sein. “Ethnic marketing” was die Fähigkeit impliziert, das man sich der lokalen Mentalität aneignet und dies in Taten so umzuwandeln, dass kommerzielle Ziele erreicht werden, wird von außerordentlichem belang sein.
- Die Wahl der passenden und langfristigen lokale Partner ist entscheidend. Letztere sollten unbedingt als ergänzende Mitglieder des gleichen internationalen Win-Win-Teams wahrgenommen werden.
- Nicht alle ausländische Experten werden einen “Coup d’état” erleben während sie in Afrika länger verweilen. Dennoch sollte die Firma im Vorfeld diese Truppe so sensibilisieren, dass sie wissen, dass dies ab und zu in Afrika stattfinden kann. Ebenso wie Stromausfälle oder Engpässe in der Wasserversorgung in Länder, die ihre Infrastrukturen am wieder aufbauen sind.
- Gesundheitsfürsorge bzw. vorsorge ist auch ein Thema. Die Qualität der Krankenhäuser ist nicht mit der der Bundesrepublik Deutschland zu vergleichen. Wenn Sie vor Ort einmal und ernsthaft Malaria bekommen haben, werden sie die Welt und das Leben mit ganz anderen Augen in der Zukunft sehen.

(7) Lösungsansätze aus der Praxis

- **Erwartungen der deutschen Unternehmen:**

1. Projektidentifikation
2. Lokales Informationsmanagement
3. Gewerbliches Personal
4. Suche nach kurz- und mittelfristigen Erfolg für langfristiges Engagement
5. Akzeptanz der technischen Überlegenheit
6. Opportunistisch angelegte Partnerschaft. Bei schnellem Erfolg gut und bei Nicht Erfolg „Schlecht!“
7. Keine Risikofreude und Gewinnmaximierung als oberstes Ziel
8. Keine Absicht für soziales Engagement von sich aus

- **Erwartungen der afrikanischen Unternehmen:**

1. Internationale Projektidentifikation
2. Internationales Informationsmanagement
3. Gewerbliches Führungspersonal
4. High und Mid-Technologien
5. Maschinen- und Fuhrpark
6. Projektmanagement
7. Anerkennung der Qualität des lokalen technischen Know-How (Augenhöhe)
8. Solidarität bei der Gewinnumlage
9. Entlastung bei Bürgschaft
10. Größere Einbeziehung in der Entwurfsphase der Angebote
12. Kompetenz in Sprachkenntnissen
13. Langfristige Vision in der Partnerschaft und Gewinnoptimierung
14. Soziales Engagement

(7) Lösungsansätze aus der Praxis

- Annäherung beider Partner zu einem gemeinsam operierenden Verbund - gegenseitige Akzeptierung.
- Kenntnisse des lokalen Großrahmens und der lokalen Gesetzgebungen (Zoll, Einfuhrbestimmungen, Steuern, etc.)
- Integration der lokalen Expertise und bitte unbedingt vermeiden: technischen Beitrag der lokalen Experten, die meistens auch in Europa bzw. Amerika studiert haben würdigen und dadurch Kosten optimieren und eine effiziente Arbeitsteilung erarbeiten.
- Keine Korruption Praktiken mitmachen, um Aufträge zu erhalten, sondern langfristig ansetzen und mit Kompetenz und ausgeklügelten Angeboten überzeugen. Der Preis ist teuer: gute Jahre und schlechte Jahre und dementsprechend ("zic-zac-development-course"). Aber dafür Legalität.
- Keine Arroganz – nach dem Motto - wir wissen alles und wir können alles! ("Magician-syndrome").
- Bescheidenheit ist der Schlüssel für einen langfristig angelegten Erfolgskurs. Ob mit einem 500+ Staff als Ingenieurbüro oder einen 1.000- Staff Baufirma, wird man lokale Partner oder Sub-unternehmen gebrauchen. Wer was braucht, kann "Bitte" und "Danke" sagen nicht verlernen.
- Zeigen Sie Interesse an der Kultur. Selbst Höflichkeitsfloskeln bringen mehr Sympathie als snobb zu sein
- Soziales Engagement

(7) Lösungsansätze aus der Praxis

- Wen Basis Infrastruktur verlangt wird, bitte nicht mit komplizierten High-Tech ankommen. Bitte pragmatisch bleiben und – think sustainable solutions (mid- und/oder low Tech), die aber effizient sind und in der täglichen Handhabung einen gewissen Komfort für Nutzer bringt und in der Unterhaltung leicht zu reparieren.
- Bei der Vorbereitung von großen Projekten sowie in deren Abwicklung bitte mit dem Top (Geschäftsführer, Minister, Obrigkeit) aber auch mit dem Bottom (Techniker, lokalen Behörden) gleichermaßen reden. Meistens haben Politiker keine Zeit und haben nur die sofortigen sozialen Auswirkungen des Projektes wahr, nicht unbedingt die technische Dimension. Politiker kommen und gehen. Lokale Techniker und Beamte/ die Administration bleiben und sind daher die richtigen langfristigen Partner.
- Kontakte knüpfen leicht. Kontakte pflegen schwieriger. Gute Reputation schaffen braucht Zeit und kostet Geld. Bitte keine schnelle ROI erwarten. Nur diejenigen, die in einem Land langfristig bleiben wollen werden auch dort den gewünschten Erfolg feiern. Schnelle Schüsse- Schnelle Enttäuschungen!
- Akkreditierung bei bilateralen Organisationen wie bilaterale Handelskammern, bilaterale Verbände, nationale Agenturen die Infrastrukturprojekte fördern, etc.
- Besuchen Sie Fachmessen im Zielland und stellen Sie selber Ihre Firma und Ihre Produkte/Services vor .
- Unterschreiben Sie mit neuem Partner ein offizielles MoU und binden Sie ihn, später JV Agreement.
- Errichten Sie nach den ersten 3 bis 5 erfolgreichen Projekten eine kleine Filiale um Signale an die lokale „Authorities“ zu senden. Mit lokaler Anwesenheit erlangt man mehr Glaubwürdigkeit und man wird ernster genommen, weil man auch den Markt faktisch ernst genommen hat.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Thanks for your attention

Merci pour votre attention.