



Ab in den Süden

Der Nahe Osten und Afrika sind interessante Expansionsziele für Konsumgüterhersteller und Händler. Vor allem fünf große Teilmärkte bieten Wachstumspotenzial.

Auf der Suche nach Wachstumschancen hat die Konsumgüterindustrie bislang dem Nahen Osten und Afrika wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei haben einige der dortigen Länder schon länger zu den wachstumsstärksten Nationen der Welt aufgeschlossen – sogar zu China, Indien und Russland.

Von Udo Kopka,
Taro Nordheider
und Manuela Stoll

Die Zurückhaltung der Konsumgüterindustrie hat vor allem einen Grund: Die MEA-Region (Middle East & Africa) wirkt auf den ersten Blick sehr kleinteilig. Es fällt schwer, sich eine kohärente Wachstumsstrategie vorzustellen, die in fast 70 höchst unterschiedlichen Staaten wirkt, deren Bewohner rund 300 Sprachen sprechen.

Doch solch eine übergreifende Strategie ist gar nicht nötig. Konsumgüterhersteller und Händler können einen Großteil der Wachstumschancen bereits nutzen, wenn sie sich auf die fünf wichtigsten Teilmärkte konzentrieren (*Grafik 1, nächste Seite*): die Staaten des Gulf Cooperation Council (GCC*), die Türkei, Ägypten, Südafrika und Nigeria. Sie zeichnen sich vor allem durch drei Merkmale aus:

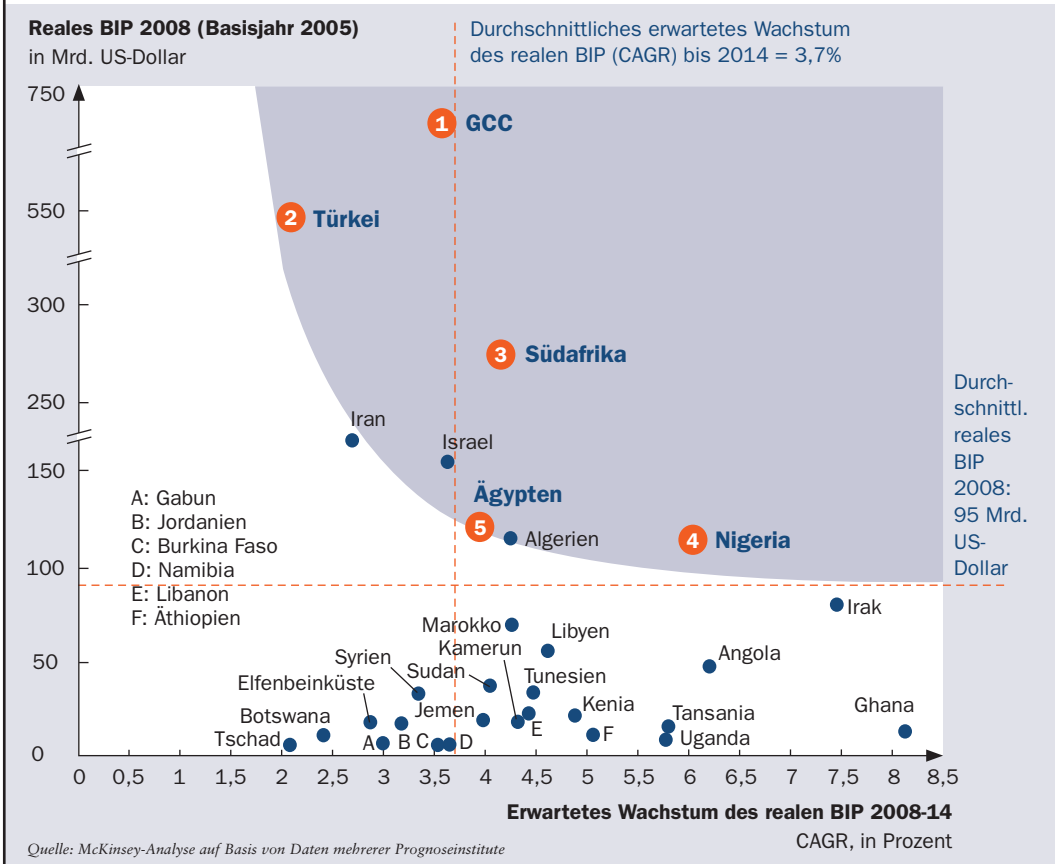
► *Starke Kaufkraft.* In den fünf Teilmärkten leben heute mehr als 370 Millionen Menschen; das entspricht einem Drittel aller Einwohner der gesamten MEA-Region. Diese Menschen erwirtschaften mit 1.260 Milliarden Euro knapp 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) der Region. Hier leben also besonders viele Menschen mit einem überdurchschnittlichen Einkommen.

► *Stabiles Wachstum.* Schätzungen mehrerer Prognoseinstitute zufolge werden die fünf Teilmärkte bis 2014 weiterhin stark wachsen. Trotz der aktuellen Krise sollte das BIP z. B. in Südafrika, Ägypten und den Golfstaaten bis 2014 jährlich um etwa 4 Prozent steigen, in Nigeria sogar um mehr als 6 Prozent. Zum Vergleich: Das ist weit mehr als in den meisten EU-Ländern (rund 1 Prozent) sowie den USA (knapp 2 Prozent) und kaum weniger als in den BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China, die mit Wachstum zwischen 3,1 (Russland) und 8,6 Prozent (China) rechnen.

► *Gutes Investitionsklima.* In den fünf Teilmärkten finden Investoren heute bereits relativ gute Rahmenbedingungen vor, teilweise sogar bessere als in Westeuropa. In der aktuellen „Ease of doing business“-Liste der Weltbank liegen Saudi-Arabien und Bahrain auf den Plätzen

*Bahrain, Katar, Kuwait, Oman, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate

1 5 Märkte sind für Konsumgüter- und Handelsunternehmen besonders interessant



16 und 18 – direkt vor und hinter Schweden. Auch Südafrika schneidet hier deutlich besser ab als alle BRIC-Staaten (Grafik 2, rechts). Neben diesen gemeinsamen Trends weisen die fünf Teilmärkte allerdings auch erhebliche Unterschiede auf. Wer in der MEA-Region investieren möchte, sollte diese Unterschiede verstehen.

Die Golfstaaten (GCC): reich und unternehmerfreundlich

Bereits 2007 gab jeder Einwohner der GCC-Staaten rund 5.000 Euro für den privaten Konsum aus. Das entspricht fast 50 Prozent des Niveaus in der EU. Da sich sowohl das Pro-Kopf-Einkommen als auch der Anteil der arbeitenden Menschen an der Gesamtbevölkerung stark erhöht hat, stieg der Pro-Kopf-Konsum seit dem Jahr 2000 um rund 60 Prozent. Bis 2014 erwarten die GCC-Staaten ein jährliches BIP-Wachstum von 3,5 Prozent, trotz der aktuell niedrigen Ölpreise. Denn

2 Die MEA-Region bietet ein deutlich positiveres Geschäftsumfeld als viele andere Entwicklungsländer

„Ease of doing business“-Ranking der Weltbank, 2009

Rang	Land	Rang	Land
1	Singapur	57	Oman
2	Neuseeland	58	Mongolei
3	USA	59	Türkei
4	Hongkong	:	:
5	Dänemark	73	Tunesien
:	:	:	:
16	Saudi-Arabien	87	China
17	Schweden	:	:
18	Bahrain	114	Ägypten
:	:	:	:
25	Deutschland	118	Nigeria
:	:	:	:
32	Südafrika	120	Russische Föderation
:	:	120	Nepal
37	Katar	:	:
:	:	122	Indien
46	VAE	:	:
:	:	125	Brasilien
52	Kuwait		

MEA-Länder liegen vor den BRIC*-Nationen in Bezug auf Geschäftsumfeld und Investitionsklima

* BRIC: Brasilien, Russland, Indien, China
Quelle: Weltbank

die Region ist inzwischen weit weniger vom Öl abhängig, als noch weithin angenommen wird. Hilfreich ist die unternehmerfreundliche Einstellung der GCC-Staaten, die sich in ihren durchweg guten bis sehr guten Platzierungen auf der Weltbank-Liste spiegelt. Die westliche Orientierung verdeutlicht ein Beispiel aus der Gastronomie: In den GCC-Staaten hat *McDonald's* schon 270 Filialen eröffnet, fast so viele wie in Italien (335 Filialen) – und das bei einer weitaus geringeren Einwohnerzahl (37 gegenüber 60 Millionen Menschen).

Türkei: aufstrebender Mittelstand

In der Türkei birgt insbesondere die wachsende Mittelklasse Potenzial. Zwar lag das Pro-Kopf-BIP im Jahr 2008 nur bei knapp 5.500 Euro und damit deutlich unter den fast 14.000 Euro der Golfregion. Doch die Anzahl der Haushalte mit einem Jahreseinkommen von

3.500 bis 15.000 Euro wuchs zwischen 2000 und 2007 um fast 4 Millionen – damit ist die Kaufkraft dieser Einkommensgruppe von 48 auf 89 Milliarden Euro gestiegen. Mit zunehmendem Einkommen kaufen diese Konsumenten nun verstärkt Markenartikel und geben Geld für Produkte aus, die über den täglichen Bedarf hinausgehen: etwa Unterhaltungselektronik oder Bekleidung.

Zwar wird das Wachstum in der Türkei bis 2014 mit rund 2,1 Prozent pro Jahr im Vergleich zu den anderen hier vorgestellten Teilmärkten eher gering ausfallen. Auch gibt es nach wie vor Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifiziertem Personal und im Umgang mit Baugenehmigungen (die Türkei liegt auf Rang 59 der Weltbank-Liste). Dennoch sollten Konsumgüterunternehmen die Türkei bei Expansionsstrategien grundsätzlich in Erwägung ziehen. Denn sie bietet die Vorteile eines einheitlichen nationalen Markts mit gut 72 Millionen Einwohnern und einem BIP, das größer ist als das von Polen oder Schweden.

**Der türkische Discounter
BIM hat 2.350 Filialen und
arbeitet profitabler als mancher
deutsche Supermarkt.**

Vielleicht am konsequentesten erschlossen hat dieses Potenzial der türkische Lebensmittel-Discounter *BIM*. Das nach *Aldi*-Vorbild arbeitende Unternehmen hat 2.350 Geschäfte. Allein 2008 eröffnete *BIM* in der Türkei 551 neue Standorte. Und mit einer EBITDA-Marge von 4,5 Prozent ist *BIM* rentabler als viele deutsche Supermärkte. Auch in höheren Preissegmenten zeigen sich positive Entwicklungen: So wird die Zahl der Shopping Malls in der Türkei zwischen 2008 und 2011 wohl von 200 auf 350 steigen.

Südafrika: Wohlstand am Kap

Mit einer Kaufkraft der Gesamtbevölkerung von fast 75 Milliarden Euro ist der südafrikanische Markt zwar nur etwa halb so groß wie der türkische, doch das Pro-Kopf-BIP erreicht mit knapp 4.000 Euro bereits eine vergleichbare Größenordnung. Und ähnlich wie in der Türkei wächst die Mittelklasse, also die Gruppe der Konsumenten mit einem Pro-Kopf-Einkommen zwischen 3.500 und 15.000 Euro. Von 2000 bis 2007 kamen 15 Millionen Menschen in 3 Millionen Haushalten zu dieser Gruppe hinzu, deren kumulierte Kaufkraft dadurch um 150 Prozent auf 44 Milliarden Euro anstieg. Der Wohlstand am Kap nimmt also klar zu. Und beim Wachstum hängt Südafrika mit erwarteten 4,2 Prozent pro Jahr bis 2014 sogar die Golfstaaten ab.

Einen Teil ihres neuen Wohlstands investiert die wachsende südafrikanische Mittelklasse offenbar in Handys. 2008 wurden in Südafrika

mehr als 8,2 Millionen Mobiltelefone verkauft, das sind 16 pro 100 Einwohner. In Polen waren es 7,8 Millionen Stück oder 19 pro 100 Einwohner. Aber die Wachstumsrate liegt in Südafrika seit 2003 bei 33 Prozent pro Jahr, gegenüber 15 Prozent in Polen. Die Zahlen deuten nicht nur auf ein erhebliches Potenzial für Hersteller und Händler von Mobiltelefonen hin, sondern auch auf vielfältige Chancen im Bereich Mobile Commerce. Unternehmen, die diese Trends nutzen wollen, finden gute Investitionsbedingungen vor. In der Weltbank-Liste liegt Südafrika mit Rang 32 im vorderen Fünftel. In der derzeit besonders relevanten Dimension „Verfügbarkeit von Krediten“ erreicht Südafrika sogar weltweit Rang 2 und auch beim „Schutz von Investoren“ liegt das Land mit Rang 9 weit vorn.

Ägypten: Nordafrikas Schwergewicht

In den vergangenen zehn Jahren wuchs die ägyptische Wirtschaft um durchschnittlich 4,8 Prozent pro Jahr. Mit einem BIP von 114 Milliarden Euro und einer Bevölkerung von 76 Millionen Einwohnern ist es der wirtschaftlich attraktivste nordafrikanische Staat.

Eine Besonderheit in Ägypten ist die Ballung der Bevölkerung im Großraum Kairo, was die Logistik für Konsumgüterhersteller maßgeblich vereinfacht. Mindestens ein Fünftel der Bevölkerung lebt in der Hauptstadt, offiziell gut 16 Millionen Menschen. Inoffiziellen Schätzungen zufolge beträgt die Einwohnerzahl sogar 25 Millionen. Das sind ebenso viele Menschen wie in allen Benelux-Staaten zusammen, die im Einzugsgebiet von Kairo bereits erreichbar sind. Diese Daten zeigen auch, warum Ägypten für Konsumgüter- und Handelsunternehmen attraktiver sein kann als das wirtschaftlich ähnlich starke Algerien: Die Einwohnerzahl Kairos entspricht knapp 80 Prozent der gesamten Bevölkerung Algeriens, das somit eine wesentlich geringere Bevölkerungsdichte aufweist als Ägypten.

Allein im Großraum Kairo erreichen Konsumgüterhersteller so viele Menschen wie in allen Benelux-Staaten zusammen.

Mit Rang 114 auf der Weltbank-Liste ist Ägypten allerdings gleichzeitig ein Land, das Unternehmer vor administrative Herausforderungen stellt. Vor allem bei Baugenehmigungen und der Einklagung von Verträgen muss mit Verzögerungen und Komplikationen gerechnet werden.

Nigeria: bevölkerungsstark und rapide wachsend

Mit einem Pro-Kopf-BIP von nur knapp 580 Euro sind die Menschen in Nigeria zwar im Verhältnis zu den anderen Teilmärkten immer

noch sehr arm. Aber bis 2014 soll das BIP jährlich um 6 Prozent steigen – nachdem sich das Pro-Kopf-BIP zwischen 2000 und 2007 bereits mehr als verdreifacht hat. Außerdem ist das Land schon auf Grund seiner knapp 140 Millionen Einwohner für die Konsumgüterindustrie sehr attraktiv. Allein 25,1 Millionen Menschen sind jünger als vier Jahre. Damit gibt es in Nigeria heute genauso viele Babys und Kleinkinder wie in allen EU-Ländern zusammen. Auch wenn Baby- und Kinderartikel für diesen Markt sicherlich an die lokalen Gegebenheiten und das verfügbare Einkommen angepasst werden müssen und der Vertrieb schwieriger ist als in Europa – das Potenzial für Hersteller von Nahrungsmitteln, Spielzeug und anderen Kinderprodukten ist offensichtlich.

In Nigeria leben genauso viele Babys und Kleinkinder wie in der Europäischen Union.


Gleichzeitig ist Nigeria jedoch ein Land, in dem es viele Unternehmen immer noch schwer haben, erfolgreich und unkompliziert Geschäfte zu tätigen (Rang 118 der Weltbank-Liste). Für die Hersteller von Baby- und Kinderartikeln könnte dies Probleme und Verzögerungen beim Import von Waren bedeuten; bei lokaler Produktion ist wiederum mit langwierigen Genehmigungs- und Bauverfahren zu rechnen.

Natürlich bieten auch die anderen MEA-Länder Chancen

Neben den hier nur knapp vorgestellten fünf wichtigsten Teilmärkten bieten natürlich auch andere Länder der MEA-Region Geschäftschancen. So glänzt Angola derzeit mit Wachstumswahlen, die sogar diejenigen Nigerias in den Schatten stellen. Mit einem BIP von etwa 30 Milliarden Euro kommt Angola allerdings nur auf ein knappes Drittel der Wirtschaftskraft Nigerias. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, mehrere Länder gemeinsam zu betrachten. So erwirtschaften etwa die Nachbarstaaten Tunesien, Marokko und Algerien zusammen ein BIP, das dem von Irland oder Finnland entspricht, wachsen aber deutlich schneller: Während für die beiden nordeuropäischen Staaten nur 1,1 und 1,4 Prozent jährliches Wachstum bis 2014 erwartet werden, können die Nordafrikaner mit 4,3 bis 4,5 Prozent rechnen. Der türkische Discounter *BIM* etwa hat das Potenzial bereits erkannt: 2009 will er in Marokko 40 Geschäfte eröffnen.

In allen genannten Ländern stehen Handels- und Konsumgüterunternehmen vor spezifischen Herausforderungen. Zu den wichtigsten zählen die Suche nach qualifiziertem Personal, die Bewältigung von Infrastrukturproblemen und die Koordinierung mit lokalen Partnern, die etwa in den GCC-Staaten obligatorisch sind. Hersteller müssen

überdies ein Konzept für die Durchdringung der stark fragmentierten Einzelhandelslandschaft entwickeln. Viele große Unternehmen schreckt das aber nicht mehr. So haben *Nestlé*, *Procter & Gamble*, *BAT* und *Vodafone* 2008 zusammengerechnet mehr als 5 Milliarden Euro für Akquisitionen in den fünf Teilmärkten ausgegeben. Bei Wachstumsraten von mehr als 4 Prozent dürften ihnen bald viele Wettbewerber folgen.

Die ConsuMEA-Initiative von McKinsey hat Konsumgüter- und Handelskunden in der MEA-Region schon bei vielen Vorhaben unterstützt. Unsere Erfahrung reicht von der Entwicklung von Wachstums-, Investitions- und Erschließungsstrategien für die 69 Länder der MEA-Region bis hin zur Unterstützung bei operativen Herausforderungen im Tagesgeschäft. Dabei geht es um Themen wie Kosten- und Liquiditätsmanagement, Umsatzsteigerungsprogramme und die Effektivität von Marketingausgaben – allesamt wegen ihrer kurzfristigen Wirkung gerade in Zeiten der Finanzkrise besonders relevant. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: manuela_stoll@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Fünf Teilmärkte machen 60 Prozent der Wirtschaftskraft der ganzen MEA-Region aus: die Golfstaaten, die Türkei, Ägypten, Südafrika und Nigeria.**
- 2. Unternehmen treffen dort auf eine wachsende Mittelschicht, hohe Wachstumsraten und ein insgesamt positives Wirtschaftsklima.**
- 3. Jedes Land stellt spezifische Anforderungen an Unternehmen – McKinseys ConsuMEA-Initiative hilft, sie erfolgreich zu erfüllen.**

autoren 



1



2



3

1 **Dr. Udo Kopka** ist Partner im Hamburger McKinsey-Büro. Er ist Leiter der McKinsey-Initiative ConsuMEA (Consumer Goods Middle East and Africa).

2 **Taro Nordheider** ist Partner im Münchener McKinsey-Büro. Er ist Mitglied der Leadership Group der McKinsey-Initiative ConsuMEA, die er mitgegründet hat.

3 **Dr. Manuela Stoll** ist Beraterin im Dubaier Büro und ebenfalls federführend an der ConsuMEA-Initiative beteiligt.