



Hans Stoisser

# Afrika und Digitalisierung – Chancen für deutsche Unternehmen

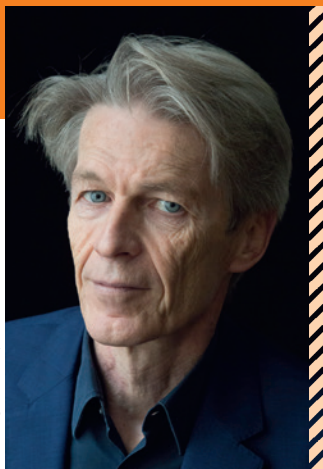


Foto: Jürgen Sturany

**Hans Stoisser** hat mehr als 30 Jahre lang Infrastruktur in Dritte-Welt-Ländern aufgebaut. Seit 1992 leitet er die Managementberatung ECOTEC, die u. a. in Bulgarien, Palästina und Brasilien, vor allem aber in vielen afrikanischen Ländern tätig war. In seinem im November 2015 erschienenen Buch »Der schwarze Tiger – Was wir von Afrika lernen können« erklärt der Ökonom, was Europa in Afrika verpasst. Hans Stoisser bloggt unter [www.hansstoisser.com](http://www.hansstoisser.com) und ist Mitorganisator einer Learning Journey ins Silicon Savannah und der Global Innovation Expert-Seminare in Kenia und Südafrika.

Als im November 2017 das französische Telekom-Unternehmen Orange verkündete, dass es in Frankreich ab sofort auch vollumfänglich als Bank agiere und 25 Prozent Marktanteil im Onlinebanking anstrebe, war vielen klar, dass unseren in Bedrängnis geratenen Banken nun auch Verdrängung durch die Telekom-Unternehmen droht.

Nur wenigen aber war bewusst, dass damit eine in Afrika entwickelte Technologie erstmals zu einer für Europa relevanten disruptiven Innovation werden kann. Denn das Bankgeschäft hat Orange in 14 afrikanischen Ländern gelernt, wo es seit einigen Jahren sog. *mobile Banken* betreibt.

## Mobile-only Continent

Mobile Banken sind in afrikanischen Ländern Standard. Nicht nur in florierenden Volkswirtschaften wie in Kenia oder Tansania, auch in »Failed States« wie Somalia.

Die Ausbreitung der Mobiltelefonie hat vor allem über Wertkartentelefone stattgefunden, also Prepaidsysteme. Dabei wurde die Möglichkeit eingeräumt, Telefonguthaben von einem Mobiltelefon auf ein anderes zu übertragen. Im Jahr 2007 wurde genau auf dieser Idee aufbauend die erste »mobile Bank« in Kenia gegründet: M-Pesa.

Ihr Geschäftsmodell, die Mobiltelefonnummer gleichzeitig auch als Bankkontonummer zu nutzen, setzte sich rasant durch. Heute gibt es in Subsahara-Afrika etwa 140 mobile Banken mit über 100 Mio. Nutzern.

»Leapfrogging« – das Überspringen von Technologien – ist zum Schlagwort für Afrika geworden. Mit der Mobiltelefonie wurde die Festnetztechnologie übersprungen und mit dem Mobile Money das Filialnetz der Banken. Und jetzt erfolgt der Masseninternetzugang nicht über Desktopcomputer, sondern gleich über Mobiltelefone. Afrika wurde zum ersten – und einzigen – »mobile-only«-Kontinent.

Und entwickelt eine bei uns viel zu wenig beachtete eigene Dynamik. In Metropolen wie Lagos, Johannesburg, Nairobi, Kigali oder Accra befruchten sich lokale und internationale Unternehmen, Universitäten und rege Start-up-Szenen gegenseitig. Anfang des Jahres wurden am Kontinent bereits 442 Co-Working-Institutionen, Inkubatoren und Start-up Accelerators gezählt. 560 Mio. USD wurden im Vorjahr von Venture-Kapitalfonds investiert, vor allem in Südafrika, Kenia und Nigeria. Und auch in Ruanda, Ghana, Ägypten, Uganda, Senegal und Marokko.

Mit Mobile Money als Basistechnologie haben sich Lernhilfe-Apps für Millionen von Schülern und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen für Menschen in den entlegensten Regionen rasant und in neuer Qualität verbreitet. Im Energiebereich wurden im östlichen Afrika bereits für 1 Mio. ländliche Haushalte einfache *Solaranlagen* zur Stromerzeugung installiert.

## Unternehmertum des 21. Jahrhunderts

Diese Anlagen werden auf Kredit gekauft, je nach Größe 10 bis 20 EUR Anzahlung und nochmals so viel an monatlichen Rückzahlungen. Die findigen Anbieter haben in die Anlagen eine SIM-Karte eingebaut und die Zahlungen der Kunden erfolgen mittels Mobile Money. »Besichert« ist der Kredit – ja, richtig – durch das extern mögliche Abschalten der Anlage.

Die monatlichen Kosten der Haushalte entsprechen ungefähr den Kosten, die diese zuvor für Brennholz und Kerosin zur Abendbeleuchtung haben aufbringen müssen. Dafür aber gibt es jetzt elektrisches Licht, Radio, eventuell Fernsehen und vor allem ermöglicht es das Aufladen der allgegenwärtigen Mobiltelefone. Bei größeren Anlagen kann auch ein Kühlschrank oder eine Herdplatte angeschlossen werden.

Manche Nutzer haben ihre Solaranlage bereits voll zurückbezahlt und haben sich in einem zweiten Schritt von den anbietenden Unternehmen eine aufladbare Taschenlampe, ein Radiogerät, einen Fernsehapparat oder ein sonstiges – oft eigens für die Zielgruppe entwickeltes – Haushaltsgerät gekauft. Wiederum auf Kredit und wiederum besichert durch das mögliche Abschalten der Solaranlage.

Der jeweilige Anbieter hat sich damit einen fixen Platz direkt beim Kunden gesichert. Aber natürlich nur, soweit er das aufgebaute Vertrauen nicht enttäuscht. Die derzeit führenden Unternehmer gehen hochprofessionell vor, mit eigenem Callcenter, einem engmaschigen Netzwerk von Kundenbetreuern und insgesamt einer Managementphilosophie, die den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt stellt.

Das Berliner Unternehmen Mobisol ist einer dieser Anbieter. Sein Ziel ist, bis zum Jahr 2023 20 Mio. Menschen in Afrika mit einer leistbaren und nachhaltigen Energieversorgung ausgestattet zu haben. Das 2011 als typisches Start-up gegründete Unternehmen beschäftigt heute bereits 750 Mitarbeiter, ist in Tansania, Ruanda und Kenia mit eigenen Niederlassungen tätig und in neun weiteren Ländern über Kooperationspartner. Allein im letzten Jahr haben Investoren 25 Mio. in Mobisol investiert – ein Zeichen, wie sehr diese an den langfristigen Erfolg des Geschäftsmodells glauben. »

## Werte für Kunden

Der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg von Mobisol und seinen Mitbewerbern ist, wie letztendlich bei jedem guten realwirtschaftlichen Unternehmertum, der Kundennutzen.

Wer Werte und Nutzen für seine Kunden schaffen kann, wird in den afrikanischen Aufbaumärkten langfristig reüssieren. Egal ob es um die Stromversorgung armer ländlicher Haushalte geht, einen höheren Ertrag für landwirtschaftliche Unternehmen oder um eine Verbesserung der Mobilität. Wer als Problemlöser eine Nische für das urbane und ländliche Afrika findet, hat beste Chancen, sein Geschäft wachsen zu sehen.

Denn die potenziellen Kunden in Afrika gehören zu der wohl weltweit am stärksten wachsenden Kundengruppe. Derzeit zählen auf dem afrikanischen Kontinent, je nach Definition und vorgenommenen Abschätzungen – wirklich vertrauensvolle Daten gibt es nicht –, zwischen 250 und 350 Mio. Menschen zur Mittelschicht. Im Jahr 2030 sollten es 700 Mio. bis 1 Mrd. Menschen sein.

Verantwortlich für diese Verdoppelung bis Verdreifachung in lediglich einem Dutzend Jahren sind der Rückgang der Armut und das Bevölkerungswachstum. Genau diese beiden Faktoren erzeugen die wirtschaftlichen Dynamiken, die innerhalb unserer vernetzten globalen Gesellschaft keinen Stein auf dem anderen lassen werden. Die Migrationskrise in Europa ist im Übrigen eine der ersten bei uns spürbaren Auswirkungen.

## Afrikanische digitale Transformation und deutsches Erfolgsmodell?

Hinzu kommen die Potenziale und Möglichkeiten der digitalen Transformation. Was uns oft nicht bewusst ist, die afrikanischen Länder transformieren ihre Wirtschaft parallel zu unserer. Nur etwas anders. Weil es viel weniger alte Technologien und weniger Besitzstände gibt, setzen sich digitale Innovationen viel leichter durch: vom digitalen Geld über Cargo-Drohnen-Linien bis hin zu smarten Netzen für die Stromversorgung.

Wird damit der afrikanische Kontinent mit seinem offenen Innovationsraum und stark steigender Nachfrage nicht zu einer der wichtigsten langfristigen Zieldestinationen des deutschen Erfolgsmodells der »Hidden Champions«?

Die auf ganz bestimmte Marktnischen spezialisierten Unternehmen des deutschen Mittelstands sind ja die, die am besten auf der ganzen Welt wissen, wie ein ganz bestimmtes Problem der Kartoffelernte, der Betonschalung, der Verschweißung von Bewehrungsgittern, der Produktivitätserhöhung von Bäckereien oder was auch immer gelöst wird. Müsste es für diese Unternehmen, oft Weltmarktführer in ihrer Marktnische und erfolgreich in den USA und Asien, nicht ein Leichtes sein, Probleme ihrer jeweiligen Zielgruppe in afrikanischen Ländern zu lösen? Und dabei wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Wahrscheinlich ist es aber noch eine Frage der Zeit, bis deutsche Unternehmen in größerer Zahl ihre Aufmerksamkeit nach Afrika richten werden. Einige Hindernisse werden noch zu überwinden sein, wie Vorurteile verbunden mit dem alten Bild eines Katastrophenkontinents. Oder das Faktum, dass es bisher für viele schlicht nicht notwendig war, nach neuen Märkten Ausschau zu halten. Die osteuropäische Expansion und der Zielmarkt China haben ja voll ausgelastet.

Aber die Zeit wird knapp. Unternehmen aus China, Indien, Brasilien, der Türkei, dem arabischen Raum und anderen Ländern sind schon längst in großer Zahl am afrikanischen Kontinent und weiten ihre Präsenz massiv aus.

Hinzu kommt, dass deutsche Unternehmen auch Zeit benötigen werden, sich auf die afrikanischen Verhältnisse einzustellen. Eine nicht zu unterschätzende Lernstrecke liegt vor ihnen. Ein einfaches Ausrollen bestehender, in Europa entwickelter Geschäftsmodelle wird in der Regel nicht funktionieren.

Andere infrastrukturelle Voraussetzungen, andere vor- und nachgelagerte Leistungen der lokalen Wertschöpfungsketten und vor allem ein neuartiger digitaler Raum mit noch ungeahnten Möglichkeiten erfordern ergebnisoffenes Denken und flexibles und agiles Handeln. Hinsehen, zuhören, ausprobieren und Feedback einholen statt Ausrollen vorgefertigter Pläne. Learning Journeys statt Investment-Missionen. Sich einlassen auf Neues kann nicht geplant werden, Erfolg entsteht emergent aus dem Zusammenspiel vieler Aktivitäten und Kooperationen.

Wie war das doch mit den wichtigen Aufgaben, die wir immer wieder hinausschieben, weil uns das Tagesgeschäft so auslastet? Man muss damit einfach beginnen. – Jetzt. Heute. Sofort. «