

# ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

## Afrika



# Hinter die Maske des heutigen Afrikas schauen



Dieses «ceo Magazin» will hinter die Maske des heutigen Afrikas schauen. Es erzählt die Geschichten von kreativen, unternehmerischen und visionären Firmen, welche erfolgreich in Afrika Fuss gefasst haben.

Für das Titelbild haben wir uns bei den grossen afrikanischen Meistern inspirieren lassen. Es zeigt eine Maske mit Federn aus der Werkstatt der Pende-Region der demokratischen Republik Kongo. Begleitend zu jedem Artikel findet man zudem eine afrikanische Maske – die Informationen dazu finden Sie am Ende des Magazins.

Es ist höchste Zeit, die Maske Afrikas zu lüften und mehr zum Potenzial dieses Kontinents zu erfahren.

Lesen Sie das «ceo Magazin» online unter  
[pwc.ch/ceo](http://pwc.ch/ceo)

Herausgeber: PwC Schweiz,  
Birchstrasse 160, 8050 Zürich,  
Schweiz

Layout: PwC Schweiz,  
Paul G. Kelly, Birchstrasse 160,  
8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck:  
Linkgroup AG, Mühlbachstrasse 52,  
8008 Zürich, Schweiz

© 2015 PricewaterhouseCoopers AG.  
All rights reserved.

Titelfoto: Rainer Wolfsberger,  
Maske ausgestellt im Museum Rietberg.

Die von den Autoren geäußerten  
Meinungen können von jenen des  
Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des «ceo Magazins»  
erscheint in deutscher, französischer  
und englischer Sprache.  
Auflage: 18'000.



**klimaneutral**  
powered by ClimatePartner®  
Druck | ID 11665-1510-1003

**Afrika, eine neue Welt auf einem uralten Kontinent – mit 54 Ländern, 30 Millionen Quadratkilometern Fläche, rund 2000 Sprachen und über einer Milliarde Menschen. Die einen verbinden die «Wiege der Menschheit» mit fremden Kulturen oder einer wechselvollen Vergangenheit. Andere erkennen hier ein attraktives Wachstums- und Wirtschaftspotenzial. Und einige machen sich diese Chancen gekonnt zunutze.**



**Urs Honegger**  
CEO PwC Schweiz

Über die letzten Jahrzehnte hat sich Afrika zu einem Kontinent der Hoffnung entwickelt, der sich modern, unternehmerisch und eigeninitiativ zeigt. Die Wachstumsraten sind überdurchschnittlich hoch, ein Drittel der afrikanischen Bevölkerung zählt zur Mittelschicht. Diese Prosperität ist zwar je nach Region und Wirtschaftssektor unterschiedlich, zeugt aber dennoch von einer enormen Entwicklungskraft. Auch die Digitalisierung steht hier kurz vor dem Durchbruch: Bereits sind 650 Millionen Mobiltelefone registriert.

Die Europäische Union und Afrika verbindet eine enge, wenn auch aufgrund der kolonialen Geschichte nicht immer einfache Partnerschaft. Die Beziehungen zwischen Afrika und der Schweiz sind ebenfalls tief verwurzelt und lassen ein interessantes Potenzial erkennen: 2014 gingen 1,3% der Schweizer Handelswaren nach Afrika und 3,9% der afrikanischen Exporte gelangten in die Schweiz. 21'500 Schweizerinnen und Schweizer haben diesen Erdteil zu ihrer neuen Heimat erkoren; und 86'700 Afrikanerinnen und Afrikaner leben in der Schweiz.

Mit dem aktuellen ceo Magazin möchten wir Ihnen den vielschichtigen Reichtum von Afrika näherbringen. Dazu haben wir uns mit Vertreterinnen und Vertretern aus Kunst, Wirtschaft, Musik, Film und Digitalindustrie über deren Erfolgsgeschichten und das Verhältnis von Afrika und der Schweiz unterhalten. Zum Beispiel diskutieren wir mit Jürgen Steinemann, Vizepräsident des Verwaltungsrats von Barry Callebaut, über die Herausforderungen bei der Herstellung von Rohstoffen auf diesem komplexen Kontinent. Elsie Kanza, Chefin des WEF Afrika, erläutert, wie sie in Afrika Arbeitsplätze schaffen will, indem sie die wichtigsten Akteure vereint. Und Anat Bar-Gera erklärt, wie sie Highspeed nach Afrika bringt.

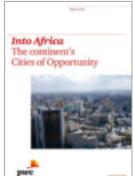
Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre mit neuen Denkanstößen und horizontreichen Perspektiven.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Urs Honegger'.

Urs Honegger



Aktuelle PwC-Studien  
zum Thema Afrika:



**Into Africa:** The  
continent's Cities  
of Opportunity



**Hospitality  
outlook:**  
2015–2019 South  
Africa – Nigeria  
– Mauritius –  
Kenya



Future shape of  
financial services  
in Africa

**Die Studien sind  
erhältlich auf**  
**pwc.co.za**

## Wir haben bei den PwC Experten nachgefragt



**Jürg Niederbacher**  
Partner, Leader Commodity  
Trading Schweiz

**Was ist die grösste Verände-  
rung, die Afrika in den letzten  
fünf Jahren erfahren hat?**  
Das starke Wachstum der  
afrikanischen Mittelschicht  
über die letzten Jahre bringt  
neue Chancen für Schweizer  
Unternehmen. Dennoch sind  
die Eintrittshürden in Afrika –  
mit seinen vielen Ländern – im  
Vergleich zu anderswo höher.  
Lokale Unterstützung von  
Beginn an ist wichtig, um  
kritische Fehler vermeiden und  
die Expansion nach Afrika zu  
einer Erfolgsgeschichte machen  
zu können.



**Gill Sivyer**  
Partner, Global Leader  
International Development

**Was sind die grössten  
Herausforderungen, die  
auf Afrika warten?**  
Afrika hat grosses Potenzial –  
200 Mio. Menschen im Alter  
von 15 bis 24 Jahren, 10% der  
weltweiten Ölreserven und  
ein Drittel aller Bodenschätze.  
Die Herausforderung besteht  
darin, diesen Reichtum für alle  
gewinnbringend zu nutzen,  
ohne die Lücke zwischen Arm  
und Reich zu vergrössern.  
Das Bevölkerungswachstum  
erfordert auch einen besseren  
Zugang zum Gesundheits- und  
Bildungswesen, damit eine aus-  
reichende Anzahl an qualifizier-  
ten und aktiven Arbeitskräften  
sichergestellt werden kann.



**Günther Dobrauz**  
Partner, Leader Legal FS Regulatory  
and Compliance Services

**Wie können Investments in  
Afrika das Land noch erfolg-  
reicher machen?**  
Afrika ist eine der am schnellsten  
wachsenden Regionen der Welt.  
In der Vergangenheit basierte  
das wirtschaftliche Wachstum  
vor allem auf natürlichen  
Ressourcen. Neu gilt der  
Konsumsektor als einer der  
grössten Wachstumstreiber des  
Kontinents. Zudem tragen der  
Tourismus und ein starker  
Telekommunikationssektor zu  
den positiven Entwicklungen  
bei. Richtig eingesetzte Investi-  
tionen fördern ein nachhaltiges  
Wachstum und schaffen Mehr-  
wert für die Stakeholder.



**Fabio Dell'Anna**  
Partner, Leader  
Corporate Tax West

**Was beeindruckt Sie am meis-  
ten, wenn Sie mit Afrikanern  
Geschäfte machen?**  
In Afrika sagen Taten mehr als  
Worte. Dabei ist es bei der  
Zusammenarbeit zentral, die  
Eigenheiten der verschiedenen  
Länder und Regionen des  
Kontinents zu kennen und zu  
verstehen.



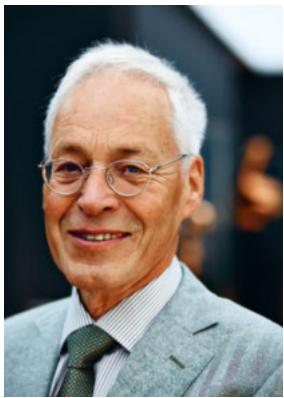
**Claudio Prante**  
Senior Manager, Strategie

Afrika muss den Übergang  
von einem Rohstofflieferanten  
zu einem wettbewerbsfähigen  
Partner mit nachhaltigem  
Wachstum meistern. Besonders  
westliche Unternehmen sehen,  
dass sich dies nur im Zusam-  
men schluss mit Geschäftspartnern  
erreichen lässt, die langfristig  
unternehmerisch denken und  
zuverlässige Ansprechpartner  
sind.



**Yvan Serret**  
Director, International  
Development

**Was ist ihr wichtigster Tipp  
für den Aufbau von erfolgrei-  
chen Geschäftsbeziehungen  
auf dem afrikanischen Konti-  
nent?**  
Auf dem afrikanischen Kontinent  
gibt es 54 Länder. Respektiere  
die verschiedenen Kulturen und  
Sitten in jedem Staat und begegne  
den Personen auf gleicher  
Augenhöhe.



**06 Eberhard Fischer**  
spricht über afrikanische Kunst.



**12 Paolo Richter**  
schafft Chancen mit Zweirädern.



**16 Tony Tyler**  
hilft Afrika abzuheben.



**22 Didier Drogba**  
auf Siegeszug für Bildung und Gesundheit.



**26 Abdel Mohsen –**  
Vorhang auf und Film ab.



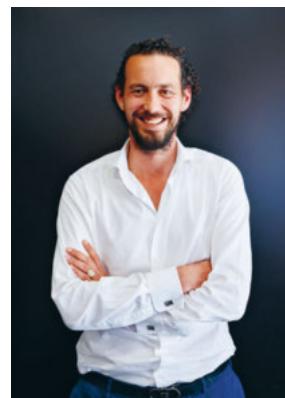
**32 Elsie Kanza**  
senkt die Jugendarbeitslosigkeit.



**36 Jürgen Steinemann**  
liebt den Kakao.



**42 Jaswinder Bedi**  
will die ugandische Baumwollbranche wachrütteln.



**46 Robin Lingg**  
spricht über die wirklichen Digital Natives.



**50 Jan Kees van der Wild**  
handelt das beste Kaffearoma aus.



**56 Anat Bar-Gera**  
surft highspeed.



**62 PwC in Afrika**



**63 Infoseite zu den Masken**



# Meister der afrikanischen Kunst.

**Eberhard Fischer**, ehemaliger Direktor Museum Rietberg, Zürich

**Text:** Sandra Willmeroth

**Bilder:** Markus Bertschi

Als ich als junger Mann 1972 Direktor des Museums Rietberg wurde, war es mir ein grosses Anliegen, die Anonymität der afrikanischen Schnitzkünstler aufzuheben und ihnen damit vielleicht etwas von der ihnen zustehenden Anerkennung, ihrer Würde, zurückzugeben. Ich habe mich immer bemüht herauszufinden, woher genau die Masken und Skulpturen stammen, und sie dann mit den Hinweisen «unbekannter Meister dieses oder jenes Volkes oder Kulturregion» angeschrieben. Dies ganz im Sinne des Museums Rietberg, das auf der Sammlung asiatischer, afrikanischer, amerikanischer und ozeanischer Kunst des Barons Eduard von der Heydt aufbaut. Die Maxime des Sammlers und Bankiers von der Heydt lautete «ars una»: Es gibt nur eine Kunst- und ich möchte hinzufügen, es gibt überall auf der Welt Künstler!

Schon allein deswegen ist es ein grauenvolles Klischee und immer noch altes Missionarsgeschwätz, wenn afrikanische Kunst als «Primitive Art» und in ihrer Wirkung als dämonisch oder bedrohlich bezeichnet wird. Alle diese Skulpturen haben doch gar nichts Groteskes oder Wildes an sich. Afrikanische Masken sind oft Geistwesen, die im Urwald leben und sich von den Menschen träumen lassen. Es sind hilfreiche Naturwesen, mit

denen man Kontakt aufnehmen muss, auf die man sich konzentrieren muss – und dann können sie in der Gesellschaft wirksam sein. Die Vorstellung, dies sei alles nur Abwehrzauber, Fetischismus oder alles seien Ahnen, ist völlig falsch.

Ich mag diese Kantigkeit der afrikanischen Masken sehr, das Symmetrische, die formale Strenge, die Konzentration auf das Allerwichtigste, und die daraus resultierende Klarheit, der Wunsch nach Ausgewogenheit und etwas, was viele Leute am Anfang gar nicht erkennen: die Ruhe und Würde, die in diesen Kunstwerken liegt. Erst die Gemütsbewegung der Ruhe macht bei ihren Auftritten die verschiedenartigsten Emotionen möglich. Eine lachende Maske kann nicht weinen. Aber eine ruhige Maske trägt auch das Gefühl in sich, das der Künstler im Moment des Schaffens in sich hatte. Etwas Trauriges oder etwas Heiteres, etwas Starkes oder etwas Sanftes.

Um die Qualität afrikanischer Kunst feststellen zu können, muss man sehr viel über afrikanische Kulturen wissen. Man muss aber vor allem auch die Variationsbreite der verschiedenen Maskentypen, der verschiedenen Genres kennen und wissen, welche stilistischen Möglichkeiten in einer bestimmten Kultur vorhanden sind, um zum Beispiel ein menschliches Gesicht darzustellen. Es gibt jeweils bestimmte vorgegebene

Formenraster, aber für die Künstler reicht es nicht aus, Vorhandenes zu kopieren. Sie legen in ihre Werke noch sehr viel mehr Herzblut hinein, ihre eigenen Erinnerungen, ihre Empfindungen. Deswegen besteht ein grosser Unterschied zwischen einem Durchschnittsstück und den Werken, die besonders karg oder besonders opulent oder sehr präzise oder virtuos geschnitten sind. Ohne Überblickswissen kann man nicht feststellen, ob ein Stück so schon hundertfach existiert oder ob es etwas Aussergewöhnliches ist.

In dem Moment, in dem man das Aussergewöhnliche einem bestimmten Künstler zuschreiben kann, weil man die Handschrift dieses Mannes erkennt, hat das Werk einen ganz anderen, singulären Wert. Echte Masken desselben Typs können von 300 Franken bis 3 Millionen wert sein. Es gibt keine Standards, wir sammeln keine Briefmarken, die entweder abgestempelt sind oder nicht, sondern wir sammeln qualitativ Aussergewöhnliches – wenn es «Kunst» ist.

Oftmals handelt es sich bei afrikanischen Skulpturen aber eben nicht um Kunst, sondern um Ramsch. Der Fälschermarkt ist ein grosses Problem geworden, und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Laie, der afrikanische Kunst kauft, mit seiner Erwerbung schwer auf die Nase fällt, ist sehr gross. Die

*«Schauen Sie doch, wie das gearbeitet ist, dieser Schwung, diese Stilisierung, diese Präzision, diese Kraft, die da darin ist.»*







**Dr. Eberhard Fischer** (\*1941) leitete von 1972 bis 1998 das Museum Rietberg in Zürich. Der promovierte Ethnologe ist der älteste Sohn des deutschen Völkerkundlers Hans Himmelheber. Fischer ist Präsident der Rietberg-Gesellschaft und Generalsekretär der Schweizerisch-Liechtensteinischen Stiftung für archäologische Forschungen im Ausland. Er wurde 2012 von der indischen Regierung mit dem indischen Zivilorden Padma Shri für Literatur und Bildung ausgezeichnet. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der indischen Malerei des 18. Jahrhunderts und der afrikanischen Kunst.

Zahl der Fälschungen und manipulierten Objekte ist enorm gross, denn es gibt auch heute viele afrikanische Schnitzer, die sehr gut arbeiten können und auch dasselbe Material benutzen wie ihre Vorfahren.

Dann muss man eigentlich nur noch einen Alterungsprozess der Werke imitieren. Für einen Laien ist es nahezu unmöglich zu unterscheiden, ob es sich um eine Maske von 1910 oder 2010 handelt.

Wie oft ich auf Reisen war, kann man nicht zählen. Wenn man Forschung treibt, muss man ins Land, denn ohne eigene Feldforschung kann man auch keine Quellenkritik betreiben. Man muss wissen, wie die Menschen einer fremden Kultur wirklich

leben, und man muss beispielsweise auch das einheimische Vokabular über Ästhetik kennen. Man muss miterlebt haben, wie das Publikum bei einem Maskenauftritt reagiert.

Ich besitze eher zufällig eine Sammlung afrikanischer Kunst, weil mein Vater einer der ganz grossen Experten für afrikanische Kunst war und ich damit aufgewachsen bin. So wie andere Kinder mit ihren Vätern in die Kirche gehen oder auf den Fussballplatz, so haben wir mit unserem Vater afrikanische Kunst angeschaut. Es war mein grösstes Glück, dass ich als junger Kunsthistoriker die Stelle als Direktor des Museums Rietberg in Zürich bekommen habe – ehrlich gesagt, um diese Tätigkeit ausüben zu dürfen, hätte ich auch noch Geld bezahlt!

14 | Kongo: Ssese  
Congo: Ssese







# Afrika tritt in die Pedale

**Weil Paolo Richters Velo geklaut wurde, schraubte er aus alten Fahrrädern ein neues zusammen. So entdeckte der Velafrica-Gründer seine Leidenschaft, aus der sich ein Projekt entwickelte, dank dem das Leben von rund 500'000 Menschen in Afrika verbessert wurde.**

Text: Vanessa Georgoulas

Bilder: Marc Wetli, Velafrica

**Herr Richter, was ist Velafrica und wie ist die Idee dazu entstanden?**  
Es war das Zusammentreffen meiner Leidenschaft fürs Velo-Recycling und der hohen Schweizer Erwerbslosigkeit zu Beginn der 90er Jahre. Während des Studiums hatte ich mit dem Velo-Recycling begonnen, weil mir mein Fahrrad geklaut wurde. Ich ersteigerte drei Vatos für jeweils vier Franken, aus denen ich dann ein neues Rad zusammenschraubte. Schon damals arbeitete ich mit Erwerbslosen und begann mit ihnen Vatos zu restaurieren. Bei einem Entwicklungseinsatz in Ghana erkannte ich, dass es dort kaum Fahrräder gab und vor allem Frauen und Kinder täglich stundenlange Fussmärsche zum Markt, zur nächsten Wasserstelle oder in die Schule auf sich nehmen mussten. Bei einem Besuch meinte mein ghanaischer Freund Mozato Ohene-Akonor: Diese Vatos sind genau das, was wir brauchen. So begannen wir die restaurierten Vatos in Afrika günstig zu verkaufen.

**Wie gross ist die Organisation von Velafrica, und wie finanziert sich das Programm?**

Insgesamt sind es etwa 350 Mitarbeiter – die erwerbslosen oder handicapierten Programmteilnehmenden unserer 30 Partner-Werkstätten in der Schweiz mitgerechnet. Zudem gibt es etwa 65 Arbeitsplätze in Afrika. Dann kommen noch rund 50 afrikanische Velohändler hinzu. Der Spendenanteil beträgt ein Drittel, wie auch der Anteil aus dem Verkauf von Vatos in der Schweiz. Der Rest wird durch die Unkostenbeiträge unserer Partner gedeckt.

**Velafrica führt auch vor Ort Schulungen durch, um Mechaniker auszubilden. In welchen Ländern wird ausgebildet?**

Es gibt Ausbildungen in Burkina Faso, Tansania, Madagaskar und in Ghana. Insgesamt sind es etwa 80 Lehrgänge, die von einer zweijährigen Lehre bis hin zum zweiwöchigen Weiterbildungskurs reichen. Wir bilden auch Mädchen aus.

**Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein neues Projekt auf die Beine stellen?**

Wir prüfen erst den Markt, denn wir wollen keine Konkurrenz schaffen. Deshalb verschenken wir die Vatos auch nicht. Es gibt einzelne Regionen, die man kaum beliefern kann, etwa den Kongo oder Mali. Da ist die politische Lage zu unstabil.

**Welche Rolle nimmt Velafrica in der afrikanischen Gesellschaft ein?**

Das Velo ermöglicht vieles. Zwei Studien der Universität St. Gallen zeigen: Mit dem Velo bewegt man sich vier bis fünf Mal schneller von A nach B und kann drei bis vier Mal mehr Waren transportieren. Ein Schulkind braucht im Schnitt 2,5 Stunden, um seinen Schulweg zurückzulegen. Mit einem Fahrrad schafft es die 7 km hin und zurück viel schneller und hat Zeit für die Hausaufgaben. Dank der Fahrräder gehen auch mehr Mädchen zur Schule, weil sie sich sicherer fühlen.

*«Das Fahrrad  
ist in Afrika  
eine wichtige  
Investition.»*



## Welches sind die grössten Herausforderungen der Geschäftstätigkeit in Afrika?

Die Armut sorgt dafür, dass Währungsschwankungen oder eine schlechte Ernte die Kaufkraft stark beeinflusst. Das Fahrrad ist in Afrika eine wichtige Investition, der Kaufpreis beträgt je nach Land zwischen 40 und 90 Franken. Dafür muss ein Käufer mehrere Monate sparen.

## Und wie schwierig ist die Zusammenarbeit im Alltag?

Man muss den wirtschaftlichen Hintergrund kultureller Unterschiede verstehen. Wenn jemand etwa zu spät kommt, ist das nicht unbedingt Nachlässigkeit, sondern begründet im Überlebenskampf. Wenn der Kochherd kaputt geht, dann steht diese Reparatur vor allem anderen an, weil sonst kein Essen mehr auf den Tisch kommt. Und es hat auch was Entspannendes, ohne Uhr zu leben.

## Ist es das, was wir von Afrika lernen können – mehr Gelassenheit?

Ja, gelassen und zuversichtlich zu bleiben, auch wenn nicht alles optimal läuft. Ich bewundere den Überlebensmut und die Kreativität, unter allen Bedingungen einen Weg zu finden und dabei auch noch zuversichtlich zu bleiben.

## Und was kann Afrika von der Schweiz lernen?

Wir haben ein höheres Qualitätsbewusstsein und auch höhere Ansprüche, da spielt die Sorgfalt eine grosse Rolle. Auch beim Thema Kundenorientierung sind die Schweizer vorne dabei.

Wie stellen Sie sicher, dass ihre Beziehungen mit ihren afrikanischen Partnern positiv sind?

Wir kommunizieren auf Augenhöhe und hören zu, weil wir unsere Partner als Kenner des Marktes wahrnehmen. Wir haben viele Ideen und Vorstellungen, aber im Grunde sind es sie, die wissen, wie der Hase läuft.



«Das Velo erweitert den Bewegungsradius, spart Zeit und erleichtert die Arbeit.»

## Velafrica – zwei Räder schaffen Chancen

Mehr als 20 Jahre ist es her, da verliess der erste Container mit 300 ausgemusterten Fahrrädern die Schweiz in Richtung Ghana. Seit 1993 haben 130'000 weitere Velos den Weg zu den Partnern in Burkina Faso, Eritrea, Gambia, Ghana, Madagaskar und Tansania gefunden. In der Schweiz arbeitet die gemeinnützige Organisation mit sozialen Einrichtungen zusammen, die Erwerbslose und Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen beschäftigen. Velafrica-Gründer und Geschäftsleiter Paolo Richter studierte Sozialwissenschaften und Sozialarbeit in Freiburg.







# Wo Träume fliegen lernen

**Tony Tyler**, CEO der International Air Transport Association (IATA), sieht für das afrikanische Lufttransportgewerbe höchst attraktive Chancen – sofern die Regierungen sie richtig nutzen. Er ruft sie zur Förderung von Biokraftstoffen auf. Und zu mehr.

## **Tony Tyler**

Tony Tyler wurde 1955 in Ägypten geboren und ist englischer Staatsangehöriger. Nach seinem Studium in England arbeitete er auf allen Kontinenten – mit Ausnahme von Südamerika (und der Antarktis). Seine Laufbahn begann 1978 im Fernen Osten, wo er zu Cathay Pacific stiess und 2007 zum CEO ernannt wurde. Seit 2011 ist Tony Tyler CEO der IATA. Dieses Amt wird er im Juni 2016 niederlegen.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** IATA, PwC, Miguel Torres Curado

## **Ist Afrika nicht der kleinste Luftfahrtmarkt weltweit?**

Gemessen an den Passagierzahlen stimmt das. Doch der Sektor wächst rasch und bietet ein enormes Potenzial. Für die kommenden 20 Jahre wird ein jährliches Wachstum von 4,9% erwartet – damit wächst der afrikanische Markt genauso schnell wie derjenige in Asien-Pazifik. Er übertrifft sogar die globale Wachstumsprognose von 4,0% in derselben Periode. Damit dürfte die afrikanische Luftfahrt schon bald bei den Grossen mitspielen.

## **Noch hinkt Afrika hinterher. Sie äusserten kürzlich, dass Afrika vor 20 Jahren ähnliche Aussichten hatte wie China.**

Damit wollte ich sagen, dass Regierungen, die die Luftfahrt konsequent fördern, ein gewaltiges wirtschaftliches Potenzial eröffnen. Zudem schliessen sich im Luftverkehr

Wachstum und Sicherheit nicht aus. In den 1980er Jahren kochte die chinesische Luftfahrt ebenfalls auf kleinerem Feuer und hinkte bei der Sicherheit arg hinterher. Heute gehört China zu den führenden Luftfahrtnationen. Wer hingegen wachsen will, ohne Qualität und Sicherheit zu verbessern, liegt falsch. Die afrikanischen Länder müssen der Verbesserung ihrer Sicherheitsstandards erste Priorität einräumen.

## **Bildet Afrika in Sachen Sicherheit das globale Schlusslicht?**

Das kann man so nicht sagen. Die meisten grossen und einige kleinere Fluggesellschaften haben die internationalen Sicherheitsstandards und IATA-Sicherheitsaudits eingeführt. Ihr Leistungsausweis braucht den internationalen Vergleich punkto Sicherheit nicht zu scheuen. Allerdings drücken gewisse kleinere Luftfahrtgesellschaften auf den Durchschnitt und bewirken eine verschobene öffentliche Wahrnehmung. Die Menschen hören von einem Flugzeug-

unglück irgendwo in Afrika. Sie schlagen alle Airlines über einen Leisten und meinen, ganz Afrika hätte Sicherheitsprobleme. Wir bei der IATA streben noch höhere Sicherheitsstandards an, gerade bei den kleinen Gesellschaften – auch wenn viele von ihnen nicht Mitglied der IATA sind. Das ist Teil unserer Mission. Ein Unglück wirkt sich für die ganze Branche negativ aus.

#### **Wo genau haben die afrikanischen Gesellschaften Sicherheitsprobleme?**

Die wichtigsten sind mangelhafte Sicherheitsinstruktionen, ungenügende Kontrollen und ein Rückstand in der Einführung globaler Standards. Das Ausmaß der Probleme unterscheidet sich von Land zu Land.

#### **Was lässt sich dagegen tun?**

In der Erklärung von Abuja haben sich die afrikanischen Regierungen 2012 dazu verpflichtet, alles Nötige einzuleiten: die zivilen Luftfahrtbehörden stärken, Sicherheitsmanagementsysteme einführen, sämtliche internationalen Flughäfen zertifizieren und Sicherheitsaudits durchführen. Die Regierungen nehmen diese Zusage sehr ernst, und es sind bereits klare Fortschritte zu erkennen.

Als Nächstes müssen die Regierungen die wirtschaftlichen Zwänge der Luftfahrt besser verstehen. Afrika leidet unter einer einschränkenden Regulierungswut und einem hohen Steuerdruck. Hier zahlt ein Benutzer einen hohen Preis für einen meist dürftigen Service. Mit diesen Problemen ist Afrika nicht allein, doch sind sie hier besonders ausgeprägt. So kostet der

Flugzeugtreibstoff in Afrika 21 % mehr als anderswo; immerhin macht dieser für eine Airline 30 % der Kosten aus. Die afrikanischen Staaten haben – mit Blick auf die anderen afrikanischen Gesellschaften – eine Marktliberalisierung in Aussicht gestellt. Allerdings zeigen sie sich gegenüber nicht-afrikanischen Airlines offener als gegenüber ihren eigenen. Nur gerade 20 % der Passagiere nutzen für innerafrikanische Reisen eine afrikanische Airline.

#### **Lässt sich dieses Verhalten überhaupt verändern?**

Wir bemühen uns, den afrikanischen Regierungen die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Lufttransportgewerbes aufzuzeigen. Afrika ist ein weitläufiger Kontinent mit einer sehr anspruchsvollen Topografie. Daher bietet sich das Flugzeug für den Transport an.

*«Eine Studie, die wir 2014 in Auftrag gegeben haben, zeigt, dass eine innerafrikanische Liberalisierung des Luftfahrtverkehrs in zwölf grossen afrikanischen Staaten 155'000 neue Arbeitsplätze und ein zusätzliches BIP von 1,3 Mrd. USD schaffen könnte.»*

Mit dieser Erhebung haben wir den Regierungen zudem die Erfolge anderer Regionen dargelegt. Zum Beispiel von Europa: Die Luftverkehrsmärkte waren früher stark national reguliert. Mit der Liberalisierung hat eine spektakuläre Erfolgsgeschichte





begonnen. Afrika sollte sich an Europa orientieren, ähnliche Institutionen aufzubauen und frühere Fehler vermeiden – insbesondere das Versäumnis, die Luftverkehrskontrolle zu integrieren und diese immer noch übermässig zu regulieren.

Es gibt übrigens noch andere Regionen, die die Potenz der Lufttransportindustrie für die Wirtschaftsentwicklung verdeutlichen. Singapur, Hongkong oder Südkorea haben gezeigt, wie es geht. Diese Länder haben verstanden, dass eine gesunde Luftfahrtindustrie der gesamten Wirtschaft eine Win-win-Situation bietet.

## «Die afrikanische Luftfahrt dürfte schon bald bei den Grossen mitspielen.»

### Sprechen wir über Zahlen.

In der Zeitspanne von 2011 bis 2014 sind die Gewinne kontinuierlich gestiegen. Unsere jüngste Prognose für 2015 geht von Rekordgewinnen und -umsätzen aus. Dennoch kann die Branche als Ganzes ihre Kapitalkosten bestenfalls decken. Was in jedem anderen Sektor als Mindestanforderung gilt, ist für den Luftverkehr ein beachtlicher Erfolg.

### Weshalb sind die Airlines so wenig rentabel?

Die Konkurrenz am Himmel ist enorm. Die IATA beispielsweise zählt 260 Mitglieder. Die Einstiegshürden in die Luftfahrtbranche sind sehr niedrig. Allerdings zeigt sich hier eine starke Konsolidierungstendenz. So gibt es zwei grosse Flugzeughersteller und drei

bedeutende Hersteller von Triebwerken. Die Flughäfen halten meistens ein regionales Monopol, und der Staat belegt die Fluggesellschaften mit hohen Steuern und Gebühren. Wir von der IATA erheben diese und liefern sie den Staaten ab. Dabei arbeiten wir effizienter, als es die nationalen Steuerbehörden könnten. Am Luftfahrtgeschäft verdienen viele – nicht nur die Airlines.

### Was hat sich in letzter Zeit beim Kohlendioxidausstoss getan?

Im Dezember 2015 findet die Klimakonferenz in Paris statt. Deren Erfolg käme auch der Luftfahrtindustrie zugute. Was auch immer an der Konferenz beschlossen wird: Die Luftfahrt verfolgt eine langfristige Strategie zur Steigerung der Effizienz. Bis 2050 wollen wir Klimaneutralität erreichen und 50% weniger CO<sub>2</sub> ausstoßen als im Jahr 2005.

Voraussetzung für eine klimaneutrale Luftfahrtindustrie ist, dass sich die Staaten auf globale, marktbasierter Messgrössen für die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Luftverkehr einigen. Dafür zuständig ist die International Civil Aviation Organization (ICAO). Diese tagt nächstes Jahr, um das genaue Vorgehen festzulegen. Bis dahin gibt es noch viel zu tun.

Bei der Einführung von Biokraftstoffen für Flugzeugtriebwerke haben wir bereits grosse Fortschritte gemacht. Auch die Regierungen müssen dafür sorgen, dass der Markt für Biokraftstoffe funktioniert, und Anreize für deren Produktion schaffen. Davon profitieren nicht zuletzt die Staaten selbst. Wenn die 200 grössten Flughäfen auf Biokraftstoff umstellen würden, wären 80% des gesamten Luftverkehrs abgedeckt. Mehr Effizienz geht kaum, deshalb sehen wir hier ein mächtiges Optimierungspotenzial.

### International Air Transport Association (IATA)

Die Internationale Luftverkehrs-Vereinigung ist der Dachverband der Fluggesellschaften. Ihr gehören 260 Luftfahrtgesellschaften aus 117 Ländern an, auf die 83 % des gesamten Luftverkehrs entfallen. Die IATA arbeitet eng mit der Internationalen Zivilen Luftverkehrsorganisation (International Civil Aviation Organization, ICAO) als zweite Branchenvereinigung zusammen.

[iata.org](http://iata.org)



---

# Steilvorlage für Bildung und Gesundheit

---

Der internationale Fussballstar **Didier Drogba** erzählt, was nötig ist, um an der Spitze mitzuspielen, und warum das Gesundheitswesen und die Bildung wichtig sind für Afrikas Stabilität und Wohlstand.

Text: Gill Parker

Bilder: Didier Drogba

**Ihr Erfolg im Fussball ist legendär. Sie waren einer der besten Torschützen von Chelsea und der Nationalmannschaft der Elfenbeinküste, Ihres Heimatlands. Zudem waren Sie zweimal Afrikas Fussballer des Jahres. Warum macht Fussball Sie so erfolgreich?**

Fussball ist meine Leidenschaft. Diese konnte ich zum Glück zu meinem Beruf machen. Wenn ich spiele, ist das für mich reinstes Vergnügen. Erfolg fällt viel leichter, wenn man sich glücklich fühlt und positiv denkt. Ich habe aber auch eine ehrgeizige Seite: Wenn ich einmal gewinne, will ich mehr.

**Warum wollten Sie ausgerechnet im Fussball Karriere machen?**

Das erste Schlüsselerlebnis hatte ich, als ich Maradona im Fernsehen spielen sah. Für mich war er ein Genie; also wollte ich sein und spielen wie er. So kam es, dass ich manchmal nur meinen linken Fuss benutzte, wenn ich mit meinen Freunden auf der Strasse Fussball spielte – nur um ein bisschen so zu sein wie Maradona.

**Als Kind lebten Sie eine Zeitlang in Frankreich bei Ihrem Onkel, der Profifussballer war. Inwiefern hat er Ihre Karriere beeinflusst?**

Er ist wesentlich mitverantwortlich für meinen Werdegang als Fussballspieler. Ich ging mit ihm zum Training, sah mir seine Spiele an

und entdeckte meine Leidenschaft für diesen Sport. Das tägliche Training beeindruckte mich sehr. Ich sah, wie man sich auf das Spiel vorbereitet, hart trainiert und auf dem Platz schliesslich alles gibt. Training ist alles beim Fussball.

**Ihre Laufbahn als Profifussballer begann in Le Mans in Frankreich. Wie hat sich dieser Schritt auf Ihr Leben ausgewirkt? War Ihnen damals bewusst, wie bedeutend er werden könnte?**  
Ich war sehr glücklich, in einem professionellen Team zu spielen. Allerdings war der Wechsel nach Le Mans schwierig, da ich davor in einem Team gespielt hatte, das vielleicht ein- oder zweimal pro Woche trainierte. In Le Mans musste ich plötzlich jeden Tag trainieren. Mein Körper war das nicht gewohnt, und so verletzte ich mich häufig; er erlitt gewissermassen einen Schock. Auch wenn es keine leichte Zeit war, härtete sie mich schliesslich ab und weckte meinen Ehrgeiz.

*«Je mehr Menschen Bildung erhalten, desto einfacher lässt sich die Mentalität eines Landes und eines Kontinents verändern.»*

**2004 wechselten Sie für eine Rekordsumme und als teuerster ivorischer Spieler aller Zeiten zu Chelsea. Was war das für ein Gefühl?**

Für mich änderte sich überhaupt nichts, denn ich vergaß meine Herkunft nie. Schliesslich hatte

ich zwei Jahre zuvor noch auf der Ersatzbank eines Zweitligisten gesessen. Natürlich war es toll, für einen so grossartigen Verein wie den FC Chelsea zu spielen. Doch zuerst kam es mir überhaupt nicht vor wie der Schritt meines Lebens; eigentlich wollte ich bei Olympique Marseille bleiben. Ich dachte nicht weiter darüber nach, der bestbezahlte Spieler zu sein, weil ich mich nie mit anderen vergleiche. Ich wollte mich vielmehr an einen neuen Fussballverein, eine andere



Sprache und eine neue Kultur anpassen. Natürlich wurde mir einige Jahre später klar, dass dies der entscheidende Schritt meines Lebens und meiner Karriere war.

**Sie befanden sich nun in einem internationalen Umfeld.**

**Wie fühlte sich diese Internationalität in Ihrer Karriere an?**

Als Kind träumst du davon, berühmt zu sein und Tore zu schießen – vor allem das Siegertor. Ein Verein wie Chelsea bietet seinen Spielern jeden Tag die Chance, gross rauszukommen und Tore zu schießen. Auch wenn das toll ist, sind damit neue Verantwortlichkeiten und Prioritäten verbunden. Und an dieses neue Leben musste ich mich zuerst gewöhnen.

**Was gefiel Ihnen bei Chelsea am meisten?**

Die Beziehungen zu den anderen Spielern. Chelsea ist ein Club mit vielen Nationalitäten. Ich lernte viel über andere Länder und Sitten.

**Didier Drogba**

verliess die Elfenbeinküste als kleiner Junge. Heute ist er einer der berühmtesten und erfolgreichsten Fussballspieler der Welt. Er spielte für Chelsea, führte seine Nationalmannschaft in die Endrunde der Weltmeisterschaft und wurde zweimal als Afrikas Fussballer des Jahres ausgezeichnet. In seinem Heimatland gründete er eine Stiftung, die sich für den Zugang zu Gesundheit und Bildung einsetzt. Derzeit steht Drogba bei Montreal Impact in der Major League Soccer unter Vertrag.

**[fondationdidierdrogba.org](http://fondationdidierdrogba.org)**



Das ist gut, denn so begriff ich, was das Leben ausmacht: Wissen und Kultur mit anderen teilen.

**Ihre Karriere bei Chelsea war höchst erfolgreich: Als erster afrikanischer Spieler schossen Sie in der ersten Liga 100 Tore.**

**Was hat Ihnen geholfen, so erfolgreich zu sein?**

Harte Arbeit – nichts anderes. Immer wenn ich ein Tor schoss, wollte ich im nächsten Spiel zwei schiessen. Ich schaute mir jeweils die Zeitlupe an und versuchte, die Situation zu verstehen. Beim nächsten Mal wollte ich es noch besser machen und zu den Topspielern gehören.

**Sie haben Ihre ivorische Nationalmannschaft zur Endrunde der Weltmeisterschaft geführt. Was bedeutete das für Sie?**

Das war ein unglaublicher Erfolg! Als ich als Junge sah, wie Maradona die Weltmeisterschaft gewann, träumte ich davon, es ihm gleichzutun. 20 Jahre später hatten wir uns tatsächlich für die Endrunde qualifiziert. Das ging unter die Haut, ich konnte es einfach nicht fassen.

**Im Rahmen Ihres Trainingslagers für die Weltmeisterschaft waren Sie eine Zeitlang in der Schweiz und nahmen sogar an Freundschaftsspielen mit lokalen Teams teil. Wieso die Schweiz?**

Die Schweiz ist klimatisch ähnlich wie Deutschland und grenzt daran. Deswegen wollten wir unser Trainingslager hier durchführen. Ich schätze die Schweiz als angenehmes Land mit guter Infrastruktur. So bin ich immer wieder gerne hier.

**Inzwischen sind Sie in Montreal – wie schätzen Sie Ihre Zukunft im Fussball ein?**

Wahrscheinlich werde ich meine Karriere bald beenden. Bis dahin möchte ich dem Fussball aber noch etwas zurückgeben. Denn schliesslich verdanke ich diesem Sport neben den ganzen Emotionen so viel.



**Sie sind in Afrika und Frankreich aufgewachsen. Welche Erinnerungen verbinden Sie mit dem Afrika Ihrer Kindheit?**

Barfuss auf der Strasse Fussball spielen, grosse Familien und Gemeinschaftssinn. Wir teilten alles, was wir hatten – und waren glücklich.

**Was hat sich seit damals verändert? Welche Entwicklung war für Sie besonders überraschend?**

Die Technologien. Und die Tatsache, dass die Menschen inzwischen eigene Marken kreieren und nicht länger von europäischen oder amerikanischen Marken abhängig sind. Sie schaffen Neues und anderes mit dem Label «Made in Africa».

**2007 gründeten Sie in der Elfenbeinküste Ihre eigene Stiftung.**

**Was hat Sie dazu inspiriert?**

Ich möchte, dass sich mein Land und mein Kontinent weiterentwickeln

und in einem anderen Licht gesehen werden. Afrika soll nicht nur für seine Fussballspieler oder Sänger bekannt sein, sondern auch für seine Wissenschaftler, Spitzenmediziner und Führungspersönlichkeiten. Deswegen halte ich Zugang zu Bildung und Gesundheitsversorgung für enorm wichtig. Je mehr Menschen Bildung erhalten, desto einfacher lässt sich die Mentalität eines Landes oder eines Kontinents verändern.

**In welche Art von Projekten haben Sie investiert und warum?**

Zurzeit bauen wir ein mobiles Krankenhaus für eine medizinische Versorgung, die nur wenig kostet – das ist das dringlichste Projekt. Nicht alle Ivorer wohnen in der Hauptstadt und haben einfachen Zugang zu einem Krankenhaus. Früher musste man stundenlang laufen oder einen Bus nehmen, um die Menschen zu behandeln; heute können wir zu ihnen gehen. Aber vor allem will ich Schulen bauen. Ich möchte das Denken der Menschen in Afrika verändern.

Die Menschen führen einen Bürgerkrieg, ohne zu wissen, für wen sie kämpfen. Darin liegen nach meiner Einschätzung viele Kriege begründet. Wer jedoch Bildung hat, kann selber entscheiden, was für ihn und sein Land gut ist. Deswegen halte ich Bildung für so wichtig.

**Worauf sind Sie in den letzten acht Jahren Stiftungsarbeit am meisten stolz?**

Auf die Reaktionen der Bevölkerung, wenn ich um Unterstützung für meine Projekte bat. Sie waren beeindruckend und gaben mir die Kraft, solche Projekte durchzuführen. Ich erachte es als Herausforderung, Spenden bestmöglich zu verwerten. Folglich muss ich damit etwas Gutes und Grossartiges tun.

*«Zurzeit bauen wir ein  
Krankenhaus für eine  
medizinische Versorgung,  
die nur wenig kostet.»*

**Warum wollen Sie Ihren ivorischen Landsleuten etwas zurückgeben?**  
Ich bin in diesem Kulturkreis aufgewachsen. Ob im Haus meiner Familie, meines Onkels, meiner Tanten oder meiner Cousins – man lebte immer mit allen zusammen und musste alles teilen.

**Sie haben in der ganzen Welt gelebt und gearbeitet.  
Inwiefern unterscheiden sich die geschäftlichen Möglichkeiten in Afrika von denen anderer Länder?**

Inzwischen bietet Afrika mehr Möglichkeiten. Zwar sind die Menschen hier träge. Doch ich glaube, dass wir unsere Chancen packen werden.

**Wie beurteilen Sie die Zukunft Afrikas und der Elfenbeinküste?**

Ich hoffe, dass Kriege und Hungersnöte hier bald der Vergangenheit angehören. Sie haben so viele Menschenleben gekostet. Ich bin glücklich, dass die Wirtschaft meines Landes wächst. Und dass die letzten Wahlen ohne Zwischenfälle über die Bühne gingen. Ich halte das für ein gutes Zeichen und die richtige Strategie, um eines der Schlüsselländer Afrikas zu werden. Mein Land ist auf dem richtigen Weg.





# Sudans Filmindustrie im Rampenlicht

Er ist Filmemacher, gebürtiger Ägypter und lässt die Filmindustrie im kriegsgebeutelten ostafrikanischen Sudan wieder aufleben. **Ahmed Abdel Mohsen** lebt in Zürich und ist eigentlich zufällig in der Schweiz gelandet.

## Ahmed Abdel Mohsen

Mohsen absolvierte ein Medienwissenschafts- und Journalismusstudium an der South Valley University in Ägypten. 2005 schloss er die F+F-Schule für Kunst und Mediendesign in Zürich ab. Heute arbeitet er als unabhängiger Filmemacher, Projektmanager und Übersetzer unter dem Label der Zürcher donkeyshot Filmproduktion. Mohsen hat sechs Mal Regie geführt, zuletzt bei «Laila, Hala und Karima – Ein Jahr im revolutionären Kairo». Dieser Film dokumentiert das Leben von drei Künstlerinnen während des Arabischen Frühlings. Er beginnt mit Szenen von Kundgebungen auf dem Tahrir-Platz, die mit einer Handkamera gefilmt wurden. Aktuell arbeitet Mohsen an «Zeit der Nordwanderung». Mit diesem Werk wird er hoffentlich seinen internationalen Durchbruch schaffen.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Markus Bertschi, Firoze Edassery

Wie viele aufstrebende Regisseure wollte Ahmed Abdel Mohsen sein Medienwissenschafts- und Journalismusstudium mit einem Diplom einer Filmschule in Südkalifornien – dem Mekka der weltweiten Filmindustrie – krönen. Im Gegensatz zu den meisten stand der junge Mann nach seinem Studium in seiner Heimat Ägypten auch tatsächlich kurz davor, seinen Traum zu verwirklichen. Alles war organisiert: die Zulassung, das Stipendium, die Aufenthaltsbewilligung und sogar der Flug, der ihn am 16. September 2001 von Kairo in die USA hätte bringen sollen. Doch die Terroranschläge vom 11. September 2001 machten ihm einen Strich durch die Rechnung; der Einsturz der New Yorker Twin Towers setzte seinen Plänen für eine Ausbildung in Hollywood ein jähes Ende. Als Araber blieb ihm die Einreise in die USA verwehrt.

Zum Glück gab es Alternativen in Europa. Dank früherer Besuche und Kontakte, die er stets pflegte, konnte Ahmed Abdel Mohsen im Jahr 2002 eine vierjährige Filmausbildung in Zürich in Angriff nehmen. Die «verlorene» Zeit machte er schnell wieder wett.

Bereits 2003 führte Mohsen in seinem ersten Film Regie. Nach vier weiteren wagte er seine erste Rückkehr nach Afrika. Diese ist in seinem 2011 erschienenen Dokumentarfilm «Sira – Wenn der Halbmond spricht» festgehalten, der das Ringen einer ägyptischen Familie zwischen Tradition und Moderne darstellt. Danach beschäftigte sich Mohsen mit einem weiteren ägyptischen Schwerpunkt: dem Arabischen Frühling, der Kairo und andere Hauptstädte Anfang 2011 erfasste. Der dabei entstandene Dokumentarfilm «Laila, Hala und Karima – Ein Jahr im revolutionären Kairo» wurde viel beachtet. Trotzdem machte es die veränderte politische Konstellation für Mohsen unmöglich, in

seinem Land zu bleiben. «Nach Monaten des militärischen Drucks wollte ich 2012 nicht länger in Ägypten arbeiten», erinnert er sich.

#### **Auf zu neuen Ufern**

Von nun an konzentrierte sich Mohsen auf den südlich von Ägypten gelegenen Sudan. «Zeit der Nordwanderung» lautet der Titel des preisgekrönten Romans, den er verfilmen will. Der Schauplatz liegt 1000 Kilometer südlich von seiner Heimatstadt Aswan, ebenfalls am Ufer des Nils. Das Buch von Tayeb Salih (siehe Kasten) erschien 1969 erstmals auf Englisch. Es erzählt die Geschichte eines Afrikaners, der in Europa studiert hat und in sein sudanesisches Dorf zurückkehrt. Der Kampf der Kulturen und postkolonialen Ideen der Hauptfigur lassen auf eine positive Lösung nur hoffen. Das Thema ist kontrovers. So wurde der Roman in den ersten Jahren nach seiner Veröffentlichung im Sudan verboten.

2012 begann Mohsen seine Suche nach Drehorten und Produktionsteams für die Verfilmung dieses Romans. Während seiner dreiwöchigen Reise durch den Sudan wurde ihm klar, dass dieselben politischen und sozialen Kräfte, die das Buch ursprünglich verboten hatten, auch für die Verbannung der Filmindustrie aus dem Land verantwortlich waren. «Der Sudan hatte 35 Jahre lang keine Filmindustrie mehr.»

#### **Start auf der grünen Wiese**

Statt aufzugeben, entschied sich Mohsen für einen kompletten Neustart. Er wollte die sudanesische Filmindustrie wiederbeleben, die in den 1980er Jahren zusammengesunken

war. Das Filmgeschäft war am Boden. Nur einige wenige sudanesische Filmemacher, die in den 1960er bis 1970er Jahren von Ostdeutschen und Sowjets ausgebildet worden waren, verfügten über technisches Know-how. Allerdings erwies sich dieses als ziemlich veraltet, und es gab auch keine Filmschulen. Zudem waren die meisten Kinos geschlossen, da die Sperrstunde zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung die Menschen vom Kinobesuch abhielt.

### *«Ursprünglich wollte ich in Kalifornien Film studieren. Stattdessen bin ich in der Schweiz gelandet.»*

Schon auf seiner Erkundungsreise 2012 bot Mohsen der jungen Generation zukünftiger sudanesischer Filmemacher Workshops und Seminare an. Jede Fähigkeit war gefragt – und ist es noch immer: Storytelling, Drehbuchgestaltung, Kinematografie, Belichtung, Regie, Schauspielerei und vieles mehr. Da er dies alleine nicht alleine bewältigen konnte, sprach er – zurück in Zürich – mit Freunden aus der Schweizer Filmindustrie und mit Sponsoren aus der hiesigen Politik und Kultur. Schliesslich erhielt er unter anderem Hilfe von der Schweizer Botschaft im Sudan und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).

Die anfänglichen Bedenken seiner Kollegen über die Lebensbedingungen und die persönliche Sicherheit waren schnell zerstreut. So nahmen ein Dutzend Fachpersonen Anfang 2014 an einer dreiwöchigen



**«Veränderung  
durch Kunst –  
das muss  
versucht  
werden.»**





Exkursion durch den Sudan teil. Auf diese erste Tour folgten im Abstand von drei Monaten fünf weitere. Sie umfassten Workshops, experimentelles Theater, Vorträge und ein Festival mit klassischen sudanesischen Filmen. Bevor die Filme aber am Festival gezeigt werden konnten, mussten sie vom alten Zelluloidformat digitalisiert werden. Sogar die sudanesischen Urheber hatten ihre eigenen Streifen seit fast 30 Jahren nicht mehr gesehen!

#### **Wurzeln schlagen**

Das Projekt gewann an Fahrt. Zurzeit wird im Dorf Karmakol, das drei bis vier Autostunden nördlich von Khartum liegt, ein Filmstudio wiederaufgebaut. Vor Jahrzehnten wurde der Standort aufgegeben, weil er wiederholt vom benachbarten Nil überflutet worden war. Unterdessen liessen sich diese Überschwemmungen eindämmen und ein perfekter Drehort errichten. Mehr noch: «Das unbewohnte Dorf ist ein ideales Zentrum für die einheimische Kultur, denn es ist auch der Heimatort von Tayeb Salih, dem grössten Schriftsteller Sudans.»

Karmakol dient Mohsen als Kulisse für die Verfilmung von Salihs Meisterwerk «Zeit der Nordwanderung». Der Regisseur will nach Abschluss der Dreharbeiten seine gesamte Filmausrüstung den lokalen Künstlern überlassen, die an seinen Workshops teilgenommen haben. Mit dieser Unterstützung und derjenigen seines Projektteams werden die lokalen sudanesischen Filmemacher sechs weitere Filme drehen – drei Spiel- und drei Dokumentarfilme. Die Vorproduktion

ist bereits angelaufen, und die Filmarbeiten beginnen voraussichtlich 2017. Sämtliche Projekte stehen unter der Schirmherrschaft der UNESCO – einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren dieser Initiative.

Mohsen hofft, dass diese Filme mehr als bloss unterhalten. Das Filmschaffen im Sudan könnte mithelfen, die Differenzen zwischen Kultur und Regierung auszuräumen, die hier auch Jahrzehnte nach der Veröffentlichung von Salihs Roman weiterhin vorherrschen. «Veränderung durch Kunst – das muss versucht werden», sagt Mohsen. «Es könnte besser funktionieren als der Arabische Frühling.»

### *«Der Sudan hatte 35 Jahre lang keine Filmindustrie mehr.»*

Die schweizerisch-sudanesische Zusammenarbeit trägt noch mehr Früchte. Während der Workshops sind neue Ideen entstanden. «Nachdem sie den Sudan besucht und die lokale Bevölkerung kennengelernt haben, führen meine Schweizer Kollegen dort nun verschiedene Filmprojekte weiter», erzählt Mohsen. Sie empfinden es als frustrierend, drei bis vier Jahre auf die Realisation eines Projekts zu warten. Von ihren sudanesischen Kollegen, die 30 bis 40 Jahre warten mussten, haben sie Geduld gelernt. Mohsen ist überzeugt, dass diese Zusammenarbeit sowohl dem sudanesischen als auch dem Schweizer Film zugutekommt.



*«Ich bin stolz,  
Afrikanerin  
zu sein.»*



# Die Arbeitsplätzemacherin

Mit fast einer Milliarde Einwohnern – mehrheitlich jungen Menschen – sieht Afrika seine grösste Herausforderung darin, Arbeitsplätze zu schaffen. Elsie Kanza und das World Economic Forum (WEF) setzen alles daran, dieses Ziel zu erreichen.

## Weltwirtschaftsforum (WEF) und Elsie Kanza

Als internationale Organisation fördert das Weltwirtschaftsforum die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Die gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Genf stösst auf der Basis eines Multi-Stakeholder-Ansatzes Massnahmen an, um den Zustand der Welt durch Bewältigung der globalen Herausforderungen zu verbessern. Das WEF ist bekannt für seine Jahrestreffen jeweils im Januar in Davos-Klosters. Elsie Kanza amtiert seit 2011 als Head of Africa des Forums. Zu ihren Hauptaufgaben gehört die Organisation der alljährlichen Afrika-Konferenz, einer regionalen Version der Davoser Veranstaltung. Kanza hat in Kenia, Tansania und den USA Betriebswirtschaft, Finanzwirtschaft und Entwicklungsökonomie studiert und ist derzeit am WEF-Hauptsitz in Genf tätig.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Marc Wetli, A. Jansen

Nennen wir es Rohstoffrätsel: Bei der Nahrungsmittelproduktion ist Afrika arm. Trotz grosser Land- und Arbeitskräfteressourcen ist der Kontinent nicht in der Lage, sich selber zu ernähren, und importiert jährlich Nahrungsmittel für kolossale 35 Mrd. USD. Bei der Produktion anderer Grunderzeugnisse hingegen ist Afrika reich: Kakao, Kupfer, Baumwolle, Diamanten, Gold und Öl – diese und weitere Erzeugnisse stehen auf Afrikas Exportliste. Allerdings kommen die entsprechende Wertschöpfung und daraus resultierende Beschäftigung mehrheitlich anderen zugute.

Hier setzt Elsie Kanza seit rund zehn Jahren an – zuerst als Wirtschaftsberaterin des Präsidenten von Tansania, heute als Head of Africa des WEF (siehe Kasten). Um das Rohstoffrätsel zu lösen, nimmt die Ökonomin Afrikas die grösste Herausforderung an:

das Schaffen von Arbeitsplätzen für die vielen jungen Menschen in Afrika.

«Ich bin stolz, Afrikanerin zu sein», sagt die Tochter tansanischer Eltern. Sie ist im angrenzenden Kenia geboren, aufgewachsen und hat dort ihre Ausbildung genossen. «Ich möchte Afrika helfen, seinen Weg zum Wohlstand zu finden.»

## Der harte Ernährungskampf

Im Rahmen des Projekts «Grow Africa» will Elsie Kanza die heimische Landwirtschaft stärken. Während ihrer Zeit als Präsidentenberaterin unterstützte sie die Startphase des Programms in Tansania. Seither wurde dieses auf elf weitere Länder südlich der Sahara ausgedehnt.

Afrikas Landwirtschaft wird von Kleinbauern dominiert, die weniger als zwei Hektar Land bestellen. Ihnen mangelt es natürlich an Skaleneffekten, ganz zu schweigen von modernem Saatgut, Werkzeugen, Düngern

## *«Ich möchte Afrika helfen, seinen Weg zum Wohlstand zu finden.»*

mitteln und Agronomiewissen. Die meisten dieser Kleinbauern sind vollständig von Regenwasser abhängig, das aufgrund des anhaltenden Klimawandels an vielen Orten knapper wird. Hinzu kommen Infrastrukturprobleme, wie eine unzureichende Lagerung oder Verkehrerschliessung und ein mangelhafter Zugang zu regionalen und globalen Märkten.

### *«Unser Kontinent strotzt vor Chancen.»*

Den grossen Herausforderungen stehen noch grössere Importkosten von 35 Mrd. USD gegenüber. Die Grundidee von «Grow Africa» besteht darin, die Importe durch die heimische Produktion abzulösen. «Wir wollen alle Akteure zusammenbringen, damit sie die Herausforderungen in Chancen ummünzen», erläutert Kanza. Schon zeigen sich erste Erfolge: Im Rahmen des Programms wurden 7 Mrd. USD in die Landwirtschaft investiert, was die Schaffung von 30'000 Arbeitsplätzen pro Jahr und die Zusammenarbeit mit fast drei Millionen Kleinbauern ermöglicht hat.

**Umfassende Industrialisierung nötig**  
Der weltweite Boom und die jüngere Krise haben Non-Food-Erzeugnisse in den vergangenen zehn Jahren geprägt und auch in Afrika Spuren hinterlassen. Obschon viel Geld in die Produktion von «cash crops» – für den Export bestimmte Produkte – und

Mineralien geflossen ist, erachtet Kanza diese Produkte nicht als langfristige Arbeitsplatzgeneratoren, wie Afrika sie bräuchte. «Der Rohstoffboom hat zwar punktuell Reichtum geschaffen, aber nicht für einen breiten Zuwachs an Beschäftigung gesorgt.»

Um das zu erreichen, braucht es nach Kanzas Ansicht eine breit abgestützte Industrialisierung. Als leuchtendes Beispiel nennt sie den Schuhhersteller Huajian. 2011 bildete das Unternehmen in seiner Heimfabrik in China 86 äthiopische Mitarbeitende aus. Danach wurden diese in einer neuen Produktionsstätte unweit der äthiopischen Hauptstadt Addis Abeba beschäftigt. Bis 2013 war die Zahl der Mitarbeitenden, die mehrheitlich für Marken wie Clarks, Guess und Tommy Hilfiger produzieren, auf 3500 angewachsen. Und das ist erst der Anfang: Das Unternehmen will seine Belegschaft in Äthiopien in den nächsten zehn Jahren auf 30'000 erhöhen.

Derartige Erfolgsgeschichten möchte Kanza beim WEF wiederholen. Dazu will sie potenzielle Partner zusammenbringen und so Gelegenheiten schaffen. In Äthiopien sind auch in anderen Städten Projekte angelau-fen. Und Nigeria kann zwei Trümpfe aus der Automobilindustrie vorlegen. «Unser Kontinent strotzt vor Chancen», ist Kanza überzeugt. Und diese Chancen dürften zahlreiche stolze Afrikaner für einige Zeit beschäftigen.





# Das süsse Aroma des Erfolgs

**Jürgen Steinemann** stand dem Schokoladenhersteller Barry Callebaut sechs Jahre lang als CEO vor. In dieser Zeit stieg die Verkaufsmenge um rund 40% und der Aktienkurs legte über 70 % zu. Ende September hat Steinemann den Stab an seinen Nachfolger übergeben. Nunmehr wird er sich auf seine Rolle im Verwaltungsrat konzentrieren. Zeit also, um über die Fitness von Barry Callebaut und die enge Beziehung des Unternehmens zu Afrika nachzudenken.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Markus Bertschi, Barry Callebaut

## Welches waren Ihre Höhepunkte als CEO von Barry Callebaut?

Wir bauten ein internationales Unternehmen zu einem globalen Konzern aus. Heute arbeiten 50% unserer Mitarbeiter in Schwellenländern oder Ländern, von denen wir unsere Rohstoffe beziehen. Die Übernahme der Division Kakaoprodukte von Petra Foods im Jahr 2012 war die grösste Akquisition in der Unternehmensgeschichte. Mit einem Schlag kamen 1800 neue Mitarbeiter dazu und wir wurden zum weltgrössten Hersteller von Kakaoprodukten. In den neuen Märkten haben wir ein einmaliges Zeichen gesetzt. Vor sechs Jahren unterhielten wir eine Fabrik in Asien und eine in Lateinamerika. Heute sind es neun in Asien und sieben in Lateinamerika. Unsere Wachstumsstrategie basierte zu Beginn auf Expansion, Innovation und Kostenführerschaft. Wir haben sie um den Pfeiler «nachhaltiger Kakao» erweitert. Ich bin überzeugt, dass dieser zum wichtigsten Alleinstellungsmerkmal unserer Branche wird – für uns ist es bereits ein zentraler

Erfolgsfaktor. Zudem haben wir ein konzernweites Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter und Führungskräfte ins Leben gerufen. Schliesslich hängt der Erfolg eines Unternehmens von seinen Mitarbeitern ab, denn diese machen den Unterschied.

## «Ohne afrikanischen Kakao gäbe es keine Schokolade.»

Lange war Barry Callebaut B2C- und B2B-Unternehmen. Sie haben es zu einem reinen B2B-Konzern transformiert.

### Warum?

Meines Erachtens kann ein Unternehmen langfristig nur eines der beiden Geschäftsmodelle betreiben. B2B und B2C sind zwei völlig unterschiedliche Modelle, die andersartige Leistungskennzahlen erfordern und deren Mitarbeiter einen unterschiedlichen Hintergrund haben müssen. Ein Unternehmen, das beide Segmente bedient, konkurriert mit seinen eigenen Kunden. Wir haben uns für B2B entschieden.

## Ein Leben für die Nahrungsmittelbranche:

### Wer ist Jürgen Steinemann?

Jürgen Steinemann, Jahrgang 1958, studierte Betriebswirtschaft an der European Business School in Wiesbaden (Deutschland), London und Paris. Mitte der 1980er Jahre begann er seine berufliche Karriere in der Nahrungsmittelbranche. Vor seinem Start bei Barry Callebaut 2009 war er zehn Jahre lang COO von Nutreco in Amsterdam, einem Produzenten für Tier- und Fischfutter. Davor arbeitete er bei Unilever und Eridania Béghin-Say. Jürgen Steinemann ist Mitglied des Verwaltungsrats von Lonza sowie Mitglied des Aufsichtsrats von Metro.





**Gibt es zwischen dem Schokoladengeschäft und Ihrer früherer Tätigkeit im Bereich Tiernahrung Ähnlichkeiten?**

Mehr als man erwarten würde. Beiden liegt eine globale Wertschöpfungskette in der Landwirtschaft zugrunde. Beide erfordern Know-how in der Wertschöpfung und im Risikomanagement. Die Verarbeitungsschritte sind teilweise vergleichbar. Tatsächlich stellt das Schweizer Unternehmen Bühler einen Grossteil der technischen Ausrüstung für beide Branchen her. In unserem B2B-Geschäft sind die Kunden tendenziell führende globale Akteure mit globalen Verträgen.

*«Für Afrikaner ist alles möglich, und sie tun alles, um eine Lösung zu finden.»*

**Was denken Sie, wird Barry Callebaut seinen Kernfokus je öffnen?**

Das diskutierten wir immer wieder. Die Antwort lautete stets: Solange wir wie in den letzten zehn Jahren deutlich schneller wachsen als der Markt, ändern wir besser nichts. Unseren Erfolg verdanken wir hauptsächlich unserer Konzentration auf Schokolade und Kakao. Dieser Fokus zwingt uns, besser zu sein als unsere Mitbewerber.

Wir sind die Experten in unserem Metier, ohne andere Tätigkeitsfelder. Unsere Mitbewerber führen möglicherweise 15 bis 20 Produktkategorien. Damit verfügen sie über mehr Spielraum, wenn eine Kategorie schwächelt. Doch sie sind auch weniger konzentriert und mischen überall mit, vom Orangensaft bis zum Zement. Bei Barry Callebaut stellen wir uns vielmehr die Frage: Welche «angrenzenden» Geschäfte passen zu uns? Beispielsweise haben wir das Unternehmen La Morella Nuts übernommen, das Nüsse für Schokoladenprodukte verarbeitet. Für Pralinen benötigt ein Patissier sowohl Schokolade als auch Nusspaste. Weiter haben wir Dekorations-spezialisten für Kuchen und personalisierte Schokoladenwaren übernommen. Diese Produkte haben denselben Weg zum Markt und dieselben Endkunden wie wir. Das verstehen wir unter «angrenzend».

**Ihr Unternehmen ist in Afrika stark präsent. Wie kam es dazu?**

Barry Callebaut ist das Ergebnis einer Fusion. Callebaut war ein belgischer Schokoladenhersteller, der dem verstorbenen Unternehmer Klaus Jacobs gehörte. Das Unternehmen wollte im Kakaogeschäft besser Fuss fassen und entschied sich für eine Rückwärtsintegration. So fusionierte es mit dem französischen Kakaoverarbeiter Cacao Barry. Auf diese Weise haben wir unsere Wertschöpfung zurück in den Busch gebracht: Das war unser Start in Afrika.

**Inwieweit ist Barry Callebaut ein afrikanisches Geschäft?**

Weitestgehend, denn ohne afrikanischen Kakao gäbe es keine Schokolade. Knapp 70 % der weltweiten Kakaoproduktion stammen aus Afrika, hauptsächlich aus Westafrika. Fünf unserer sechzehn Kakaofabriken befinden sich dort und befriedigen einen Grossteil unserer Kakaonachfrage. Kakao wächst aus klimatischen Gründen nur um den Äquator herum, also in Entwicklungsländern. Die Kakaoverarbeitung hingegen findet aus Tradition in den Industrieländern nahe beim Konsumenten statt. Die grössten Kakaoverarbeiter sind die Niederlande. Aus kommerziellen und strategischen Gründen haben wir nach der Fusion 1996 die Kakaoverarbeitung zu ihrem Ursprung zurückverlagert. Daher beschäftigen wir heute rund 1000 unserer über 9000 Mitarbeiter in Afrika.

**Verbringen Sie viel Zeit in Afrika?**

Ich liebe Afrika und ich liebe den Busch. Pro Jahr bin ich vier bis fünf Mal in Afrika. Besonders Freude bei Barry Callebaut machte mir meine Funktion als Bindeglied zwischen der westlichen Welt und Afrika. Es ist gut möglich, dass wir im Anzug und mit Krawatte am edlen Konferenztisch mit dem CEO eines Konsumgüterunternehmens die Essgewohnheiten im Jahr 2030 diskutieren und ein paar Tage später in Khakis im Busch stehen, um mit einem Kakaobauern unter

einem Baum über die Ernte zu sprechen. Barry Callebauts Schlüsselaufgabe besteht darin, diese beiden Welten miteinander zu verbinden.

#### **Was können Menschen aus dem Westen von Afrikanern lernen?**

Afrikaner sind echte Unternehmer und sehr flexibel. Vor Kurzem habe ich eines unserer Unternehmen in Westafrika besucht. Dort benutzen sie dreirädrige Motorräder, um gleichzeitig mehrere Kakaobohnensäcke von den Bauern abzuholen. Unsere Kollegen vor Ort fanden nämlich heraus, dass sich die Bauern die Zeit und Mühe sparen können, mit nur einem Sack zwei Stunden lang auf dem Fahrrad durch den Busch zu radeln, um den Kakao bei der Kooperative abzuliefern. So haben sie bei Alibaba, dem chinesischen Onlineshop, kurzerhand die dreirädrigen Motorräder erworben, statt sich mit der Bürokratie im Unternehmen herumzuschlagen. Für Afrikaner ist alles möglich und sie tun alles, um eine Lösung zu finden. Ich denke manchmal, dass wir mit unserer westlichen Obsession für Compliance und Konformität ganz schön viel von ihnen lernen könnten.

#### **Versuchen Sie, den afrikanischen Geist bei Barry Callebaut einfließen zu lassen?**

Nicht nur den afrikanischen, sondern generell den Geist der Schwellenländer. Rund ein Drittel der derzeit 45 Absolventen unseres globalen Managemententwicklungsprogramms stammen aus Kakaobauländern. Sie zu motivieren, ihre Heimatregion

zu verlassen, ist nicht immer einfach. Nicht alle wollen im Westen leben. Die Familienbande sind häufig sehr eng, weshalb viele ihre Familien nicht verlassen wollen. Solche Mitarbeiter machen aus Barry Callebaut ein facettenreiches, starkes Unternehmen. Darauf lege ich auch beim Traineeprogramm für Hochschulabsolventen grossen Wert. Ein Kakaobau Land sollte für einen der drei vorgesehenen Einsätze obligatorisch sein. Wer sich dort durchsetzen kann, schafft es überall.

***«Wer sich dort durchsetzen kann, schafft es überall.»***

#### **Was würden Sie Menschen aus dem Westen raten, die in Afrika Geschäfte tätigen möchten?**

Afrika bietet immense Chancen, man muss sie nur erkennen. Dazu eine kleine Anekdote: Zwei Schuhverkäufer werden nach Afrika entsandt. Nach einer Woche schreibt der eine nach Hause: «Ich komme zurück, hier gehen alle barfuss.» Der Zweite schreibt ebenfalls in seine Heimat: «Ich bleibe ein Jahr, hier trägt keiner Schuhe!» Man muss Afrika mit eigenen Augen gesehen haben und sich selber ein Bild über die Chancen machen. Selbstverständlich müssen Sie Studien lesen und Sorgfalt walten lassen. Doch die persönliche Erfahrung ist unersetzlich.





### Barry Callebaut

Mit einem Verkaufsvolumen von rund 1,8 Millionen Tonnen und über 50 Fabriken ist Barry Callebaut der weltweit grösste Hersteller von Schokoladen- und Kakaoprodukten.

Der Konzern mit Hauptsitz in Zürich erzielte im Geschäftsjahr 2014/15 einen Umsatz von rund 6,2 Milliarden CHF. Seine Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Zu den Kunden dieses B2B-Unterneh-

mens zählen sowohl industrielle Nahrungsmittelhersteller als auch gewerbliche und professionelle Anbieter von Schokoladenprodukten wie Chocolatiers, Confiseure, Bäckereien, Hotels, Restaurants und Caterer.

[barry-callebaut.com](http://barry-callebaut.com)



# Baumwolle als Wachstumstreiber

Unternehmer **Jaswinder Bedi** leistet in Afrika Pionierarbeit: Sein Projekt in der ugandischen Textilindustrie reicht vom Anbau der Baumwollpflanze bis zum fertigen Kleidungsstück. So errichtete er auf diesem grossartigen Kontinent eine nahtlose Wertschöpfungskette von der Baumwollplantage bis zur Näherei.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Jaswinder Bedi, David Sucsy

Wie so viele Geschichten von Afrika erzählt auch diese von einem mächtigen Potenzial, das sich nach Jahrzehnten des Dornrösenschlafs wachküssen liess.

Kurz nach der Unabhängigkeit von Grossbritannien vor einem halben Jahrhundert hieß es in Uganda: «Cotton is King». Die junge Nation war Schwarzafrikas grösster Produzent der weissen Faser. Baumwolle machte 40% der ugandischen Exporte aus. So entwickelte sich eine kleine, vielversprechende Textilindustrie. Nach der Entkörnung wurde die Baumwolle in Spinnereien zu Fäden oder Garn und schliesslich im Web- oder Strickverfahren zu Stoffen verarbeitet. Diese wiederum wurden gefärbt und geschnitten, bevor das Endprodukt entstand: Kleider. Doch auf diesen Aufstieg der Industrie folgte deren Niedergang.

Eine Studie einer indischen Textilindustriberatungsfirma beschreibt das Problem diplomatisch: «Politische Instabilität und falsche politische Weichenstellungen in den 1970er Jahren waren die Ursache für den deutlichen Einbruch der Industrie.» Im Klartext: Die Textil- und Bekleidungsbranche wurde auseinandergerissen – so wie das Land selbst. Der Despot Idi Amin vernichtete während seiner Diktatur von 1971 bis 1979 Hunderttausende von Menschenleben und einen Grossteil der Volkswirtschaft Ugandas. Mitte der 1980er Jahre stellte sich endlich Stabilität ein, die bis heute anhält. Der Schaden ist dennoch weiterhin spürbar. Eine bemerkenswerte Statistik bringt die

Geschichte der nationalen Baumwollproduktion wie folgt auf den Punkt: 2015 wird eine deutliche Zunahme der Gesamtzahl auf 150'000 Ballen erwartet. Dennoch beträgt dieses Volumen nur gerade 40% des Landesrekords von 400'000 Ballen – erreicht im Jahr 1969.

Jaswinder Bedi möchte das ändern und die ugandische Baumwollindustrie wachrütteln. Dazu will er sie wörtlich von Grund auf neu aufbauen und dem Rest von Afrika als gutes Beispiel vorangehen. Mit seiner Erfahrung aus dem benachbarten Kenia (siehe Kasten) hat er dazu ein Unternehmen namens «Fine Spinners» gegründet. Dieses spielt eine entscheidende Rolle im Entwicklungsprojekt der Competitive African Cotton Initiative (COMPACI).

## Willkommen im Paradies?

Die Idee von COMPACI baut auf einer landwirtschaftlichen Grundlage auf und macht sich einige Vorteile des Landes zunutze. Assurance Manager Cedric Mpobusingye von PwC Uganda umschreibt diese so: «Uganda verfügt über ein warmes Klima, fruchtbaren Boden und regelmässige Regenfälle. Diese Faktoren schaffen ideale Voraussetzungen für eine landwirtschaftliche Produktion im subsaharischen Afrika.» Wahrscheinlich untertrübt Mpobusingye noch. Die Mischung aus Äquatorposition, Höhenlage (1000 bis 1500 m ü. M.), Ebenheit und viel Wasser schaffen Traumkonditionen für die Bauern. Jeden Tag gibt es Regen und Sonnenschein, der Boden ist extrem fruchtbar und ermöglicht zwei bis drei Ernten pro Jahr, weil das Wetter beinah ganzjährig perfekt ist.





Damit noch nicht genug: Arbeitskräfte sind bestens verfügbar. Ein Bericht vom Frühjahr 2015 eines Beratungsunternehmens wird konkreter: «Das subsaharische Afrika [...] dürfte in den nächsten 20 Jahren ein äusserst dynamisches Wachstum der arbeitenden Bevölkerung erfahren. 2035 wird die Arbeitsbevölkerung hier mit derjenigen des heutigen China gleichziehen.» Uganda zählt heute ungefähr 20 Millionen Einwohner im arbeitsfähigen Alter. Bis 2025 wird diese Zahl gemäss einer UN-Prognose um 40% auf rund 28 Millionen ansteigen.

Eine weitere Erfolgszutat ist die optimale Handelsposition Afrikas gegenüber den USA. Unter der Präsidentschaft von Bill Clinton gewährte Amerika im Jahr 2000 den Zollfrei-Status für Importe aus 39 afrikanischen Staaten (einschliesslich Uganda). Dieses Freihandelsabkommen ist entscheidend, denn US-Zölle auf Fertigwaren können bis zu einem Drittel des Importpreises ausmachen. Es erlaubt Bekleidungsexportoreuren aus Ostafrika, mit Marktriesen wie China und Bangladesch zu konkurrieren, und dürfte darum schon bald für weitere 15 Jahre erneuert werden.

Bedi wertet all dies als gute Zeichen für einen afrikanischen Wandel der Textilbranche. Diese hat sich in etwas mehr als einem Jahrhundert von ihrer ehemaligen Hochburg im Norden Englands nach China, Taiwan und die ernst zu nehmenden Vorposten in Bangladesch und Vietnam verlagert, so Bedi. Er sieht keinen Grund dafür, dass die Industrie aufhören könnte, weiterhin an die konkurrenzfähigen Standorte zu ziehen.

*«Wenn es so weiterläuft, werden die ugandischen Baumwollzüchter eines Tages weltweit mithalten können.»*

Zugegeben: Weder Uganda noch Ostafrika hat das Prädikat «konkurrenzfähigst» verdient. Das tiefe Ausbildungsniveau von Mitarbeitenden, eine kaum vorhandene Infrastruktur, Regierungsineffizienz und Korruption gehören immer noch zu den grössten Herausforderungen für die Wirtschaft. Aber es gibt vielversprechende Projekte, namentlich Fine Spinners und COMPACI.

### **Jaswinder Bedi – aus Polyester und Baumwolle gestrickt**

Jaswinder alias «Jas» Bedi ist in Kenia geboren und aufgewachsen. Nach der Sekundarschule genoss er seine Ausbildung in Amerika und Europa. Darum kann er die Welt aus der Perspektive der Industrie- und der Entwicklungsländer betrachten. «In Afrika», meint er lakonisch, «neigt man dazu, das Unerwartete zu erwarten.»

Als Bedi 1984 in die Firma seiner Familie – heute Bedi Investments – eintrat, rechnete er niemals mit seiner aktuellen Position. Was mit einer industriellen Näherei für Anzüge begann, wurde um eine Tuchfabrik erweitert. Seit der Expansion in die Bekleidungsherstellung beliefert das Unternehmen Marken wie Calvin Klein, Izod und die Eigenmarke von Tesco. Steht auf einem Etikett «Made in Kenya», stammt das Kleidungsstück höchstwahrscheinlich von Bedi; genauer von einer Fabrik im 140 km nordwestlich von Nairobi gelegenen Nakuru mit 800 Handwerkern und Näherinnen.

Über die Jahre hat Bedi weitere Posten im Namen der Textilbranche übernommen: in der Kenya Apparel Manufacturers Exporters Association, im East African Business Council, in der Kenya Private Sector Alliance und in der African Cotton & Textile Industries Federation. Hier entstand seine Verbindung zur International Textile Manufacturers Federation mit Hauptsitz in Zürich. Bei dieser amtiert Bedi heute als Vizepräsident und wird 2016 das Präsidium übernehmen.

COMPACI ist ein einzigartiger Schulterschluss von Kleinbauern. Etwa 5000 von ihnen – rund die Hälfte davon Baumwollpflanzer in Uganda – werden damit zu Lieferanten des 21. Jahrhunderts. Die meisten von ihnen haben keine Ausbildung und nur zwei bis fünf Morgen Land (entspricht rund einem bis zwei Hektar). Für sie bedeutet COMPACI einen gewaltigen Schritt nach vorn. Die COMPACI-Ausbildung ist sehr umfassend: Die Bauern lernen, wie man das Land vorbereitet, welche Samen man verwendet, wie man sie pflanzt, die Baumwolle ausdünnnt, düngt, mit Pestiziden behandelt und erntet.

Das Prinzip von COMPACI scheint zu funktionieren. Die Baumwollerträge pro Morgen oder Hektar sind im ersten Betriebsjahr um 50 % angestiegen. Dazu Bedi: «Wenn es so weiterläuft, werden die ugandischen Baumwollzüchter eines Tages weltweit mithalten können.» Nach der Ernte auf dem Feld werden die behaarten Samen (Lint) entkörnt und die Fasern in die neue Fabrik der Fine Spinners in Kampala transportiert. In diesem 40 Millionen Dollar teuren Komplex arbeiten 1500 Menschen. Sie bedienen die Maschinen, spinnen, weben, stricken und nähen – bis Ende 2016 dürften es doppelt so viele sein. Erste Produkte liessen sich bereits absetzen: Im dritten

Quartal 2015 wurden 300'000 T-Shirts pro Monat an Käufer wie die Otto-Gruppe aus Deutschland oder an Jack & Jones aus Schweden versandt.

Bedi relativiert: Verglichen mit den Exporten der Textilriesen seien die Stückzahlen aus Afrika noch gering. China exportiert Kleidung für 30 Milliarden Dollar in die USA, während Afrika heute nur gerade 1 Milliarde Dollar umsetzt. Klein zu sein, schaffe eine Art Schutz: «Wir sind noch so unbedeutend, dass uns die Konkurrenz noch nicht auf dem Radar hat.» Doch Afrika geht seine Aufgaben hinsichtlich Ausbildung, Infrastruktur und Regierung an und baut seinen Produktionskostenvorteil gegenüber China laufend aus. Deshalb könnte sich die junge ugandische Erfolgsgeschichte schon bald auf dem gesamten Kontinent wiederholen – zu einem guten Preis. Heute hält Afrika 6 % der weltweiten Baumwollproduktion, exportiert aber 75 % davon als Rohstoff. Würde der gesamte Anbau auf dem Kontinent selbst verarbeitet – Fine Spinners hat bewiesen, dass dies geht –, könnten laut Bedis Schätzung 9 Millionen neue Arbeitsplätze entstehen. «In diesem Fall hätten die Menschen in Afrika weit weniger Anlass, nach Europa überzusetzen», sinniert Bedi. Das ist in der Tat eine afrikanische Geschichte mit einem enormen Potenzial.



# Gute Chancen für das digitale Geschäft

Seit vier Jahren ist das Schweizer Traditionssunternehmen Ringier in Afrika im digitalen Business unterwegs. **Robin Lingg**, CEO Ringier Africa & Asia, berichtet über Schwierigkeiten und Chancen und darüber, was wir von den Afrikanern lernen können.

**Text:** Sandra Willmeroth

**Bilder:** Thomas Buchwalder, AfricaImages

## Wie kam es dazu, dass Ringier nach Afrika expandierte?

Wir bauen seit mehr als 25 Jahren Geschäfte in aufstrebenden Märkten auf. Begonnen haben wir in Osteuropa, dann gingen wir nach Asien. Wir sind gerne als Entrepreneur unterwegs, das liegt in der Natur unseres Unternehmens – und da war das nächste Ziel ganz klar Afrika.

## Wie ist Ihr Unternehmen in Afrika vertreten?

Wir betreiben in den einzelnen Ländern ganz unterschiedliche Geschäfte: klassisches E-Commerce, Handelsplattformen, Online-Marktplätze und digitales Verlagswesen. Zudem haben wir eine digitale Marketingagentur aufgebaut, die Unternehmen in ihrer Onlinestrategie berät und einen umfassenden Service bietet: vom Aufbau der Webseite über die Betreuung der Social-Media-Kanäle bis hin zu ganzen 360°-Marketing-Kampagnen.

## Warum ist ausgerechnet Afrika für digitale Geschäftsideen prädestiniert?

In Sachen technologische Entwicklung holen viele Länder Afrikas gerade drastisch auf und

überspringen viele Stufen im Entwicklungsprozess. Das bringt Afrika in wenigen Jahren an den Punkt, zu dessen Erreichung die westliche Welt die letzten zwei oder drei Jahrzehnte gebraucht hat. Deshalb war klar, dass Afrika gute Chancen für unser digitales Geschäft bietet.

## Vor allem im Umgang mit mobilen Geräten liegt Afrika weit vorn. Können Sie daraus auch für das hiesige Geschäft Nutzen ziehen?

Wir haben in Afrika Plattformen, die 90 Prozent des Volumens über mobile Geräte generieren. In der Schweiz sind wir bei 40 bis 60 Prozent. Wir können von Afrika also lernen, wie sich das Verhalten des mobilen Nutzers ändert. Denn in Afrika ist eine grösse Anzahl jüngere Leute schon einen Schritt weiter – das sind die wirklichen «Digital Natives». Unsere «Digital Natives» hatten immer noch eine Zeitung oder ein Magazin in der Hand, in den afrikanischen Ländern ist das nicht so. Das führt zu einem anderen Nutzerverhalten und anderen Entwicklungen, die einen guten Input für unser angestammtes Geschäft geben können.

## Haben Sie sich quantitative Ziele für den Umsatz in Afrika gesetzt?

Unser Ziel ist es, in den Ländern in denen wir

## Robin Lingg

(1979) ist seit Juli 2014 CEO Ringier Africa & Asia und Mitglied des erweiterten Group Executive Boards der Ringier AG. Davor war er Head of Business Development und Mitglied des Verwaltungsrates. Mehrere Jahre war er für das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim GmbH tätig, einige Zeit davon auch in Mexiko. Robin Lingg ist der Sohn von Evelyn Lingg-Ringier, die gemeinsam mit Michael Ringier und Annette Ringier Inhaberin der Ringier AG ist. Robin Lingg hat an der Universität Passau Sprachen, Wirtschafts- und Kulturräumwissenschaften studiert.



«In der westlichen Welt entwickelte sich die digitale Revolution über einen Zeitraum von 20 Jahren. Das holt nun Afrika innert weniger Jahren auf.»



*«Wir können von Afrika  
lernen, wie sich das  
Verhalten der mobilen  
Nutzer ändert.»*

tätig sind, ein starkes Portfolio und langfristig operativ funktionierende Geschäfte aufzubauen. Natürlich wissen wir, in welche Richtung es gehen soll, aber wir müssen nicht auf Biegen und Brechen in zehn Jahren 100 Millionen Schweizer Franken Umsatz in den afrikanischen Ländern erzielen. Es geht primär darum, dass unsere Geschäfte solide aufgebaut sind und dass wir schneller wachsen als die Märkte.

**Ringier startete das Afrikageschäft 2011 in Nigeria, Ghana und Kenia und ist mittlerweile über Akquisitionen auch in Tansania und im Senegal vertreten. Was sprach ausgerechnet für diese Länder?**  
Für Nigeria sprach die Grösse: Es ist mit 180 Millionen Einwohnern das bevölkerungsreichste Land im Gebiet der Subsahara. Kenia ist das Land mit dem ausgeprägtesten mobilen Bezahlungssystem, und damit ist es prädestiniert für den Start unserer E-Commerce-Aktivitäten. Für Ghana sprechen die Stabilität des Landes, die über dem Durchschnitt Afrikas liegt, und die starke Mittelschicht. Der Senegal ist ein guter Ausgangsort für die anderen frankophonen Länder, und in Tansania bot sich eine gute Gelegenheit für eine Akquisition.

**Warum sind weiter entwickelte Märkte wie Südafrika nicht dabei?**

Wenn man im Gebiet Subsahara Geschäfte aufbauen will, ist Südafrika das falsche Land, um zu lernen. Südafrika hat kulturell und strukturell relativ wenig mit den anderen Ländern des südlichen Afrikas gemeinsam. Zudem haben in den letzten zehn Jahren sehr viele Unternehmen nach Südafrika expandiert, auch wenn sie sich nur am Rande für Afrika interessierten. Das hat teilweise sogar schon zu Überinvestition geführt.

**Erwägen Sie, in weitere Länder in Afrika zu expandieren?**

Wir sind jetzt in fünf Ländern aktiv, und das ist kaum das Ende der Expansion. Allerdings

ist es mit grossem Aufwand verbunden, in einem Land Fuss zu fassen – vor allem um die lokalen Teams aufzubauen, die Geschäftsmodelle zu implementieren und im Markt eine gewisse Grösse zu erreichen.

**Haben Sie Probleme, neue Leute zu finden?**

Natürlich herrscht ein Kampf um jedes einzelne Talent – also Mitarbeitende zu finden oder zu behalten. Aber mittlerweile haben wir einen guten Ruf an unseren afrikanischen Standorten. Zudem sind einige Mitarbeitende von dort bereits vom lokalen Geschäft ins internationale Team aufgestiegen, und das sind natürlich gute Erfolgsgeschichten, die zeigen, dass intakte Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Obwohl das hilft, ist es immer noch eine der grössten Herausforderungen, geeignete Mitarbeitende zu finden.

**Pflegen Sie Kooperationen mit Universitäten?**

Wir pflegen Kooperationen mit lokalen Universitäten, mit internationalen Universitäten und Studentenverbindungen. Das Thema Fortbildung ist essenziell, denn wir wollen

lokale Talente fördern. Ganz ohne ausländische Experten kommen wir aber nicht aus. Gerade wenn es um den Aufbau von Geschäftsmodellen geht, die es dort vor Ort bisher nicht gab – da muss man die Expertise von aussen bringen.

#### Wie oft sind Sie in Afrika unterwegs?

Etwa zweimal pro Monat. Wir sind als Start-up in Märkten unterwegs, die erst noch erschlossen werden müssen – das braucht viel Präsenz vor Ort. Länder wie Nigeria laufen allerdings sehr gut, und da haben wir ein breites mittleres und oberes Führungsteam vor Ort, sodass ich nicht mehr jeden Monat hinreise. In anderen Ländern bin ich öfter. Zudem kann man Reisen nach Ost- und Westafrika relativ schlecht verbinden, das vergessen viele. Von Daressalam nach Lagos ist es eine zwölfstündige Reise

#### Ist Korruption ein Thema?

In einigen Ländern ist die Korruption im Alltagsleben spürbar. Aber im Geschäftsleben sind wir bislang verschont geblieben. Da stehen wir mit unseren digitalen Geschäftsmodellen nicht oben auf der Liste.

#### Afrika hat viele Völker, die teilweise untereinander verfeindet sind.

##### Wie gehen Sie damit um?

Wir fokussieren uns vor allem auf Städte als Geschäftsregionen, die generell sehr heterogen sind. Und natürlich sind unsere digitalen Plattformen universal verfügbar, schaffen Effizienz und erleichtern den Informationsaustausch.

#### Bestehen im geschäftlichen Umgang andere Spiel- oder Verhaltensregeln – ähnlich wie in Asien?

Jede Kultur ist anders. In jedem Land in Afrika gibt es bestimmte Verhaltensregeln, Formalitäten und Protokolle, die man kennen sollte. In Afrika sind die Kulturen zwischen den Ländern sehr unterschiedlich, aber im Endeffekt gilt: «Business ist

## «Ich bin vor allem von der Dynamik der Menschen fasziniert.»

Business.» Es wird die gleiche Direktheit und Ehrlichkeit verlangt wie hier.

#### Ist es ein Malus oder ein Bonus, wenn Sie als Europäer in Afrika ein Geschäft aufbauen wollen?

Nachteile hat man sicherlich, wenn man als von aussen kommendes Unternehmen wahrgenommen wird, hauptsächlich über Expats agiert und versucht, die lokalen Märkte zu erobern. Wir werden dadurch, dass wir lokale Unternehmen aufbauen, auch eher als lokal verankerte Firmen wahrgenommen. Im Umgang mit den grösseren nationalen und internationalen Kunden und Agenturen kann es aber wiederum ein Vorteil sein, wenn wir von unserer über 180-jährigen Firmengeschichte erzählen, von unsrer professionellen Strukturen und unsrer Marktaktivitäten.

#### Was ist für Sie das Faszinierende an der afrikanischen Kultur und Lebensart?

Ich bin vor allem von der Motivation der Menschen und Mitarbeitenden fasziniert, von diesem absoluten Willen, Neues aufzubauen. Sie geben sich nicht schnell zufrieden, mit dem was sie haben, die meisten wollen wirklich etwas erreichen.

#### Was können wir von Afrika lernen?

Von der Offenheit und Schnelligkeit, mit der in Afrika geschäftliche Entscheidungen getroffen werden, können wir lernen. Auch davon, dass man hier ein bisschen positiver eingestellt ist, mehr Neues ausprobiert und flexibler ist. Wir sollten vor allem weniger Angst haben, das zu verlieren, was wir schon besitzen – und mehr daran denken, was wir vielleicht gewinnen können, wenn wir etwas riskieren und neue Wege gehen.

#### Die Ringier AG

ist nach eigenen Angaben das grösste international operierende Schweizer Medienunternehmen. Weltweit gehören rund 6500 Mitarbeitende dem Konzern an. Das Produktportfolio umfasst über 120 Zeitungen und Zeitschriften sowie Druckereien, diverse Radiostationen und Fernsehkanäle und über 80 Web- und Mobile-Plattformen. Das Unternehmen wurde 1833 in der Schweiz gegründet und wird seit fünf Generationen als Familienunternehmen geführt.

#### Ringier Afrika und Asien

Der Geschäftsbereich Afrika und Asien hatte 2014 ein Volumen von 26 Millionen Umsatz jährlich, davon entfällt ein nicht genannter, kleiner Teil auf die Region Afrika. Ringier ist seit 2011 in Afrika aktiv und beschäftigt an den mittlerweile fünf Standorten in Kenia, Ghana, Nigeria, Senegal und Tansania insgesamt rund 230 Mitarbeiter. 95 % der Beschäftigten stammen aus den jeweiligen Ländern.

[ringier.com](http://ringier.com)





# Kaffeehändler mit Verantwortungsbewusstsein

**Jan Kees van der Wild** handelt mit dem Rohstoff Kaffee. Die Pflanze, welche die kostbaren Bohnen hervorbringt, entstammt – wie die Menschheit – dem Osten Afrikas. Anbau und Verarbeitung bringen den Herkunftsländern Arbeit und die Chance auf Entwicklung. Dem Handel kommt dabei eine tragende Rolle zu.

**Text:** Redaktion «ceo Magazin»

**Bilder:** Markus Bertschi

In einer langen Reihe stehen zehn kleine Tassen. Frisch aufgebrühter Kaffee verströmt sein Aroma im Labor von Volcafe in Winterthur – die Hauptsorten Arabica und Robusta sowie einige seltene Provenienzen aus den mehr als 100 Varietäten und Mischungen, mit denen gehandelt wird, sind darunter. Jan Kees van der Wild hält seine Nase über eine Probe mit besonders fruchtigem Bouquet. Die Bohnen für den Test stammen aus Ostafrika – Äthiopien, Uganda, Kenia, Tansania und Mosambik – und sind für ihre hohe Qualität bekannt.

Van der Wild leitet den Bereich Commodities des 1783 gegründeten Unternehmens ED&F Man in London, das weltweit mit Agrarrohstoffen handelt, in erster Linie mit Zucker, Molasse und Kaffeebohnen. Seit 2005 sind die Kaffeeaktivitäten in der Schweizer Tochtergesellschaft Volcafe gebündelt. Der Grund: Rund zwei Drittel des weltweiten Handels mit rohen Kaffeebohnen wird von der Schweiz aus abgewickelt. «Hier finden wir das Know-how und die Spezialisten», sagt der Chef eines Teams, das aus Kaffeehändlern und Rohstoffspezialisten besteht.

Volcafe, hervorgegangen aus dem Winterthurer Handelshaus Volkart, ist heute die Nummer zwei im globalen Handel mit den Bohnen. 13 Millionen Säcke, umgerechnet etwa 780'000 Tonnen, verschiffst das Unternehmen pro Jahr. In 14 der 20 grössten Anbauländer hat Volcafe eigene Vertretungen. Die lokalen Ankäufer erwerben die rohen Bohnen von lokalen Bauern, wie in Papua Neuguinea, oder

von riesigen Plantagen, wie es sie in Brasilien gibt. Die ostafrikanischen Exportländer tragen dazu nur noch einen kleinen Teil bei.

## Wie guter Wein

Aus diesem Teil der Welt, der Heimat des Kaffeestrauchs, hat das anregende Getränk seinen Siegeszug rund um die Welt angetreten. Mehr als 1,5 Milliarden Tassen Kaffee werden jeden Tag rund um den Globus getrunken – Tendenz steigend. Kaffee ist zu einem geschätzten Luxusprodukt geworden, schon seit dem 18. Jahrhundert, als sein Genuss nicht länger ein Vergnügen des Adels war. «Man spricht über Kaffee wie über guten Wein», sagt van der Wild. Und zahlt bei Starbucks oder in den angesagten Cafés der Metropolen für eine Tasse Spezialkaffees oft mehr als für ein Glas Wein.

Nach dem Trocknen der Bohnen und den ersten Verarbeitungsschritten – Sortieren, Selektieren und Aufbereiten nach dem Wunsch der Kunden – gelangt der Volcafe-Rohstoff zu den

Abnehmern. Unter ihnen finden sich die multinationalen Konzerne und Kaffeeketten sowie die grossen nationalen Röstereien, die aus dem Rohstoff das konsumierbare Endprodukt herstellen. Darüber hinaus beliefert die Firma an der US-Westküste, in Teilen Asiens und in Australien auch kleinere Verarbeiter.

*«Volcafe engagiert sich vor Ort weit mehr, als man dies von einer scharf kalkulierenden Handelsfirma erwarten würde.»*

## Arbeit für Millionen

Van der Wild pendelt zwischen seinen Büros in London und Winterthur: zwei Tage hier, drei Tage dort. Daneben stehen viele Geschäftsreisen an – die Kunden sind anspruchsvoll und agieren global. Ein- bis zweimal im Jahr geht es auch nach Afrika.

Das braucht Zeit. Die Wege in die entlegenen Bergregionen sind weit und mitunter beschwerlich. «Die Infrastruktur ist nicht mit unseren, als selbstverständlich empfundenen Verhältnissen vergleichbar», sagt er. Was beeindruckt ihn, wenn er dort ist? «Dass die meisten Menschen von fröhlicher Natur sind und Hoffnung haben – ganz unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Situation. Davon können wir etwas lernen.»

Der Kaffeeanbau gibt Millionen von Menschen Arbeit, auch in Afrika, wo die Mechanisierung des Anbaus noch nicht so weit fortgeschritten ist wie anderswo. Die Ankäufer sind an langfristigen Lieferbeziehungen mit Bauern und Händlern und an hohen Qualitätsstandards interessiert. Auch deshalb engagiert Volcafe sich vor Ort weit mehr, als man dies von einer scharf kalkulierenden Handelsfirma erwarten würde – in der Ausbildung der lokalen Fachkräfte, mit Investitionen in Schulhäuser, in die medizinische Versorgung und in den Zugang zu sauberem Trinkwasser in den Dörfern.

#### **Expertise für Bauern**

Den Bauern greifen die Volcafe-Vertreter, die sich eher als Kaufleute, denn als Händler verstehen, mit eigener Expertise unter die Arme. Sie helfen bei der Beschaffung von passenden Düngemitteln, empfehlen, die Sträucher rechtzeitig durch neue zu ersetzen, und vermitteln dafür Setzlinge. Wo es geht, sichert man die künftige Ernte ab, um den Bauern das Risiko von Preisschwankungen abzunehmen. Man merkt, wenn van der Wild von den Erfolgen oder seinen persönlichen Begegnungen mit Kaffeebauern spricht, wie wichtig es ihm ist, soziale Verantwortung zu übernehmen.

Nur bei einem Thema, der Korruption, die nicht nur, aber auch in Afrika leider immer noch verbreitetet ist, wird er ernst: «Sie darf in unserem Geschäft einfach keine Rolle spielen.»

Das Wissen, wie man guten Kaffee anbaut, ist ein Kriterium für die Qualität, die Verarbeitung das andere. Bis der Rohstoff als wohlschmeckender Trank in der Tasse landet, ist viel Wissen gefragt: bei der Selektion und der Weiterverarbeitung, bei Lagerung und Transport, und schliesslich beim Blending, der Veredelung.

*«Bis der Rohstoff in der Tasse landet, ist viel Wissen nötig – bei Selektion und Weiterverarbeitung, bei Lagerung und Transport und schliesslich bei der Veredelung.»*

Bevor die Säcke in Winterthur von den Handelsspezialisten über Telefon oder an mehreren Computermonitoren gleichzeitig angeboten und verkauft werden und ihren Weg zu den Röstereien antreten, testet Volcafe jede Charge Bohnen selbst. Dies geschieht sowohl in den Erntegebieten im Osten Afrikas und in den übrigen Anbauländern als auch später im Labor in Winterthur, wo jede Sorte in kleinen Tassen degustiert wird. «In unserem Geschäft lässt sich das nicht auslagern», sagt Jan Kees van der Wild. Auch deshalb heisse das Motto seiner Firma: «Kaffee verstehen wir bestens.»







### Vollblut-Händler

Wenn Jan Kees van der Wild im privaten Kreis oder beim Golfspielen von seinem Beruf erzählt, bleibt zuweilen das Interesse aus. Der Rohstoffhandel gilt als trocken, wenig spektakulär, das Image könnte besser sein. Doch den gebürtigen Niederländer hat der Handel geprägt, denn er arbeitet seit eh und je im Handel.

Fast sein ganzes Berufsleben hat sich der heute 52-jährige, der mit seiner Familie in der Nähe von Zürich wohnt, mit Rohstoffen befasst. Er begann im Molasse-Handel in den Niederlanden, wo auch sein heutiger Arbeitgeber ED&F Man diese Sparte angesiedelt hat. Seine weitere Laufbahn führte ihn in die Welt hinaus. Während vieler Jahre arbeitete er in den USA und in Brasilien.

Als er am IMD in Lausanne eine Weiterbildung absolvierte, erreichte ihn der Ruf aus Winterthur, wo er seit 2009 die Leitung des Kaffeehandels bei Volcafe innehat. Seither hat er in der Muttergesellschaft die Führung für alle Handelsgüter übernommen.

ED&F Man ist mit rund 3700 Beschäftigten in über 60 Ländern eines der grossen global tätigen Handelshäuser für Agrarrohstoffe. Die 1783 gegründete Firma mit Sitz in London, deren Aktien nur von 1994 bis 2000 an der Börse waren, ist heute wieder mehrheitlich im Besitz des Managements.

Neben Kaffee und Molasse ist Zucker der dritte Pfeiler des Handelsbereichs. Darüber hinaus ist ED&F Man auch im Transportwesen, vor allem in der Seefracht, im Brokerage und als Finanzdienstleister tätig.

[volcafe.com](http://volcafe.com)



**Anat Bar-Gera**

Die ehemalige Juristin ist Verwaltungsratspräsidentin von YooMee Africa, einen Unternehmen, das drahtlose Breitband-Internetanschlüsse in mehreren Ländern Afrikas anbietet. Nach Beendigung des Jurastudiums erwarb sie ein MBA des Insead in Fontainebleau. Anat Bar-Gera ist heute Mitglied zahlreicher Gremien wie des World Economic Forum, des Global Agenda Council for the future of digital communication, von Insead Schweiz und UNICEF Schweiz. Zudem ist sie eine gesuchte Rednerin an Konferenzen und Kongressen. Zusammen mit ihrem Mann Dov hat sie bereits mehrere Telekommunikations-Firmen aufgebaut. Das Paar hat drei Kinder und lebt in der Nähe von Zürich.



# Wie das Internet Afrika verändert

Der Markt für Mobiltelefonie und mobiles Internet wächst nirgends so schnell wie in Afrika. Der Zugang zu dieser Technologie eröffnet breiten Schichten neue Möglichkeiten, Einkommen zu generieren, zu lernen und sich mit der Welt zu verbinden. Die in der Schweiz lebende Unternehmerin **Anat Bar-Gera** hat in diesem Wachstumsmarkt Fuss gefasst.

**Text:** Redaktion «ceo Magazin»

**Bilder:** Markus Bertschi, Karel Noppe, AfricaImages, HASLOO, MShep

**Frau Bar-Gera, Sie haben in Ihrer bisherigen Laufbahn eine Firma nach der anderen gegründet. Was treibt Sie an?**  
Ich liebe meine Arbeit. Ich hatte Glück: Die Firmen habe ich alle zusammen mit meinem Mann gegründet – selbst ein kreativer Unternehmer. Zudem durfte ich am Insead in Fontainebleau studieren, traf dort und später in der Schweiz motivierte Leute und fand schliesslich den Weg in die Telekommunikationsbranche. Die Chancen, die sich boten, habe ich genutzt. Mich treiben die enormen Möglichkeiten an, die sich in Afrika bieten.

**Was macht den Kontinent für Sie so interessant?**

Die Demografie und das Potenzial! Afrika ist jung, die Hälfte der Bevölkerung weniger als 20 Jahre alt. Nirgends auf der Welt

wächst diese Altersgruppe so schnell. Diese jungen Leute helfen, dass sich Afrika entwickelt. Im Durchschnitt haben wir dort ein Wirtschaftswachstum von 5 % bis 7 % pro Jahr.

**Da spielt aber auch ein wenig Hoffnung mit.** Sie ist begründet: Wir sehen derzeit, wie sich in vielen Ländern eine rasch wachsende Mittelklasse herausbildet. Deren Konsumbedürfnisse beflügeln die Wirtschaft. Und die Leute ziehen vom Land in die Städte. Der Ausbau der Infrastruktur hält oft nicht mit der fortschreitenden Urbanisierung mit. Es gibt nach wie vor das grosse Problem der Armut, eine hohe Arbeitslosigkeit, gerade auch unter den Jungen, und vielerorts eine mangelhafte Gesundheitsversorgung.

**Wird Afrika in Bezug auf seine Entwicklung das neue China?**

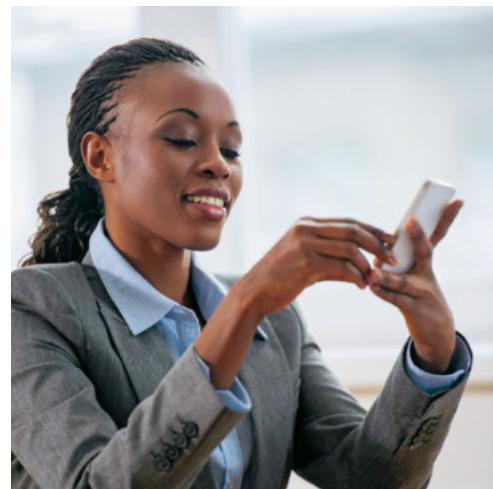
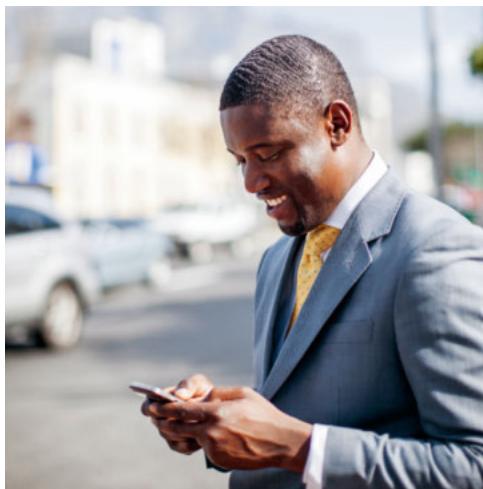
Das Potenzial ist da. Bis 2025 wird Afrika das weltweit grösste Reservoir an Arbeitskräften haben. Bildung ist ein wichtiges Thema.

**«Die Zeiten ändern sich, die Welt wird digital.»**

Wenn diese Menschen über das nötige Wissen und die Erfahrungen verfügen, wird es aufwärts gehen. Es braucht aber auch ein Umfeld, das die Entwicklung begünstigt, und Investoren, wie wir es sind, ins Land bringt. Heute sind es vor allem Chinesen, die sich in grossem Stil in Afrika engagieren.

**Welche Faktoren sind grundlegend für ein solches Umfeld?**

Ein stabiles Finanzsystem und eine verlässliche Rechtsordnung, Regulierung, die transparent und gerecht ist, ein adäquates Steuersystem, freier Devisenverkehr und vieles mehr. Ausländische Investoren schauen sehr genau auf solche Rahmenbedingungen. Sie wollen nicht einfach nur Know-how ins Land bringen, sondern Werte schaffen und letztlich auch Geld verdienen.



**Sie sagten es schon, ein Pfeiler der Entwicklung ist die Infrastruktur. Welche Bedeutung hat dabei die Telekommunikation?**

Viele afrikanische Volkswirtschaften basieren immer noch auf der Verwertung natürlicher Rohstoffe. Doch die Zeiten ändern sich, die Welt wird digital. Ein fruchtbare Ökosystem zu schaffen, das den Schritt in das digitale Zeitalter ermöglicht, ist dabei eine vordringliche Aufgabe. Neben der Anbindung eines Landes an die existierenden Unterwasser-Kabel zu fairen Preisen, welche von den Regierungen und ihren Regulierern gewährleistet werden muss, ist es die Feinversorgung im Land. In den Ländern, in denen wir tätig sind – bisher sind das die Elfenbeinküste und Kamerun –, helfen wir mit, dass möglichst viele den Anschluss an das Internet erhalten und so Zugang zu Wissen und Innovationen bekommen. Ziel ist es, mit sinnvollen und nützlichen Diensten den digitalen Graben zu verkleinern und dereinst ganz zu schliessen.

**Was braucht es dafür an Technologie?**

Unsere Firma setzt als Telekommunikationsbetreiber auf die Versorgung mit Breitband-

*«Mich treiben die enormen Möglichkeiten an, die sich in Afrika bieten.»*

anschlüssen über das mobile 4G/LTE-Netz. Die nötige Infrastruktur finanzieren wir. Mit einer guten Verbindung – welche wir bieten – kann man skypen, Sport, Spiele und Unterhaltung streamen, Cloud-Dienste nutzen und natürlich Geschäfte betreiben. Günstige Prepaid-Karten für Datenpakete und kleine Modems ermöglichen einen einfachen Zugang. Künftig werden die Empfänger für diese Dienste sogar direkt in den Smartphones eingebaut sein.

**Den digitalen Graben überwinden tönt einfach. Wie geht das konkret?**

Wir haben erkannt, dass ein Anschluss allein nicht genügt. Die Menschen brauchen Gründe und Anreize, um online zu gehen. Also schaffen wir lokale Inhalte, zum Beispiel ein Verzeichnis von Restaurants und Hotels, Adressen von Gewerbebetrieben und

Dienstleistern, Transportmöglichkeiten, Fahrpläne von Zügen, Flugpläne und vieles mehr. Weil es kaum Bankdienstleistungen für kleine Kunden gibt, sind einfache digitale Zahlungssysteme im Vormarsch. In Zusammenarbeit mit PayPal bieten wir nun als erster Händler die Online-Zahlung in Westafrika an. Daraus ergeben sich weitere Geschäftsmöglichkeiten. Gerade von den kleinen und mittleren Betrieben geht ein enormer Multiplikator-Effekt aus. Und das hat für die gesamte Wirtschaft Folgen: 10% mehr Internetanschlüsse lassen das Bruttoinlandprodukt um etwa 1,4% ansteigen. Ein anderes Beispiel sind Hochschulen. Wenn wir auf einem Campus wie dem der Universität von Douala den Zugang ins Internet bieten, profitieren davon viele Studenten. Sie haben plötzlich Zugang zur Literatur und zur Wissensbasis im Internet sowie besseren Kontakt zu Freunden und Verwandten.

**Wie kann eine Schweizer Firma wie ihre in Afrika Erfolg haben?**

Die Schweiz als neutrales Land ohne koloniale Vergangenheit wird nicht mit negativen Aspekten verknüpft. Das hilft uns. «Die Schweiz hat Uhren, Afrika hat Zeit»,



lautet ein Sprichwort. Vieles läuft anders als hier. Persönliche Beziehungen etwa sind sehr wichtig, um Geschäfte machen zu können. Man muss die Leute kennen, mit denen man zu tun hat. Wir wollen aber auch etwas zurückgeben: Mein Mann hilft in einem Waisenheim in Kamerun und beeinflusst das Leben der Kinder damit positiv. Auch die Unternehmen sind gefordert, sich zu engagieren, etwa durch Sponsoring.

**Sie haben Freunde und wichtige Unterstützer für ihre Projekte gefunden. Wie wichtig sind solche Beziehungen?**

Kontakte sind wichtig. Ich reise viel und trete auch regelmäßig an Konferenzen auf. Freunde und Bekannte unterstützen uns in vieler Hinsicht. So sitzt Lord Paul Boateng, der erste Minister afrikanischer Herkunft in Großbritannien, in unserem Verwaltungsrat, ebenso Noziphlo January-Bardill, die frühere Botschafterin Südafrikas in der

Schweiz, die heute für die UNO in New York tätig ist. Bis vor kurzem war auch Ekow Spio-Garbrah dabei. Der Diplomat wurde unter anderem als Handelsminister in die Regierung Ghanas berufen und musste deshalb ausscheiden.

**Weshalb fokussieren Sie auf die Sub-Sahara-Region?**

Wir haben unsere Basis sorgsam ausgesucht. Die Elfenbeinküste erlebt derzeit einen



*«Die Menschen brauchen  
Gründe und Anreize,  
um online zu gehen.  
Also schaffen wir lokale  
Inhalte.»*

beispielhaften Aufschwung. Und Kamerun ist ein stabiles Land. Wir sprechen hier von einer Bevölkerung von annähernd 800 Millionen Menschen in der Sub-Sahara Region. Davon gehört bereits etwa ein Drittel der Mittelklasse an oder hat die Chance, in diese aufzusteigen. Für uns stellt sich die Frage, ob diese Menschen den Anschluss ans Internet anstreben. Zu beobachten ist, dass sie aufs Internet gehen, sobald sie über das nötige Einkommen verfügen. Gerade unter den jungen Menschen gibt es viele «early adopters», die das wollen. Fakt ist, dass diese Gruppe schon heute einen höheren Anteil ihres Einkommens für Telekommunikation ausgibt als etwa die Menschen in Europa. Mobilfunk spielt für sie eine wichtige Rolle. In vielen Städten ist die Versorgung mit Antennen schon sehr dicht. Dies auch in den ländlichen Gebieten zu schaffen, ist eine Herausforderung. Dort braucht es zunächst Elektrizität.

**Wohin geht es als Nächstes?**

Anhand einer Matrix mit mehreren Variablen suchen wir diejenigen Länder aus, die gute Voraussetzungen für den Markteintritt bieten. Ghana, Senegal und Mosambik stehen zuoberst auf der Wunschliste.

Manchmal kommt das Glück auch von aussen. Auf uns kommen immer wieder Unternehmen zu, die mit uns eine Partnerschaft eingehen wollen. Angefragt wird YooMee Africa auch von den Regulierungsbehörden.

**Der Hauptsitz Ihrer Firma befindet sich in einem Vorort von Zürich, Tausende von Kilometern vom operativen Geschäft entfernt. Wie kam es dazu?**

Mein Mann und ich kamen nach unserer Ausbildung am Insead in die Schweiz, weil wir hier eine ausgezeichnete Möglichkeit bekamen, zu arbeiten. Nun leben wir hier mit unseren Kindern und es gefällt uns sehr. In den vergangenen Jahren haben wir einige Firmen im Bereich der Telekommunikation und Internetbetreiber gegründet – keines der Unternehmen hat einen rein schweizerischen Bezug. Den Entscheid, uns in Afrika zu engagieren, trafen wir aus dem Bauch heraus, nachdem uns ein Freund dazu motiviert hatte. Wir bewarben uns um eine Lizenz, bekamen sie und fingen einfach an.

**Sie reisen sehr viel. Wie bringen Sie Privates und Geschäftliches unter einen Hut?**

Für die Familie nehme ich mir Zeit. Die Abende und Wochenenden versuche ich freizuhalten, auch wenn das unser soziales Leben manchmal beeinträchtigt. Zum Glück ist unser Büro nicht weit von zu Hause entfernt. So oft es geht, begleite ich mein jüngstes Kind in die Schule und zu Fussballspielen. Als Ausgleich zur Arbeit mache ich Yoga oder drehe eine Runde Stand-up-Paddling auf dem Zürichsee. Es bleibt aber auch noch Platz für andere Aktivitäten, zum Beispiel im Unicef-Schweiz-Verwaltungsrat. Dieses Engagement gibt mir eine besondere Befriedigung.

# PwC in Afrika



# Blick hinter die Maske

Diese Ausgabe des «ceo Magazins» schlägt den Bogen zwischen den alten Meistern und den neuen modernen Unternehmern Afrikas. Wir wechseln die Perspektive und legen den Blick hinter die Masken frei. Afrika? Das ist ein Kontinent mit 54 Ländern, über 1500 Sprachen und einer grossen kulturellen Vielfalt. Begleitend zu jedem Artikel und jeder Geschichte findet sich eine der untenstehenden Masken.



**Kamer-Meister**  
**Maske mit drei Vogelköpfen**  
Elfenbeinküste, Baule-Region,  
um 1920  
Privatsammlung, New York  
Provenienz: Paul Guillaume,  
Paris, erworben vor 1935



**Gedenkkopf von Nana Attabrah**  
Akan; Aowin-Gebiet, Nkwanta,  
Ghana, 18. Jahrhundert  
Terrakotta, 25 x 14,5 cm  
Musée Dapper, Paris  
©Archives Musée Dapper



**Meister der Duonu-Gur**  
**Maske mit Figurenpaar-Aufsatz**  
Elfenbeinküste, westliche  
Guro-Region, um 1920  
Sammlung Barbara und  
Eberhard Fischer  
Provenienz: Hans Himmelheber,  
gesammelt 1934



**Unbekannte Werkstatt der**  
**Korhogo-Region**  
**kponyugu, Helmmaske**  
Elfenbeinküste, zentrale  
Senufo-Region, um 1930  
Museum Rietberg Zürich  
Geschenk Rahn & Bodmer  
Banquiers  
Provenienz: Emil Storrer,  
gesammelt 1953



**Tame**  
**deangle, Maske mit weiblichen**  
**Gesichtszügen**  
Liberia, westliche Dan-Region,  
Nyor Diaple um 1930  
Sammlung Barbara und  
Eberhard Fischer  
Provenienz: Hans Himmelheber,  
gesammelt um 1950



**Dyeponyo**  
**Maske mit weiblichem**  
**Gesicht und bombierter Stirn**  
Elfenbeinküste, Wè(Wobe)-  
Region, um 1910  
Museum Rietberg Zürich  
Provenienz: Charles Hug, vor 1932



**Kopf eines oba**  
Edo; Hof von Benin, Nigeria,  
16. Jahrhundert  
Messing, 23,5 x 21,9 x 22,9 cm  
The Metropolitan Museum of  
Art, New York  
© The Photograph Studio, The  
Metropolitan Museum of Art,  
New York



**Pwo-Maske**  
Chokwe; Angola, um 1820  
Holz, Fasern, Metall,  
26 x 16,5 x 26 cm  
Privatsammlung  
© privat



**Kopf**  
Yoruba; Ife, Nigeria,  
12.–15. Jahrhundert,  
Terrakotta,  
31,1 x 14,6 x 18,4 cm, Minneapolis  
Institute of Arts, Minnesota  
© Minneapolis Institute of Arts,  
Minnesota



**Meister des Poyo-Stils**  
**baàthíl, Kopf auf Pflock**  
Burkina Faso, Gongombili-Region,  
um 1920  
Sammlung François und Marie  
Christiaens



**Meister des konkaven Gesichts**  
**kodal, Maske**  
Elfenbeinküste, zentrale oder  
nördliche Senufo-Region, vor 1900  
Museum Rietberg Zürich  
Geschenk Novartis  
Provenienz: Roger Bédier,  
vor 1939



**Kopf**  
Yoruba; Ife, Nigeria,  
12.–15. Jahrhundert,  
Terrakotta,  
31,1 x 14,6 x 18,4 cm, Minneapolis  
Institute of Arts, Minnesota  
© Minneapolis Institute of Arts,  
Minnesota

---

***Die nächste Ausgabe  
von «ceo» erscheint  
im Juni 2016 zum  
Thema «visionäre  
Familienunternehmen».***

**Keine Ausgabe von «ceo» mehr verpassen?**  
Jetzt abonnieren: [ceo.magazine@ch.pwc.com](mailto:ceo.magazine@ch.pwc.com)



**pwc**