



RISK DOCTOR BRIEFING

DER AFRIKANISCHE RISIKOMANAGEMENT ANSATZ

© June 2018, Liz Dewing
liz@magnorth.co.za



In einem unlängst erschienenen Risk Doctor Briefing wurden die besonderen Herausforderungen bei der Einführung des Risikomanagements in Entwicklungsländern erläutert. Kulturelle Faktoren beeinflussen die Erwartungen darüber, welche Risiken bestehen könnten, wie wichtig sie sein könnten und welche Reaktionen angemessen sein könnten. Einige große Organisationen haben aus den folgenden Gründen Probleme bei dem Versuch, einen "westlichen" Ansatz für das Risikomanagement in Afrika anzuwenden:

- **Der "eine Afrika"-Wahn.** Unternehmen, die in Afrika investieren wollen, beginnen oft in Ländern, die sie als "sicherer" betrachten, wie Südafrika, und wollen sich dann auf dem gesamten Kontinent niederlassen. Aber jedes afrikanische Land hat seine eigene Komplexität in Bezug auf lokale Geschäftskultur, Ethik und Bräuche, selbst scheinbar "verwestlichte" Nationen. Wir können das, was über ein Land bekannt ist, nicht blind auf ein anderes übertragen. Zu denken, dass das, was in Südafrika funktioniert, auch in Westafrika funktionieren wird, ist wie eine Basis in Frankreich zu errichten, um Chancen in Russland zu nutzen. Es gibt kein "Ein Afrika".
- **Falsche Prioritäten.** Überlegungen wie politische Stabilität und Regulierungskontrollen müssen den Zugang zu einem neuen Markt bestimmen, aber sie können in Afrika im Vergleich zu einem etablierten westlichen Markt weniger wichtig sein. Je nach Art des Unternehmens kann es relevanter sein, Faktoren wie die sozioökonomische Zusammensetzung der Bevölkerung und die wirtschaftlichen Perspektiven des Landes zu berücksichtigen. Wenn eine Bank beispielsweise in ein Land eintreten möchte, in dem es an regulatorischen Kontrollen mangelt, könnte sie versuchen, die rasche Umsetzung geeigneter Vorschriften zu unterstützen und zu fördern statt den Eintritt zu verzögern und zu warten.
- **Elefanten den Ameisen vorziehen.** Westliche Unternehmen neigen dazu zu glauben, dass alles, was sich lohnt gleich im großen Stil gemacht werden muss. Dies kann dazu führen, dass Möglichkeiten verpasst werden, wenn alle etwas Kleines tun. Wie es in Afrika üblich ist. Eine effiziente Zusammenführung einer großen Anzahl von Einzel- oder Gemeinschaftsmaßnahmen kann mit traditionellen westlichen Großansätzen stark konkurrieren. So verwaltet die Molkerei Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) in Uganda das größte Milchsammelnetzwerk in Ostafrika, wobei mehr als 140.000 Landwirte jeweils Milch von wenigen Kühen in den Produktionsprozess einbringen. Die Übernahme von SALL durch eine Tochtergesellschaft von Danone im Jahr 2015 würdigte die Nachhaltigkeit dieses stark verteilten Modells.
- **Politik falsch einschätzen.** Nach etwa drei Jahrzehnten, die als "Nach-Unabhängigkeit" bezeichnet werden können, befindet sich Afrika auf dem Weg in eine Ära echter Demokratie. Wahlen können immer noch turbulent sein, und eine konsistente Moral kann eine Herausforderung sein, aber Machtwechsel sind wahrhaftig demokratischer, und korrupte dynastische Nachfolge gehört weitgehend der Vergangenheit an. Westliche Unternehmen, die glauben, dass es hilfreich sein wird, mit "dem Großen Mann" zu arbeiten, können nach einer Wahl unerwartet ausgeschlossen werden, da alte Regeln und Vereinbarungen über Nacht neu geschrieben werden können. Die Erfahrungen von KPMG und Bell Pottinger in Südafrika sind aktuelle Beispiele dafür, dass Freunde in hohen Positionen nicht unbedingt Garantien mitbringen.

Zusätzlich zu diesen häufigen Fehlern beeinflussen andere Faktoren die Art und Weise, wie Risiken in Afrika gesehen und gemanagt werden, einschließlich der Präsenz Chinas, des Einflusses der zurückkehrenden (hochgebildeten und verwestlichten) Diaspora und der Anerkennung der Bedeutung sinnvoller sozialer Unternehmensinvestitionen. Es ist nicht möglich, das westliche Risikomanagement einfach auf Afrika zu übertragen. Um erfolgreiches risikobasiertes Denken in Afrika zu gewährleisten, bedarf es einer tief greifenden Einsicht. Unternehmen, die auf dem Kontinent investieren wollen, sollten die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern in Betracht ziehen, um ein umfassenderes Verständnis des kulturellen Kontextes zu erlangen, anstatt sich ausschließlich auf ihre begrenzte westliche Risikobetrachtung zu verlassen.