

Wie junge Unternehmen Wandel gestalten

_____ **Schwerpunkt:** Start-ups und ihre Ideen bringen Gesellschaften voran _____ **Aus aller Welt:** Ostafrikas Raffinerie-Pläne für mehr Unabhängigkeit von Energieimporten _____ Die Verschmelzung von Reichtum und Macht in den Händen weniger ist ein globales Problem _____ Wie elektrische Korridore den Handel in Afrika beschleunigen können _____



Aus aller Welt — 5

5 Angesichts der aktuellen Ölpreisschocks setzen Ostafrikas Regierungen auf eine neue Öltraffinerie – was wird aus der Energiewende?

Alphonce Shiundu

8 Die jüngste Energiekrise verändert die Lieferketten, und Gasimporte aus Lateinamerika werden für Deutschland interessanter

Andreas Stamm und Verónica Robert

„LNG kann als Brückentechnologie dienen, und die Exporteinnahmen können die Energiewende in der Region [Lateinamerika] mitfinanzieren.“

Andreas Stamm und Verónica Robert, S. 8

Wo Oligarch*innen Reichtum mit Macht vereinen, leidet die Demokratie, S. 13.



Foto: picture alliance/dpa/TASS/Uri Smilyuk



Der nigerianische Milliardär Aliko Dangote möchte Afrika unabhängiger von Energieimporten machen, S. 5.

Foto: picture alliance / NurPhoto / Noushad Thekkayil

11 In seinem aktuellen Buch warnt Völkerrechtsprofessor Kai Ambos davor, dass die Bundesregierung ihre Verantwortung gegenüber Israel missverstehe

Hans Dembowski

13 Die Verschmelzung von Reichtum und Macht in den Händen weniger ist ein globales Problem

David Lingelbach und Valentina Rodríguez Guerra

16 Wie grenzüberschreitende elektrische Korridore zu einem Motor des innerafrikanischen Handels werden können

Kenny Suze

19 Heutzutage: In Malawi werden noch immer ältere Menschen getötet, weil man sie der Hexerei bezichtigt

Lameck Masina

22 — Schwerpunkt — Wie junge Unternehmen Wandel gestalten

23 Weshalb wir andere Gründungsgeschichten erzählen müssen

Eva-Maria Verfürth

24 Drei Kontinente, drei Geschäftsideen mit sozialem Anspruch: Romita Ghosh aus Indien bekämpft Unterernährung mit KI; Kaleab Getaneh Zewelde kombiniert in Äthiopien den Verkauf von Monatsbinden mit Aufklärungsarbeit; Yoselyn Malamud Kessler leitet den peruanischen Lebensmittelkonzern Verú

Interviews mit Romita Ghosh, Kaleab Getaneh Zewelde und Yoselyn Malamud Kessler

31 Die Start-up-Szene im Nachkriegs-Syrien floriert trotz Bedingungen, die alles andere als ideal sind

Rishabh Jain

34 Wie innovative Unternehmen Versorgungslücken in der Infrastruktur des Globalen Südens schließen

Wolfgang Krieger

37 Weshalb Impact-Start-ups oft dort besonders erfolgreich sind, wo sie am wenigsten gebraucht werden – und was afrikanische Regierungen daraus lernen können

Olumide Onitekun

40 Eine Managerin in einem Risikofonds in Singapur spricht darüber, welche Fragen sie stellt, bevor sie in ein Start-up investiert

Interview mit Jennifer Ho

44 Die wichtigsten Begriffe rund um Start-ups

Sarah Heinz

Artwork: Fanuel Leul



Titel: Kunstwerk von Fanuel Leul (siehe S. 4).

Die Gründungsgeschichten von Silicon-Valley-Größen wie Google, Apple oder Microsoft prägen unsere Vorstellungen von Innovation und Erfolg. Doch Erfolg bedeutet nicht nur, Gewinn zu erzielen. Auch wenn die meisten Start-up-Geschichten nicht zu Milliardenbewertungen führen, haben viele soziale Wirkung: Weltweit bieten Start-ups Dienste von Telemedizin über Agrar-Technologien bis hin zu digitalen Zahlungen. Für sie ist es viel schwieriger, Finanzierung zu bekommen. Gerade jetzt aber braucht es solche Unternehmen mit Verantwortung, um etwas zu verändern. Auch ihre Geschichten sind erzählenswert, aber wir hören sie viel zu selten.

KÜNSTLER DES MONATS

Fanuel Leul

Fanuel Leul ist ein Digitalkünstler, der in Addis Abeba, Äthiopien, lebt. In seinen Werken verbindet er afrikanisches Erbe, Erzählkunst und spekulative Zukunftsvisionen und schafft so afrofuturistische Welten, die von Geschichte und Kultur inspiriert sind. Mit Digitalmalerei, 3D-Kunst, Comics und KI-gestützten Arbeitsabläufen erkundet er Themen wie Identität, Erinnerung und die Zukunft des afrikanischen Erzählens.

Seine Arbeiten wurden bereits in Äthiopien, Marokko, Schweden und New York ausgestellt, und er wurde für die Teilnahme am „Sora“-Künstlerprogramm von OpenAI ausgewählt. Mit seiner künstlerischen Praxis möchte Fanuel das kulturelle Gedächtnis bewahren und gleichzeitig Zukunftsvisionen entwerfen, die von afrikanischen Stimmen geprägt sind.

Instagram: @fanuel_leul



Foto: Fanuel Leul



Die gute Nachricht

Als erstes Land in Südostasien hat Vietnam im März ein umfassendes KI-Gesetz verabschiedet. Ziel ist es, einen Regulierungsrahmen zu schaffen, der eine weitreichende staatliche Aufsicht vorsieht und gleichzeitig Innovationen fördert. Kern des Gesetzes ist ein Ansatz, der KI-Systeme in niedriges, mittleres und hohes Risiko einteilt, wobei risikoreiche Anwendungen strengerem Anforderungen unterliegen.

Ein weiteres zentrales Prinzip ist die Betonung menschlicher Kontrolle; demnach müssen Menschen bei wichtigen Entscheidungen die Verantwortung tragen. Darüber hinaus schreibt das Gesetz eine klare Kennzeichnung von KI-generierten Inhalten vor, während es schädliche Anwendungen wie Deep-fakes und illegale Inhalte sowie „Bedrohungen der nationalen Sicherheit“ explizit verbietet. Gleichzeitig warnten kritische Stimmen bereits in der Vergangenheit davor, dass weit gefasste Bestimmungen wie diese auch zur Einschränkung politischer Meinungsäußerung genutzt werden könnten.

2/3

der afrikanischen Bevölkerung werden bis 2050 in Städten leben. Während ein solcher Zuwachs urbaner Räume oft vor allem mit Herausforderungen verbunden wird, eröffnet er zugleich die Chance, Metropolen von Grund auf nachhaltig und inklusiv zu gestalten – vorausgesetzt, politische Entscheidungsträger*innen handeln rechtzeitig und vorausschauend. Darauf weist die feministische Stadtökonomin Astrid R. N. Haas *in einem Beitrag für The Conversation* hin. Entscheidend sei dabei, Städte als zentrale Motoren des Wirtschaftswachstums zu begreifen und entsprechende Strategien für Finanzierung und Investitionen zu entwickeln. Ein Vorteil afrikanischer Städte liege darin, aus den Fehlern anderer Kontinente lernen zu können. Wie wir städtisches Leben in Zukunft lebenswert gestalten können, haben wir bereits im Schwerpunkt *unserer Februar-Ausgabe* beleuchtet.

ENERGIE

Ostafrika debattiert eine Raffinerie, während die Energiewende drängt

Die wirtschaftlichen und politischen Folgen der durch den Konflikt zwischen den USA, Israel und Iran verursachten Störungen der Ölversorgungsketten sind auf dem gesamten afrikanischen Kontinent weiterhin spürbar. In Ostafrika dreht sich die Debatte um Energiesicherheit derzeit um eine neue regionale Raffinerie – und das zu einer Zeit, in der grüne Energie und Klimaresilienz eigentlich ganz oben auf der Tagesordnung stehen sollten. Aber welche Optionen gibt es?

VON ALPHONCE SHIUNDU



Foto: picture alliance / NurPhoto / Noushad Thekkayil

Manche hoffen, dass er Afrika vor aktuellen und künftigen Energiekrisen bewahrt: Aliko Dangote bei einer Podiumsdiskussion in Doha im vergangenen Jahr.

Der Verkehr in Kenia war Mitte Mai zwei Tage lang durch einen landesweiten Streik gegen steigende Kraftstoffpreise lahmgelegt – obwohl die Regierung den Verkauf von minderwertigem Kraftstoff genehmigt hatte, der leichter erhältlich war.

Anderswo in der Region, etwa in Äthiopien und Burundi, bildeten sich an Tankstellen lange Schlangen von Fahrzeugen. Die Regierungen forderten die Bürger*innen auf, auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. In Uganda berichten einige Tankstellenbetreiber*innen, dass sie ihre Betriebe komplett eingestellt haben, da sie sich die hohen Preise nicht mehr leisten können. In Tansania führte die Regierung eine Dieselsubvention ein, um die Auswirkungen der steigenden Preise abzufedern.

Da diese Situation die Inflation anheizt und eine Wirtschaftskrise mit politischen Auswirkungen auslöst, trafen sich Yoweri Museveni und William Ruto, die Präsidenten von Uganda und Kenia, Ende April während des „Africa We Build“-Gipfels in Nairobi mit dem nigerianischen Milliardär Aliko Dangote. Sie besprachen Pläne für eine neue regionale Ölraffinerie, deren Kosten auf 15 bis 17 Milliarden Dollar geschätzt werden und die voraussichtlich 650.000 Barrel Rohöl pro Tag verarbeiten soll.

„Derzeit scheint es, als müsse Ostafrika für den Übergang zu erneuerbaren Energien zunächst auf fossile Brennstoffe setzen, um seine Wirtschaft anzukurbeln.“

Nachdem sie sich zunächst darüber beschwert hatte, dass sie nicht über das Treffen und dessen Ergebnis informiert worden war, empfing auch die tansanische Präsidentin Samia Suluhu Hassan Dangote Mitte Mai in Daressalam. Ursprünglich hatten Museveni, Dangote und Ruto geplant, die Raffinerie in Tanga an der tansanischen Küste des Indischen Ozeans errichten zu lassen.

KRITISCHE STIMMEN AUS UGANDA

Uganda und Tansania haben bereits eine Partnerschaft geschlossen, um eine 1443 Kilometer lange Pipeline zu

bauen, die Rohöl von Hoima im Westen Ugandas nach Tanga transportieren soll.

In Uganda haben kritische Stimmen die Durchführbarkeit des größeren regionalen Projekts infrage gestellt, da Uganda eigene Raffineriepläne für den Distrikt Hoima hat, wenn auch in kleinerem Umfang (60.000 Barrel pro Tag).

Präsident Museveni wies diese Bedenken zurück, als er Dangote im Mai in Entebbe erneut traf. „Wir haben kein Problem damit, eine größere regionale Raffinerie zu unterstützen, die die Energiesicherheit für die Region gewährleisten kann, während Uganda gleichzeitig seine eigene Raffinerie entwickelt“, sagte er.

DANGOTE BEVORZUGT MOMBASA

Dangote hat inzwischen bekannt gegeben, dass er die kenianische Küstenstadt Mombasa als Standort für die Raffinerie Tanga vorzieht. Der reichste Mann des Kontinents interessiert sich für Kenia, da dort die Nachfrage nach Kraftstoff höher und die Wirtschaft stärker ist als in anderen ostafrikanischen Ländern – und der Hafen von Mombasa ist schlichtweg größer.

Er hat nicht unrecht: Die neuesten Zahlen aus Kenia, die im April 2026 veröffentlicht wurden, zeigen, dass das Land im Jahr 2025 rund 4 Milliarden Dollar für den Import von fast 6,4 Milliarden Litern Erdölprodukten ausgegeben hat. Uganda importiert jährlich etwa 2,5 Milliarden Liter Erdöl. Da Ugandas Kraftstoff über Kenia via Mombasa bezogen wird, kaufen beide Länder auf demselben Markt zu vergleichbaren Preisen ein, doch Kenia gibt zwei- bis dreimal so viel für Ölimporte aus wie Uganda. Tansania importierte in den Jahren 2023 und 2024 jährlich 4,2 Milliarden Liter Erdöl – dies entspricht jedoch nur 75–80 % des Importvolumens Kenias im gleichen Zeitraum.

ABHÄNGIGKEIT VOM NAHEN OSTEN

Unabhängig davon, wo die Raffinerie letztendlich gebaut wird, zielen die Bemühungen der betreffenden Regierungen zwangsläufig darauf ab, ihre Abhängigkeit von importierten Erdölprodukten zu verringern. Viele ostafrikanische Länder beziehen ihr Öl derzeit aus dem Nahen Osten, vor allem aus Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Kuwait und Oman.

Wie der Krieg zwischen den USA, Israel und Iran sowie die Blockade der Straße von Hormus gezeigt haben, haben Unterbrechungen der Versorgung mit Erdölprodukten weitreichende Folgen, insbesondere für die wirtschaftlich schwächeren afrikanischen Länder. Obwohl im Nahen Osten fast die Hälfte der weltweit nachgewiesenen Reserven lagert, bleibt die Region aufgrund anhaltender Konflikte

und Instabilität politisch unberechenbar. Spätestens jetzt sollte wohl jedem klar sein, dass Afrika seine eigenen Produktionskapazitäten ausbauen muss.

NIGERIA PROFITIERT VON SEINER EIGENEN RAFFINERIE

Deshalb verfolgte Ostafrika Dangotes Äußerungen über seine Raffinerie in Nigeria zwangsläufig mit großer Aufmerksamkeit. Diese hatte bis Ende Mai eine Produktionsrate von 661.000 Barrel pro Tag erreicht, beschäftigte Zehntausende Menschen und machte Nigeria, Afrikas größten Rohölproduzenten, zu einem Gewinner der aktuellen Ölkrise.

An den Tankstellen in Nigeria gibt es keine langen Warteschlangen mehr, und die lokale Produktion hat zur Stabilisierung der Preise beigetragen. Dangote hat zudem strategische Reserven aufgebaut, um das Land vor plötzlichen Versorgungsengpässen zu schützen. Genau diese Ambitionen und Erfolge möchte er in Ostafrika wiederholen, wo Arbeitslosigkeit und Treibstoffknappheit derzeit das Überleben der Regierungen bedrohen und somit eine Frage der nationalen Sicherheit darstellen.

Es könnten sich jedoch Fragen hinsichtlich des strukturellen Risikos stellen, das dadurch entsteht, dass eine einzelne Person einen erheblichen Teil der Energieversorgung des Kontinents kontrolliert. Mit anderen Worten: Die von Dangote angeführte milliardenschwere Investition wird Nigeria unweigerlich in die Dynamik der Beziehungen zwischen Kenia, Uganda und Tansania hineinziehen. Sollte eines dieser Länder zufällig von einem skrupellosen Staatsoberhaupt regiert werden, könnte die gesamte transnationale Energieinfrastruktur gefährdet sein.

GRÜNE ENERGIE HINKT HINTERHER

Das sind berechtigte Bedenken. Und doch dreht sich die zentrale Frage letztlich um die politische Entscheidung, eine Ölraffinerie zu bauen – und das in einer Zeit, in der Klimaresilienz, grüne Energie und die Reduzierung des Verbrauchs fossiler Brennstoffe ganz oben auf der Agenda stehen sollten.

Bislang kam die Finanzierung grüner Energie in einigen Fällen nur schleppend in Gang, war an Auflagen gebunden und in ihrem Umfang begrenzt. Und obwohl erneuerbare Energiequellen in Afrika reichlich vorhanden sind, werden sie nach wie vor viel zu wenig genutzt. So liegt beispielsweise die installierte Stromkapazität Kenias bei 3,2 GW, wobei fast 90 % davon aus erneuerbaren Quellen stammen, hauptsächlich aus Geothermie, Wasserkraft, Wind- und Sonnenenergie. Der Großteil des Energiebedarfs des Landes wird jedoch nicht durch Strom, sondern durch Holz, Holzkohle und Erdölprodukte gedeckt.

„An den Tankstellen in Nigeria gibt es keine langen Warteschlangen mehr, und die lokale Produktion hat zur Stabilisierung der Preise beigetragen.“

Dennoch gibt es tatsächlich bereits regionale Initiativen zur Förderung grüner Energie: Die Regierungen von Uganda, Kenia und Äthiopien haben Anreize, darunter Steuerbefreiungen, für den Import von Elektrofahrzeugen eingeführt. Ziel ist es, die Nachfrage nach Erdölprodukten zu senken, die die Devisenreserven der Länder belastet. Kenia hat seine Politik jedoch bereits wieder rückgängig gemacht, als Reaktion auf den – durch die schwierige wirtschaftliche Lage noch verschärften – Druck, Steuereinnahmen zu generieren. Das Land plant nun, eine Mehrwertsteuer von 16 % auf Elektrofahrzeuge, Lithium-Ionen-Batterien und Elektrofahrräder zu erheben.

Derzeit scheint es, als müsse Ostafrika für den Übergang zu erneuerbaren Energien zunächst auf fossile Brennstoffe setzen, um seine Wirtschaft anzukurbeln und sich gegen die immer häufiger auftretenden globalen Schocks zu wappnen. So naheliegend dieser Ansatz derzeit auch erscheinen mag, kann es sich die Region nicht leisten, ihn auf unbestimmte Zeit fortzusetzen, wenn das Ziel nachhaltige Energiesicherheit ist.



ALPHONSE SHIUNDU

ist ein kenianischer Journalist, Redakteur und Faktenchecker.

shiunduonline@gmail.com



Ölbohrung in Vaca Muerta, Argentinien: Auf dem riesigen Schieferöl- und -gasfeld soll die Flüssiggas-Infrastruktur ausgebaut werden.

LIEFERKETTEN

Europa orientiert sich um: Neue Energie kommt künftig auch aus Lateinamerika

Die monatelange Blockade der Straße von Hormus hat dazu geführt, dass Länder weltweit nach Alternativen für die unterbrochenen Öl- und Gaslieferungen suchten. In der Folge verschieben sich Lieferketten: Für Deutschland etwa werden Gasimporte aus Lateinamerika interessanter.

Die Auswirkungen des jüngsten Kriegs im Nahen Osten auf die Weltwirtschaft sind deutlich – und drastisch. Das zeigte sich bisher vor allem auf dem Energiemarkt: Der Preis für Rohöl stieg von rund 60 Dollar im Februar 2026 auf zeitweise über 100 Dollar pro Barrel im April und Mai. Auf dem europäischen Markt für Erdgas stieg der Preis von Februar bis Mai um rund 40 %, von 32 €/MWh auf über 45 €/MWh.

„EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen erklärte 2023 „Derisking“ zu einem Leitprinzip der europäischen Energiesicherheit: Diversifizierung wurde zum zentralen Bestandteil der Beschaffungsstrategien.“

Europa erlebt damit bereits die zweite Energiekrise innerhalb weniger Jahre. Die erste wurde durch den Angriff Russlands auf die Ukraine ausgelöst: In kürzester Zeit mussten russische Öl- und Gasimporte ersetzt werden. EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen erklärte daher 2023 „Derisking“ zu einem Leitprinzip der europäischen Energiesicherheit: Diversifizierung wurde zum zentralen Bestandteil der Beschaffungsstrategien. Auch in Deutschland.

DEUTSCHLANDS ALTERNATIVE GASQUELLE VERSIEGT

Deutschland setzte nach dem Stopp russischer Gaslieferungen vor allem auf zwei Maßnahmen: mehr Pipelinegas aus Norwegen und den schnellen Aufbau von Flüssiggas-(LNG)-Importkapazitäten. Inzwischen deckt Norwegen fast die Hälfte der deutschen Gasimporte. Allerdings wird das Kapazitätslimit in Norwegen bald erreicht sein, neue Gasfelder werden nicht erschlossen.

Zugleich hat Deutschland seit 2022 mehrere LNG-Importterminals errichtet, die zukünftig auch auf Wasserstoff umgerüstet werden können. LNG wird per Schiff transportiert und ist nicht an feste Pipelineverbindungen gebunden, was neue Möglichkeiten eröffnet. Doch auch neue LNG-Lieferketten nach Deutschland sind aktuell noch anfällig.

So verhandelt Deutschland schon seit 2022 mit Katar über einen Liefervertrag von 2 Millionen Tonnen LNG pro Jahr. Doch Katars Exporte sind abhängig davon, dass Schiffe die Straße von Hormus passieren können. Hinzu kommt, dass iranische Angriffe im März 2026 die große LNG-Anlage Ras Laffan massiv beschädigten. Damit ist die angestrebte neue Lieferkette schon wieder unterbrochen. Heute stammen mehr als 90 % der deutschen LNG-Importe aus den USA.

SÜDAMERIKA WIRD FÜR EUROPA INTERESSANTER

Die deutsche Industrie und der Handel dürften daher nun verstärkt Lateinamerika in den Blick nehmen: Die Region gilt größtenteils als stabil, und der Atlantik bietet für Europa sichere Transportwege. Hinzu kommt, dass europäische Unternehmen wie Shell, TotalEnergies und Repsol bereits in Brasilien, Guyana, Mexiko und Argentinien aktiv sind.

Energiepolitisch ist Lateinamerika jedoch kein einheitlicher Raum. Mexiko unter der Klimawissenschaftlerin Claudia Sheinbaum und Kolumbien – sollte es nach der Stichwahl Ende Juni zu einer linksgerichteten Regierung kommen – dürften ihre Öl- und Gasexporte eher reduzieren und mehr Energie im Binnenmarkt halten. Andere Länder hingegen bereiten sich auf den Export fossiler Rohstoffe vor.

Für den Ölmarkt sind vor allem Brasilien und Guyana relevant. Beide haben ihre Offshore-Produktion deutlich ausgeweitet. Guyanas Anteil an den deutschen Rohölimporten stieg von nahezu null im Jahr 2021 auf sechs Prozent im Jahr 2025 und lag damit über dem Nigerias.

Auch der LNG-Markt wächst. Trinidad und Tobago sowie Peru exportieren bereits LNG nach Europa. Ihre Liefermengen sind aber begrenzt. Das größte Potenzial liegt in Argentinien. Das Schiefergasfeld Vaca Muerta zählt zu den größten der Welt, und der Aufbau von LNG-Infrastruktur ist geplant.

Ende 2025 unterzeichneten Argentinien und Deutschland bereits eine Vorvereinbarung über LNG-Lieferungen von bis zu 2 Millionen Tonnen jährlich ab 2027.

LNG KANN DIE BRÜCKE ZUR ENERGIEWENDE WERDEN – WENN DIE BEDINGUNGEN STIMMEN

Deutschland fördert seit vielen Jahren den Ausbau von erneuerbaren Energien und die Produktion von grünem Wasserstoff in lateinamerikanischen Ländern. Man könnte argumentieren, dass der Fokus auf LNG dem entgegensteht. Tatsächlich muss beides aber kein Widerspruch sein: LNG kann als Brückentechnologie dienen, und die Exporteinnahmen können die Energiewende in der Region mitfinanzieren.

Die zusätzlichen Einnahmen aus Öl und LNG können etwa in Windparks, Elektrolyseure und Wasserstoffleitungen

fließen sowie in die Produktion klimafreundlichen Stahls, Aluminiums und Düngers auf Basis emissionsarmen Wasserstoffs. Dafür spricht, dass Energieunternehmen wie Petrobras in Brasilien und YPF in Argentinien teilweise staatlich sind und bereits in erneuerbare Energien, CO₂-Speicherung (Carbon Capture and Storage, CCS) und Wasserstoff investieren.

Selbstverständlich ist ein solcher Effekt aber nicht. Öl- und vor allem LNG-Exporte können nur dann zur Energiewende beitragen, wenn Regierungen und Unternehmen die zusätzlichen Mittel tatsächlich für Dekarbonisierung nutzen. Deutschland und Europa könnten darauf hinwirken. Derartige Bemühungen sind aber nur dann glaubwürdig und erfolgversprechend, wenn die eigenen Klimaschutzziele (z. B. EU Green Deal, Fit for 55) konsequent weiterverfolgt werden.



ANDREAS STAMM

ist Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung „Transformation der Wirtschafts- und Sozialsysteme“ am German Institute of Development and Sustainability (IDOS).

andreas.stamm@idos-research.de



VERÓNICA ROBERT

ist Professorin für Wirtschaftsentwicklung an der Universidad Nacional de San Martín in Argentinien.

Google Scholar | [Verónica Robert](#)



Folgen Sie uns auf LinkedIn!

Wir kommentieren auf LinkedIn das aktuelle Geschehen und weisen auf wichtige neue Inhalte unserer Website www.dandc.eu hin.





Foto: picture alliance/ASSOCIATED PRESS/Ariel Schalit

Friedrich Merz und Benjamin Netanjahu bei einer gemeinsamen Pressekonferenz in Jerusalem im Dezember 2025.

ISRAEL/PALÄSTINA

Das Problem mit der „Staatsräson“

Die Bundesregierung beruft sich bei ihrer Unterstützung der israelischen Staatsführung gerne auf Deutschlands historische Verantwortung. Wie der Göttinger Völkerrechtsprofessor Kai Ambos in seinem aktuellen Buch warnt, missversteht sie diese Verantwortung jedoch.

VON HANS DEMBOWSKI

Begeht Israel in Gaza einen Völkermord oder nicht? Zu dieser Frage rief Südafrika Ende 2023 den Internationalen Gerichtshof in Den Haag an. Dies ist auch für Deutschland brisant: Im März 2024 leitete Nicaragua vor demselben Gericht ein Verfahren gegen die Bundesrepublik ein – wegen Beihilfe zum Völkermord aufgrund deutscher Waffenlieferungen an Israel. Das Ergebnis beider Verfahren ist noch offen.

Anders als Amnesty International, Human Rights Watch oder der israelische Holocaustforscher Omer Bartov überlässt Ambos die Frage, ob in Gaza ein Völkermord stattfindet, der Justiz. Dafür sei genozidale Intention nötig, welche aber schwer zu beweisen sei. Fest steht für ihn jedoch, dass Israel mit exzessiver Gewalt gegen das Völkerrecht verstößt. Die Kriegsverbrechen der Hamas rechtfertigten israelische Kriegsverbrechen allerdings ebenso wenig wie

die historische Einzigartigkeit des Holocaust Israel über das Völkerrecht stelle.

VERFASSUNGSRANG DES VÖLKERRECHTS

Das Grundgesetz erkennt, wie Ambos ausführte, ausdrücklich das Völkerrecht an: Dieses habe somit in der Bundesrepublik Verfassungsrang. Unbedingte Solidarität mit Israel wäre folglich allenfalls dann zulässig, wenn Israel sich an das Völkerrecht hielte. Das ist, wie Ambos detailliert ausführte, jedoch nicht der Fall. Vielmehr verletze dieser Staat wichtige internationale Normen, wenn er Menschen Nahrung, Wasser und medizinische Versorgung vorenthalte oder in unverhältnismäßigem Maß zivile Infrastruktur vernichte. Ein Kriegsverbrechen sei obendrein auch der seit Jahrzehnten praktizierte Bau permanenter Siedlungen auf besetztem Boden.

Das Buch von Ambos trägt den Titel „Staatsräson nach Gaza“. Es kreist um den Begriff, mit dem Deutschlands unbedingte Solidarität mit Israel gemeinhin begründet wird, seit Bundeskanzlerin Angela Merkel 2008 in der Knesset sagte, „die Sicherheit Israels“ gehöre zur „Staatsräson“ Deutschlands.

„Die Lehre aus Auschwitz ist universalistischer Menschenrechtsschutz.“

Ambos hält die Wortwahl für unglücklich. „Staatsräson“ sei ein autoritärer Begriff aus vordemokratischen Zeiten und mit Rechtsstaatlichkeit im Kern unvereinbar. Er besage nämlich, eine souveräne Macht dürfe alles tun, was ihrem Staatserhalt diene, wobei unwichtig sei, ob Maßnahmen ethischen und rechtlichen Normen entsprächen.

Unbedingte Solidarität mit Israel im Namen der Staatsräson, so warnt Ambos, sei zudem systemwidrig. Israel sei kein enger Verbündeter Deutschlands und liege geografisch weit entfernt. Seine Sicherheit könne also nicht zu den eigennütigen Kernanliegen der Bundesrepublik gehören. Eine fremdnützige Konzeption ist aber in dem Begriff „Staatsräson“ nicht angelegt.

Wie Ambos ausführte, kennen weder das deutsche noch das internationale Recht ein Existenzrecht von Staaten. Geschützt würden vielmehr Grenzen. Weil Recht aber auf alle gleichermaßen anwendbar sein müsse, führe es auf Abwege, für den Einzelfall Israel eine Ausnahme zu machen.

Das Grundgesetz stellt, wie Ambos mehrfach betont, nicht die Würde des Staates an die erste Stelle, sondern die Würde des Menschen. Für akzeptabel hält der Rechtsprofessor deshalb allenfalls ein Verständnis von Staatsräson, das der

Verfassung unterliegt – es darf aber nicht über ihr stehen. Solch einer demokratisch konzipierten Staatsräson entspreche zum Beispiel die deutsche Mitgliedschaft in der EU und der NATO, denn beide Bündnisse stärkten die Bundesrepublik, ohne deren Verfassungsprinzipien zu verletzen.

MISSVERSTANDENE STAATSRÄSON

Die missverstandene „Staatsräson“ hat aus Ambos' Sicht bedenkliche Folgen – sowohl außen- als auch innenpolitisch. Deutschlands Glaubwürdigkeit leide, weil die Bundesregierung zwar grundsätzlich für die Einhaltung von Völkerrecht und Menschenrechten eintrete, aber vor Kriegsverbrechen Israels die Augen verschließe oder diese sogar rechtfertige. International werde die unbedingte Solidarität der Bundesregierung mit Israel vielfach als Mitverantwortung wahrgenommen.

Dem Juristen zufolge kann die Tatsache, dass Deutschland Israel trotz der Völkerrechtsverletzungen in Gaza Waffen geliefert habe, auch als Unterstützung der Straftaten gewertet werden. Möglicherweise hätten Spitzenleute deutscher Behörden und Unternehmen kriminell gehandelt, was aber Gerichte feststellen müssten.

Innenpolitisch problematisch findet Ambos unter anderem die Auswirkungen der Staatsräson auf die Meinungs- und Demonstrationsfreiheit. Die pauschale Diskreditierung jeglicher pro-palästinensischer Forderungen, welche die Formulierung „vom Fluss bis an das Meer“ enthielten, sei beispielsweise fragwürdig. Sie könnten nämlich vielfach mit der von der Bundesregierung gewünschten Zweistaatenlösung kompatibel sein. Solche Slogans pauschal als Hassrhetorik zu ahnden, führe auf Abwege. Es müsse möglich sein, Israels Entstehung und Geschichte kritisch zu kommentieren, ohne staatliche Repressionen fürchten zu müssen.

Aus dem Holocaust und dem Vernichtungskrieg folgt für Ambos vor allem eine besondere Verpflichtung: das Völkerrecht einzuhalten und die Menschenrechte zu verteidigen. „Die Lehre aus Auschwitz ist universalistischer Menschenrechtsschutz“, schreibt er. Er findet, die Bundesregierung müsse ihre Politik ändern und sich für die Sicherheit und Rechte aller Menschen in Israel und Palästina engagieren.

BUCH

Ambos, K., 2026: Staatsräson nach Gaza – Das deutsch-israelische Verhältnis und das Völkerrecht, Frankfurt a. M., Campus.



HANS DEMBOWSKI

war von 2004 bis 2024
Chefredakteur von E+Z.

dembowski@posteo.de

MACHT UND REICHTUM

Wir leben in einer Weltordnung der Oligarchen. Was können wir tun?

*Oligarch*innen beeinflussen unsere Welt nicht nur. Wenn sie weiterhin Reichtum und Macht vereinen, können sie sie auch beherrschen. Die große Herausforderung unserer Zeit ist es, sie in Schach zu halten.*

VON DAVID LINGELBACH UND VALENTINA RODRÍGUEZ GUERRA

Die Yacht „Nord“ des russischen Oligarchen Alexei Mordashov passierte im April 2026 die Straße von Hormus. Dieses Foto wurde 2022 im östlichen Teil des Bosphorus aufgenommen.



Während die ganze Welt im April die Folgen der Sperrung der Straße von Hormus zu spüren bekam, die Nahrungsmittelpreise stiegen und Energie knapp wurde, konnte ein Schiff die Meerenge ungehindert passieren: die Superyacht des russischen Oligarchen Alexei Mordashow, der mit einem weiteren Oligarchen verbandelt ist – mit Wladimir Putin. Die Durchfahrt der Yacht ist ein anschauliches Beispiel dafür, wie Oligarch*innen sich in der Welt von heute bewegen: Sie überschreiten Grenzen, die allen anderen verschlossen sind.

Doch Mordashow, Eigentümer des Stahlgiganten Severstal, steht nur für einen von mehreren Oligarchen-Typen. Die Oligarch*innen von heute besitzen nicht mehr nur Minen, Banken oder Pipelines. Einige kontrollieren zunehmend die Plattformen, Daten, Cloud-Systeme und KI-Fähigkeiten, über die moderne Staaten und Gesellschaften funktionieren.

Vieles von dem, was heute auf der Welt geschieht, erklärt sich damit, dass wir in einer „Weltordnung der Oligarchie“ leben: Zunehmend gestalten Oligarch*innen Weltwirtschaft und internationale Politik zu ihren Gunsten. Die dringendste Aufgabe ist es, sie in ihrer Fähigkeit, Reichtum und Macht zu vereinen, zu begrenzen.

OLIGARCH*INNEN PRÄGEN POLITIK UND WELTWIRTSCHAFT

Mit Oligarch*innen sind Menschen gemeint, die Reichtum und Macht verbinden: Personen, die in der Lage sind, außerordentlichen Reichtum in Macht und Macht wiederum in Reichtum umzuwandeln – und das über Ländergrenzen hinweg.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Oligarch*innen gestiegen, und ihr durchschnittliches Vermögen auch. So konnten sie diverse Formen der Macht erlangen. Unseren Schätzungen zufolge hatten im Jahr 2026 bisher 47 Oligarch*innen das Amt eines Staats- oder Regierungsoberhauptes inne, viele von ihnen in autokratischen Regimen.

Anhand von Weltbank-Daten und volkswirtschaftlichen Berechnungen schätzen wir, dass am Ende des Zweiten Weltkriegs von Oligarch*innen geführte Staaten weniger als ein Fünftel der weltweiten Wirtschaftsleistung ausmachten. Heute sind es fast drei Fünftel. Acht der 20 weltgrößten Volkswirtschaften werden von Oligarch*innen geführt, die meisten mit autokratischen Tendenzen. Sie sind kein Randphänomen mehr. Zunehmend nutzen sie Demokratie, Entwicklung und die internationale Ordnung dazu, ihren Reichtum und ihre Macht zu schützen.

Wenn sich dieser Trend fortsetzt, wird es mehr Autoritarismus geben, und die demokratische Selbstbestimmung des Volkes wird zu einer leeren Hülle verkommen. Zu viele Menschen –

„Acht der 20 weltgrößten Volkswirtschaften werden von Oligarch*innen geführt, die meisten mit autokratischen Tendenzen.“

etwa in den Vereinigten Staaten – nehmen Oligarch*innen und deren Machtüberschreitungen inzwischen als normal hin oder als unterhaltsame Ablenkung. Beides ist falsch.

SANKTIONEN REICHEN NICHT – EINDÄMMUNG MÖGLICHERWEISE SCHON

Auf den ersten Blick erscheint es naheliegend, als Gegenmaßnahme den Reichtum und die Macht von Oligarch*innen zu beseitigen – durch Sanktionen, Strafverfolgung oder indem man Vermögenswerte beschlagnahmt. Praktisch hat sich das aber als unwirksam erwiesen. Sanktionen haben Mordashow nicht davon abgehalten, mit seinem Schiff durch die Straße von Hormus zu fahren. Auch die Macht anderer stark sanktionierter russischer Oligarch*innen wurde durch Sanktionen nicht wesentlich eingeschränkt. Zudem gibt es einen strukturellen Widerspruch: Sanktionen sind ein staatliches Instrument, das von externen Mächten verhängt wird und genau den geopolitischen Kalkülen unterliegt, die Oligarch*innen ausnutzen.

Oligarch*innen werden zudem selten beseitigt, sondern meist ersetzt, wie schon häufig in rohstoffreichen Entwicklungsländern von Lateinamerika bis Südasien zu sehen war.

Die notwendige Maßnahme ist daher Eindämmung: Das bedeutet, die Möglichkeiten einzuschränken, Reichtum in Macht und Macht in Reichtum umzuwandeln, sowie zugleich die Institutionen zu stärken, die Oligarch*innen in Schach halten. Dafür sind zwei Bedingungen maßgeblich. Erstens muss die Eindämmung global sein. Zweitens darf sie nicht allein den Regierungen überlassen bleiben; es bedarf einer weitgehend nichtstaatlichen Antwort. Wir können nicht erwarten, dass Regierungen, die bereits unter dem Einfluss von Oligarch*innen stehen, dieses Problem lösen.

DIE VERSCHMELZUNG VON REICHTUM UND MACHT IST LEGAL – UND DAS IST EIN PROBLEM

Es gibt bereits Institutionen, die darauf ausgelegt sind, die illegale Anhäufung von Reichtum und Korruption einzudämmen. Dazu zählen zwischenstaatliche Gremien wie etwa die OECD, aber auch Nichtregierungsorganisationen oder Netzwerke des investigativen Journalismus. Letztere

haben etwa in den Panama- und Pandora-Papers aufgedeckt, wie tief der Reichtum der Oligarch*innen im globalen Finanzsystem verankert ist.

Doch all deren Bemühungen sind begrenzt: Sie können nur gegen das angehen, was illegal ist. Reichtum zu Macht und Macht zu privatem Reichtum zu machen, ist in den meisten Rechtsordnungen völlig legal. 2010 entschieden US-Gerichte sogar, dass Ausgaben für politische Kampagnen unter den Schutz der Meinungsfreiheit fallen – womit die Verschmelzung von Geld und Politik faktisch gesetzlich verankert wurde.

Um den Einfluss der Oligarch*innen zu begrenzen, braucht es daher eine neue, dezentrale und weitgehend nichtstaatliche Koalition: ein Netzwerk aus Journalist*innen, Forschenden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Finanzaufsichtsbehörden, das die Netzwerke der Oligarch*innen aufdeckt und den Widerstand dagegen über die Grenzen hinweg koordiniert. Dieses Netzwerk müsste keine einzelne, zentrale Organisation sein, sollte aber gemeinsame Funktionen erfüllen. Dazu zählt etwa, die Vermögens- und Machtnetzwerke der Oligarch*innen aufzudecken, ihre internationalen Unterstützer*innen aufzuspüren und gemeinsam Druck auf Entscheidungsträger*innen auszuüben. Die Reputations- und die Finanzkosten dafür, Vermögen in öffentliche Macht umzuwandeln, müssen steigen.

Der Zweck dieser Eindämmung ist einfach, aber elementar: Die Grenzen zwischen Reichtum und Macht sollen gestärkt werden, und die Fähigkeit von Gesellschaften erhalten bleiben, sich selbst zu regieren. Das kann nur über Institutionen erreicht werden, die stark genug sind, um sich nicht vereinnahmen zu lassen.

TRAUEN WIR UNS, GRENZEN ZU ZIEHEN?

Oligarch*innen werden stärker, wenn Unsicherheit und Ungleichheit zunehmen und Institutionen ihren Einfluss verlieren. Ihre größten Vorteile sind aber nicht Reichtum oder Macht an sich, sondern die zunehmende allgemeine Überzeugung, dass man gegen beides nichts ausrichten kann. Und das macht es umso wichtiger, zu handeln.

Dazu braucht es zweierlei: Erstens müssen Gesellschaften ein besseres Verständnis davon bekommen, wie Oligarch*innen denken und agieren. Ein Netzwerk zur Eindämmung muss die Instrumente moderner Finanz- und Technologiesysteme einsetzen. Es muss finanzielle Transparenz, Datenanalyse und gegebenenfalls künstliche Intelligenz nutzen, um Vermögensnetzwerke aufzuspüren und zu erschweren, dass Vermögen in Macht – und umgekehrt – umgewandelt wird.

Zweitens müssen Gesellschaften klare Grenzen setzen, indem sie eindeutige Beschränkungen für die Umwandlung

von Reichtum in Macht und Macht in Reichtum setzen. Problematisch ist weder Reichtum als solcher noch Macht allein, sondern ihre Verschmelzung.

Eindämmung wird das Oligarchentum nicht abschaffen. Die Aufgabe der heutigen Gesellschaften ist es, zu verhindern, dass sie die Institutionen dominieren, auf denen stabile, offene Gesellschaften basieren. Die Frage ist nicht, ob Oligarch*innen versuchen werden, reicher zu werden und zu herrschen. Das werden sie. Die Frage ist, ob freie Gesellschaften sich noch trauen, ihnen Grenzen zu setzen.

LITERATUR

Lingelbach, D., und Rodríguez Guerra, V., 2026: Games without thrones: 8 leadership lessons from oligarchs. De Gruyter.

Lingelbach, D., und Rodríguez Guerra, V., 2023: The oligarchs' grip: fusing wealth and power. De Gruyter.

Lingelbach, D., und Rodríguez Guerra, V. (upcoming): The oligarchs of the Americas: from the Conquistadores to Silicon Valley. De Gruyter.



DAVID LINGELBACH

ist Gründer und Vorsitzender des Center for the Study of Oligarchs und Professor für Entrepreneurship an der Universität Baltimore. Zuvor war er CEO der Bank of America in der ehemaligen Sowjetunion und arbeitete mit Oligarchen wie Wladimir Putin zusammen.

dlingelbach@oligarchcenter.org



VALENTINA RODRÍGUEZ GUERRA

ist Gründerin und stellvertretende Vorsitzende des Center for the Study of Oligarchs. Sie promoviert derzeit im Fach Management an der Universidad de los Andes.

vrodriguez@oligarchcenter.org

E-MOBILITÄT

Impulse für Handel in Afrika: Das Potenzial elektrischer Korridore

Die Nutzung von Elektrofahrzeugen (EVs) in Afrika nimmt zu. Neben einem saubereren und erschwinglicheren Transport könnten sie auch zu einem Motor des innerafrikanischen Handels werden, sofern die entsprechende Infrastruktur und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. „Road to Africa“, ein mehrjähriges Projekt, bei dem die Handelsrouten des Kontinents mit Elektrofahrzeugen bereist werden, untersucht, wie es gelingen kann, Afrikas Handel fit für die Zukunft zu machen.

VON KENNY SUZE

Die EV-Branche steckt in Afrika noch in den Kinderschuhen, wächst aber rasant. Das Institute for Transportation and Development Policy Africa (ITDP), eine zivilgesellschaftliche Organisation, berichtete im November, dass der Absatz von elektrischen Fahrzeugen mit zwei oder drei Rädern im Vergleich zum Vorjahr um 38 % und der von Elektroautos um 28 % gestiegen sei. Laut ITDP sind in Afrika mindestens 30.000 EVs im Einsatz.

Zwar wird diese Zahl noch von den zig Millionen konventionellen Fahrzeugen in Afrika in den Schatten gestellt, doch gibt es Grund zur Zuversicht. Afrikas Elektrofahrzeugmarkt, der 2025 auf etwa 450 Millionen Dollar geschätzt wurde, könnte sich laut Analysen bis 2030 verzehnfachen. In Ländern wie Sambia beispielsweise stiegen die Importe von Elektrofahrzeugen – wenn auch von einem niedrigen Niveau aus – sprunghaft an, nachdem die Regierung die Zölle abgeschafft hatte.

Hinter dieser Entwicklung steckt eine wirtschaftliche Logik, wie das ITDP analysiert. Einfach ausgedrückt: Elektrische Motorräder, Lieferflotten, Busse und Taxis sparen Geld. So werden die Ladekosten für eine Fahrt von 100 Kilometern mit einem elektrischen Zwei- oder Dreirad in Kenia auf etwa einen Dollar geschätzt, verglichen mit etwa sechs Dollar oder mehr bei einem konventionellen Fahrzeug. Die Zahlen stammen aus der Zeit vor dem Anstieg der Kraftstoffpreise infolge der durch den Irankrieg ausgelösten Energiekrise.

Elektrofahrzeuge sind mehr als nur Fahrzeuge. Sie sind eine rollende Nachfrage nach Strom, Software, Batterien, Ladediensten, Wartungsarbeiten, Versicherungsprodukten, Datenanalysen und neuen Finanzierungsmodellen. Wenn dieses Ökosystem bewusst aufgebaut wird, kann die Einführung von E-Fahrzeugen nicht nur zu einer saubereren Art der Personenbeförderung werden, sondern auch zu einem Motor für den innerafrikanischen Handel. Die klei-



Foto: Thought Leader Africa / Road to Africa

Das Projekt „Road to Africa“ testet mit Fahrten durch mehrere Länder die Infrastruktur für E-Mobilität in Afrika.

„Güter schneller, kostengünstiger und verlässlicher über Grenzen hinweg zu transportieren, ist ein Wunsch vieler wirtschaftlicher Akteure – und sie erwarten, dass die AfCFTA ihn erfüllt.“

ne, aber wachsende Zahl von E-Fahrzeugen in Afrika steht insofern für einen im Entstehen begriffenen Markt und eine Chance für einen Industriekorridor für die Afrikanische Kontinentale Freihandelszone (AfCFTA).

DAS PROJEKT „ROAD TO AFRICA“

Diese Chance wurde am 5. Oktober 2025 im Vorfeld der Africa E-Mobility Week sichtbar, als eine Flotte von Elektrofahrzeugen unter dem Motto „Road to Addis“ von Nairobi nach Addis Abeba aufbrach. Es war die erste Reise der Initiative „Road to Africa“, eines mehrjährigen Projekts zur Erprobung, Dokumentation und Beschleunigung elektrischer Handelskorridore im Einklang mit der AfCFTA. „Road to Addis“ ist eine Initiative der Medienunternehmen Intro Africa und Thought Leader Africa.

Um herauszufinden, was für Langstreckenfahrten mit E-Fahrzeugen in Afrika erforderlich ist, nehmen die „Road to Africa“-Konvois Engpässe ins Visier, die Händler*innen nur allzu bekannt sind, wie die Straßenqualität und Verzögerungen an den Grenzen. Außerdem prüfen sie die Zuverlässigkeit des Netzes, den Zugang zu Lademöglichkeiten und Lücken in der Infrastruktur. Während „Road to Addis“ optimierten KI-Tools die Routenführung und den Batteriezustand. Ingenieur*innen testeten die Ladeausrüstung unter extremer Hitze und beobachteten, was funktionierte und was nicht. In der ersten Hälfte der 1600 Kilometer langen Reise beliefen sich die Energiekosten auf etwa ein Sechstel der Kosten für benzinbetriebene Fahrzeuge, wie die Initiative berichtet.

In diesem Sommer geht die Reise weiter. Eine Expedition fährt von der ruandischen Hauptstadt Kigali nach Harare, die Hauptstadt Simbabwe, und weiter nach Beira, eine mosambikanische Stadt am Indischen Ozean. Bei Fertigstellung dieses Artikels hatte der Konvoi bereits Sambias Hauptstadt Lusaka erreicht. Die Teilnehmer*innen dokumentieren den Zustand der Infrastruktur, die Lademöglichkeiten und das allgemeine Potenzial für nachhaltigen Verkehr.

Eine dritte Expedition, „Road to Nairobi“, ist für September 2026 geplant. Der Konvoi von E-Fahrzeugen wird die erste Reise des Projekts in umgekehrter Richtung nachfahren, um zu sehen, was sich in der Zwischenzeit verändert hat und welche Herausforderungen noch bestehen.

VERBESSERUNG DER GRENZABFERTIGUNG

Bereits vor „Road to Africa“ war klar: Ohne effiziente Grenzabfertigung bleiben selbst die besten Elektrofahrzeuge an Kontrollpunkten stecken. Güter schneller, kostengünstiger und verlässlicher über Grenzen hinweg zu transportieren, ist ein Wunsch vieler wirtschaftlicher Akteure – und sie erwarten, dass die AfCFTA ihn erfüllt.

Als die digitale Zollplattform der AfCFTA im Jahr 2025 eingeführt wurde, war eines ihrer Ziele, die Bearbeitungszeiten für Dokumente deutlich zu verkürzen, etwa durch die Integration in nationale Steuersysteme und die Bereitstellung einer automatisierten Risikobewertung. Am Grenzübergang Beitbridge zwischen Südafrika und Simbabwe haben Modernisierungen und die digitale Zollplattform der AfCFTA die Abfertigungszeiten für Lkw von mehreren Tagen auf nur noch drei bis sechs Stunden verkürzt, wie Gewerkschaften in der AfCFTA berichten. Solche Verbesserungen müssen ausgeweitet werden, damit Verzögerungen an den Grenzen nicht länger den innerafrikanischen Verkehr und Handel behindern.

STROMINFRASTRUKTUR STÄRKEN

Der Weg zu einer nachhaltigeren, zukunftsorientierten Infrastruktur in Afrika ist noch weit. Unter anderem müssen das Stromnetz und die Ladeinfrastruktur ausgebaut und zu einem möglichst hohen Anteil mit erneuerbaren Energien betrieben werden. In Sambia stammen bereits jetzt mehr als 80 % des Stroms aus Wasserkraft, und der staatliche Energieversorger Zesco hat angekündigt, das Netzwerk aus Ladestationen zu erweitern.

Zudem gilt es, den grenzüberschreitenden Stromhandel zu erleichtern. In Afrika existieren mehrere sogenannte Power Pools, die die Stromnetze einzelner Länder miteinander verbinden. Sie könnten zur Basis voll integrierter regionaler Märkte werden, bleiben aber derzeit noch hinter den Erwartungen zurück.

Eine positive Entwicklung sind neue Partnerschaften zwischen Energieversorgern und Herstellern, um Ressourcen zu bündeln. Im September 2025 unterzeichnete etwa der südafrikanische Energieversorger Eskom eine Kooperationsvereinbarung mit dem chinesischen Elektrofahrzeughersteller BYD Auto South Africa. Ziel ist es unter anderem, die öffentliche Ladeinfrastruktur auszubauen.

ELEKTRISCHE KORRIDORE AUSBAUEN

In der afrikanischen Energieinfrastruktur können elektrische Korridore eine wichtige Rolle spielen. Für Energieversorger und regionale Strompools schaffen sie eine vorhersehbare Stromnachfrage, die Netzausbauten und grenzüberschreitende Koordination rechtfertigt. Für Investoren bieten sie in der frühen Phase eine Chance auf skalierbare Projekte.

Die nächsten Schritte erfordern eine gezielte Koordination der beteiligten Länder. Insbesondere sollten die Regierungen elektrische Korridore in die Umsetzung der AfCFTA einbetten, indem sie Standards und Grenzverfahren entlang wichtiger Handelsrouten weiter angleichen. So lassen sich Kosten senken und die Effizienz steigern.

In diesem Sinne sollte „Road to Africa“ als Tor hin zu einer größeren Vision gesehen werden: einem Afrika, in dem Elektrofahrzeuge nicht nur Emissionen reduzieren, sondern die AfCFTA in den Alltag integrieren – durch schnellere Mobilität, effizientere Grenzverfahren und Branchen, die von Afrikaner*innen selbst gestaltet werden. Elektrische Korridore können dazu beitragen, diese Zukunft zu verwirklichen.

LINKS

[Africa E-Mobility Alliance, 2025: Africa E-Mobility Report 2025: Trends, policies, and investments in electric mobility.](#)

[Institute for Transportation and Development Policy, 2025: Inside Africa E-Mobility Week with ITDP Africa.](#)

[Road to Africa auf LinkedIn](#)



KENNY SUZE

ist Forscher und Analyst am sambischen Thinktank Impact Center for Policy Research und Senior Security Officer bei dem sambischen Energieversorger Zesco.

kenny@impactcenterzambia.org

MENSCHENRECHTE

In Malawi werden Ältere noch immer wegen angeblicher Hexerei getötet

Trotz neuer Gesetze werden ältere Menschen in Malawi weiterhin Opfer von Gewalt wegen Vorwürfen von Hexerei. Tief verwurzelte Glaubensvorstellungen, Angst und eine schwache Rechtsdurchsetzung erschweren den Schutz der Betroffenen.

VON LAMECK MASINA

Der Tod zweier älterer Frauen im Dorf Njema im Distrikt Mulanje lässt John Nasala bis heute nicht los. „Die Situation war völlig außer Kontrolle“, erinnert er sich. „Die Menschen schrien, beschuldigten sie, warfen Steine. Niemand wollte zuhören. Unsere Großmutter starb noch am Tatort.“ Das war im Januar 2021.

Wie Nasala, ein Verwandter eines der Opfer, der 75-jährigen Mary Malikita, berichtet, folgte die Gewalt auf den plötzlichen Tod des 28-jährigen Jonathan Jasi, einem Enkel von Malikita. Jasi sei infolge einer Erkrankung in eine Privatklinik gebracht worden, wo er jedoch bereits bei seiner Ankunft für tot erklärt worden sei.

Einige Dorfbewohner*innen hätten diese Erklärung jedoch nicht akzeptieren wollen. „Sie sagten, es sei Hexerei gewesen“, erzählt Nasala. Die Wut der Menge habe sich

gegen Malikita und eine weitere ältere Frau gerichtet, die 78-jährige Jessie Pasinezi. Beide seien beschuldigt worden, für den Tod Jasis verantwortlich zu sein. Wie Nasala berichtet, wurden sie mit Steinen beworfen, geschlagen und später in einem Haus eingesperrt. Die Menge hätte die Frauen aufgefordert, Jasi wieder zum Leben zu erwecken, berichtet Nasala.

Dorfvorsteher Eliya Kankhomba sagt, er habe versucht, einzugreifen, sei jedoch gescheitert. „Ich habe mehrfach versucht, die Menschen zu beruhigen und ihnen gesagt, dass das falsch ist. Aber die Menge war wütend und wollte nicht zuhören. Einige drohten sogar, mich zu töten“, sagt er. Auch das Eingreifen der Polizei konnte die Frauen nicht retten. Kankhomba zufolge wurde Malikita bei ihrer Ankunft im Krankenhaus für tot erklärt. Pasinezi sei wenige Tage später ihren Verletzungen erlegen.



EINE TIEFERLIEGENDE KRISE

Fälle wie diese sind in Malawi keine Seltenheit. Allein in den ersten vier Monaten des Jahres 2026 wurden Medienberichten zufolge mindestens zwölf ältere Menschen wegen Vorwürfen der Hexerei getötet. In einem Fall im April soll ein älterer Mann im Distrikt Dowa von seinem Neffen zu Tode geprügelt worden sein. Seit 2015 wurden schätzungsweise mehr als 300 ältere Menschen in Malawi im Zusammenhang mit Hexereivorwürfen getötet.

Für Andrew Kavala, Geschäftsführer des Malawi Network of Older Persons' Organizations (MANEPO), weisen diese Zahlen auf ein tieferes gesellschaftliches Problem hin. „Die anhaltenden Angriffe auf ältere Menschen, denen Hexerei vorgeworfen wird, sind äußerst besorgniserregend und völlig inakzeptabel“, sagt er. „Als Organisation betrachten wir dies sowohl als Menschenrechtsverletzung als auch als Versagen beim Schutz der Bevölkerung.“

NEUE GESETZE, ALTE ÜBERZEUGUNGEN

Nach malawischem Recht können Personen, die andere der Hexerei beschuldigen, mit bis zu fünf Jahren Haft bestraft werden. Dennoch ist der Glaube an Hexerei im Land weit verbreitet. Laut einer aktuellen Umfrage von Afrobarometer glauben mehr als 70 % der Bevölkerung „stark“ an die Existenz von Hexerei. Über 60 % der Befragten geben an, dass in ihren Gemeinschaften vor allem ältere Menschen mit Hexerei in Verbindung gebracht werden. „Diese Angriffe gedeihen dort, wo Fehlinformationen, Angst und Straflosigkeit herrschen“, sagt Kavala.

Mit dem Older Persons Act verabschiedete Malawi 2024 ein Gesetz, das Misshandlungen älterer Menschen unter Strafe stellt. Nach Angaben staatlicher Stellen bleibt die Durchsetzung der Regelungen jedoch eine große Herausforderung.

Kavala erklärt, dass MANEPO verschiedene Maßnahmen ergreife, um die Gewalt einzudämmen. „Wir arbeiten mit Strafverfolgungsbehörden und politischen Entscheidungsträgern zusammen, um stärkere Schutzmechanismen durchzusetzen“, sagt er.

Im Distrikt Mulanje sind die Todesfälle von Mary Malikita und Jessie Pasinezi unterdessen vielen Menschen weiterhin präsent. „Sie waren unschuldig“, sagt Nasala. „Aber wir haben es nicht geschafft, sie zu schützen.“



LAMECK MASINA

ist ein freiberuflicher Journalist mit über 20 Jahren Erfahrung. Er lebt in Blantyre, Malawi.

lameckm71@gmail.com

IMPRESSUM

E+Z ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT

67. Jg. 2026

Die Zeitschrift erscheint auf Englisch als

D+C Development and Cooperation.

Website: dandc.eu

ISSN 2366-7249

Diese Digitale Monatsausgabe wurde am 29. Juni 2026 fertiggestellt.

E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit wird vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziert und von ENGAGEMENT GLOBAL herausgegeben. Zeitschrift und Website sind nicht als Regierungssprachrohr konzipiert, sondern sollen ein kontroverses Diskussionsforum für Politik, Praxis, Wissenschaft und Zivilgesellschaft auf internationaler Ebene schaffen. D+C Development and Cooperation ist der inhaltsgleiche englischsprachige Zwilling.

Wer sich an der Debatte beteiligen will, ist dazu herzlich eingeladen.

Die Redaktion bittet, keine Beiträge unverlangt einzusenden, sondern Themenvorschläge zu machen. Wir bearbeiten Manuskripte nach journalistischen Kriterien und lassen die Beitragenden die redigierten Texte vor Veröffentlichung freigeben. Entsprechend bitten wir auch unsere Interviewpartner*innen, den redigierten und gestrafften Wortlaut, den wir veröffentlichen, zu autorisieren.

ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH

Service für Entwicklungsinitiativen

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn

Tel.: (02 28) 2 07 17-0; Fax: (02 28) 2 07 17-150

engagement-global.de

BEIRAT:

Prof. Dr. Dr. h.c. Kai Ambos, Selmin Çalıskan, Prof. Dr. Anna-Katharina Hornidge, Prof. Dr. Katharina Michaelowa, Bruno Wenn

VERLAG:

Fazit Communication GmbH

Geschäftsführer: Jonas Grashey, Hannes Ludwig

ANSCHRIFT VON VERLAG UND REDAKTION:

Pariser Straße 1, D-60486 Frankfurt am Main

Zugleich auch ladungsfähige Anschrift für alle im Impressum genannten Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten.

REDAKTION:

Eva-Maria Verfürth (EMV, Chefredakteurin, inhaltlich verantwortlich),

Dr. Katharina Wilhelm Otieno (KO, Redakteurin), Jörg Döbereiner

(JD, CvD), Maren van Treel (MVT, Social-Media-Redakteurin),

Dagmar Wolf (DW, Assistentin)

Freiberufliche Mitarbeit: Leon Kirschgens (LKI, Kolumne Heutzutage), Roli

Mahajan, Lucknow (RM), Alba Nakuwa, Juja (AN), Ronald Sseguija Ssekandi,

Kampala (RSS), Eleonore von Bothmer (Übersetzung)

Tel. (0 69) 75 91-31 10

euz.editor@dandc.eu

Mitteilung gemäß § 5 Absatz 2 Hessisches Gesetz über Freiheit und Recht der Presse: Gesellschafter des Unternehmens ist die FAZIT-Stiftung.

DESIGN:

Anabell Krebs, Charlotte Rother

Die vollständige oder auszugsweise Weiterverwendung der in E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit und D+C Development and Cooperation veröffentlichten Textbeiträge in anderen Medien ist mit Angabe der Quelle gestattet, sofern der E+Z/D+C-Redaktion zwei Belegexemplare beziehungsweise die Links zu den jeweiligen Websites zugestellt werden. Diese pauschale Genehmigung gilt nicht für die von uns verwendeten Bilder, Landkarten und sonstige Beiträge, bei denen das Copyright bei der Veröffentlichung separat und ausdrücklich vermerkt wird.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht in jedem Falle die Meinung von Herausgeber und Redaktion dar.

Die in E+Z-Veröffentlichungen verwendeten Bezeichnungen und Karten bedeuten keine Meinungsäußerung von E+Z hinsichtlich des rechtlichen Status von Ländern, Gebieten oder Regionen, von Grenzziehungen oder behördlichen Zuständigkeiten.



© Roman

E+Z in der App lesen!

Mit unserer übersichtlichen App
haben Sie E+Z immer zur Hand.



Wie junge Unternehmen Wandel gestalten



Alles beginnt mit einer guten Idee

Junge, innovative Unternehmen bewegen nicht nur die Wirtschaftswelt – sie lösen soziale Probleme und springen ein, wo der Staat versagt.

Von den meisten erfahren wir kaum etwas. Zeit, das zu ändern.

An welche Geschichte denken Sie, wenn Sie an ein erfolgreiches Start-up denken – ein (männlicher) Gründer, der in einem Studentenwohnheim oder einer Garage an einer bahnbrechenden Technologie tüftelt und später als CEO eines milliardenschweren, börsennotierten Konzerns die Welt beeinflusst? Ungefähr so jedenfalls klingen die Gründungserzählungen der Silicon-Valley-Größen wie Facebook, Google, Apple, Amazon oder Microsoft – und sie prägen, was wir uns unter Innovation und Erfolg vorstellen.

Dabei ist ihr gesellschaftlicher Erfolg oft zumindest zweifelhaft: Man denke nur daran, welche fatalen Auswirkungen etwa die Algorithmen von Meta und X auf die Informationswelt haben. Einige der kapitalstärksten Unternehmen der Welt sind zugleich ein Beleg dafür, dass Wachstum kein Wert an sich ist. Die meisten Start-up-Geschichten hingegen verlaufen ohne Milliardenbewertung und Börsengang.

ERFOLG MISST SICH NICHT NUR AM PROFIT

Vor etwa zehn Jahren war der Begriff „Impact-Start-up“ hoch im Kurs. Weltweit etablierten sich sogenannte Impact- und Start-up-Hubs, um Unternehmen zu unterstützen, die mit ihrem Geschäftsmodell nicht nur Gewinn machen, sondern Probleme lösen wollten. Die Investitionen stiegen.

In Ländern des Globalen Südens füllen solche Impact-Start-ups nach wie vor häufig echte Versorgungslücken. In Ruanda, Ghana und Nigeria liefern Drohnen lebenswichtige Medikamente in abgelegene Regionen. In Indien haben Unternehmen Millionen Solargeräte in die Haushalte und E-Scooter auf die Straßen gebracht. Medizinische Diagnosen werden vielerorts per Telemedizin gestellt, Landwirtschaft mit KI geplant, Zahlungen und Lieferdienste über Apps organisiert. Unzählige Unternehmen weltweit bieten Produkte oder Dienstleistungen an, die Menschen Zugang zu Services ermöglichen, die sie sonst nicht hätten.

DAS KAPITAL FLIESST IN ANDERE BEREICHE

Dennoch scheint die Begeisterung für Impact-Start-ups in der Finanzwelt zu sinken. Laut Schätzungen des aktuellen *„State of Impact“-Reports* schrumpften die globalen Venture-Capital-Investitionen in Impact-Start-ups 2025 um rund ein Viertel im Vergleich zum Vorjahr und lagen damit auf den niedrigsten Stand seit sieben Jahren. Im selben Jahr stieg das weltweit investierte Risikokapital um mehr als 25 %, Investitionen in Verteidigung verdoppelten sich. Hinzu kommt: Drei Viertel des im Report erfassten Risikokapitals für Impact-Start-ups fließen nach Nordamerika und Europa, ein kleiner Teil nach Asien und nur etwa drei Prozent entfallen auf den gesamten Rest der Welt. Wer in Afrika oder Lateinamerika eine gute Idee hat, muss die Umsetzung höchstwahrscheinlich anders finanzieren.

Dabei sind es genau diese Unternehmen vor Ort, die die Wirtschaft in die richtige Richtung lenken können. Gerade jetzt, da öffentliche Haushalte weltweit unter Druck stehen und internationale Fördergelder drastisch gekürzt werden, braucht es Unternehmen mit Verantwortung, um etwas zu verändern. In dieser Ausgabe lesen Sie, wie Imma Guixe aus Äthiopien zu Hause an einer Nähmaschine wiederverwertbare Menstruationshygieneprodukte entwickelte und wie sich Romita Ghosh in Indien nach einer gesundheitlichen Krise in die medizinische Forschung stürzte. Auch sie hatten eine einzigartige Idee und sind Risiken eingegangen, um ihre Vision umzusetzen. Sie sind die wirklichen Vorbilder – doch von ihren Geschichten hören wir viel zu wenig.



EVA-MARIA VERFÜRTH

ist Chefredakteurin von E+Z.

euz.editor@dandc.eu

INDIEN

Romita Ghosh nutzt KI im Kampf gegen Unterernährung



Foto: Romita Ghosh

Die indische Tech-Unternehmerin hat ein Start-up gegründet, das es erlaubt, Kinder unkompliziert auf Wachstumsdefizite zu screenen. Eine der größten Herausforderungen war, das Vertrauen der Verantwortlichen zu gewinnen, wie sie im Kurzinterview berichtet.

ROMITA GHOSH IM INTERVIEW MIT ROLI MAHAJAN

Wer sind Sie und welches Start-up haben Sie gegründet?

Ich bin Romita Ghosh, MedTech-Unternehmerin und strategische Beraterin im Bereich KI. Früh in meinem Leben habe ich eine einschneidende gesundheitliche Krise durchgemacht, und seitdem treibt mich vor allem eine Frage um: Wie können wir hochwertige Gesundheitsversorgung proaktiv und bezahlbar gestalten, anstatt nur zu reagieren? Deshalb habe ich iHeal HealthTech gegründet, ein Unternehmen für Produkte und Lösungen zur Prävention, insbesondere für benachteiligte Gemeinschaften. Daneben habe ich MAAP (Malnutrition Assessment and Action Plan) gegründet, ein Start-up zur Bekämpfung von Unterernährung.

Welches Problem geht MAAP an?

Weltweit lebt etwa jedes dritte unterernährte Kind in Indien, obwohl viele städtische Gemeinden unter zunehmendem Überkonsum leiden. Dieser Kontrast spiegelt eine tieferliegende Ungleichheit wider: Während manche Kinder im Überfluss aufwachsen, sind andere nach wie vor täglich von Ernährungsunsicherheit betroffen und haben nur begrenzten Zugang zu rechtzeitiger medizinischer Versorgung. Das Wachstum von Millionen von Kindern wird nicht regelmäßig und genau genug überwacht. Bestehende Systeme stützen sich oft auf manuelle Hilfsmittel und fragmentierte Daten. All diese Aspekte führen zu einer verzögerten Intervention.

MAAP schließt diese Lücke durch KI-gestütztes, smartphone-basiertes Screening. Mitarbeiter*innen vor Ort oder Eltern können das Kind fotografieren, und die App schätzt die Körpergröße, berechnet Wachstumsindikatoren, weist auf Risiken hin und schlägt ernährungsbezogene Maßnahmen vor. Außerdem erstellt sie eine digitale Akte, um Nachsorgeuntersuchungen zu erleichtern. Dadurch wird die Ernährungsüberwachung schneller, konsistenter und leichter skalierbar.

Was war Ihre Motivation?

Meine Motivation entspringt einem wiederkehrenden Muster, das ich in verschiedenen Gesundheitssystemen beobachtet habe und jetzt auch im Bereich KI: Diejenigen, die Lösungen am dringendsten benötigen, profitieren oft als Letzte davon. Gerade Kinder in unterversorgten Gemeinden haben oft das Nachsehen. MAAP nutzt Technologie als Ausgleichsfaktor, um sicherzustellen, dass jedes Kind frühzeitig überwacht und unterstützt werden kann.

Auch KI läuft aber Gefahr, Ungleichheit zu reproduzieren, etwa durch nicht repräsentative Daten und Systeme, die ohne Berücksichtigung des lokalen Kontexts entwickelt werden. MAAP spiegelt deshalb auch mein Engagement wider, inklusive, kontextbewusste KI für Gemeinschaften zu entwickeln, die zu oft übersehen wurden.

Was waren die größten Herausforderungen?

Da MAAP im Bereich der Kindergesundheit und von staatlicher Seite eingesetzt wird, erfordert unsere Lösung hohe Genauigkeit, strenge klinische Validierung und die Abstimmung mit öffentlichen Systemen. Der Aufbau von Vertrauen und die Validierung, um in diesen hochsensiblen Bereichen zu agieren, waren unsere größten Herausforderungen. Eine weitere war es, in ressourcenarmen Umgebungen gemeinsam mit den Nutzer*innen eine Lösung zu entwickeln, die zuverlässig funktioniert, auch bei unterschiedlichen Lichtverhältnissen, Verbindungsqualitäten, Geräten und Kompetenzniveaus. Hinzu kommt die ständige Abstimmung und Vermittlung, um Regierungen, Tech-Expert*innen und Gemeinschaften zusammenzubringen. Und dann ist da noch die Geschwindigkeitslücke: KI entwickelt sich rasant weiter, aber die Governance-Rahmenbedingungen hinken hinterher. Das birgt das Risiko, Systeme einzuführen, die zwar leistungsstark, aber schwer zu integrieren sind.

Was hat Ihnen geholfen?

Vor allem eine Kombination aus Sinnhaftigkeit, Perspektive und den Menschen, mit denen ich arbeite. Es kann eine Herausforderung sein, die einzige Frau in einer Diskussionsrunde zu sein oder die einzige Vertreterin einer

„Diejenigen, die Lösungen am dringendsten benötigen, profitieren oft als Letzte davon.“

Global-Majority-Perspektive. Viele Tech-Diskussionen sind immer noch von westlichen Kontexten geprägt. Das macht es bisweilen schwer, für Lösungen einzutreten, die auf anderen Realitäten basieren. Aber mich haben diese Erfahrungen gestärkt, weil ich weiß, warum ich tue, was ich tue. Die richtigen Partner zu finden und Teil globaler Netzwerke zu sein, hat mir auf meinem Weg definitiv auch geholfen. Ich durfte verschiedene globale und regionale Perspektiven kennenlernen und von ihnen lernen.

Wo sehen Sie Ihr Projekt in fünf Jahren?

Wir hoffen, dass MAAP zu einer globalen digitalen Infrastruktur für Kindergesundheit und Ernährung ausgebaut sein wird, eingebettet in städtische Kinderbetreuungssysteme, Schulen und Programme des öffentlichen Gesundheitswesens. Es wird 100 Millionen Kinder erreichen und eine Echtzeit-Wachstumsüberwachung sowie frühzeitige Interventionen ermöglichen, in Indien und darüber hinaus. MAAP kann auch die Politik mitgestalten, indem es etwa Governance-Modelle, Standards, Audits und Einsatzrahmen beeinflusst. Hoffentlich inspiriert es auch mehr lokale Führungskräfte, insbesondere Mädchen, Frauen und unterrepräsentierte Gemeinschaften, dazu, sich aktiv an der Gestaltung und Steuerung von KI-Systemen zu beteiligen.

LINK

[Malnutrition Assessment and Action Plan \(MAAP\)](#)



ROMITA GHOSH

ist MedTech-Unternehmerin und strategische Beraterin im Bereich KI.

romita.gs@gmail.com

ÄTHIOPIEN

„Es brauchte eine markt-basierte Lösung“

In Äthiopien haben zwei von drei Frauen und Mädchen keinen Zugang zu guten Menstruationsprodukten. Das Sozialunternehmen „Mela for Her“ will das ändern und verbindet den Verkauf von Monatsbinden mit Aufklärungsarbeit. Mitbegründer und Geschäftsführer Kaleab Getaneh Zewelde erläutert im Interview, warum ein Unternehmen seiner Meinung nach der beste Weg ist, um das Problem anzugehen.

KALEAB GETANEH ZEWELDE IM INTERVIEW MIT E+Z

Das Wort „Mela“ bedeutet im Amharischen „Lösung“. Welche Lösung bietet Mela for Her seinen Kundinnen?
Mela for Her hat sich zur Aufgabe gemacht, das Leben von Frauen und Mädchen zu verbessern, indem es erschwingliche, nachhaltige Produkte für die Menstruationshygiene anbietet, über Menstruation aufklärt und Jobs schafft. Das Unternehmen stellt wiederverwendbare Damenbinden und Menstruationsunterwäsche her. Alle Produkte wurden von äthiopischen Frauen und Mädchen getestet und gut angenommen. In Zusammenarbeit mit humanitären Organisationen versorgen wir zudem schutzbedürftige Gruppen

wie Geflüchtete und Vertriebene mit „Dignity Kits“, die Menstruationsprodukte und Hygieneartikel enthalten. Mela for Her ist ein Unternehmen von Frauen für Frauen – es wird von Frauen geführt und mehr als 85 % des Teams sind weiblich.

Aus welcher Motivation heraus haben Sie Mela for Her gegründet?

In Äthiopien haben schätzungsweise 70% der Frauen und Mädchen keinen Zugang zu adäquaten Menstruationsprodukten. Fast die Hälfte weiß zudem nicht genug über Menstruationsgesundheit und -hygiene. Dies wirkt sich



Foto: privat

„In Äthiopien haben schätzungsweise 70 % der Frauen und Mädchen keinen Zugang zu adäquaten Menstruationsprodukten.“

negativ auf die Bildung von Mädchen aus, auf die Frauengesundheit, auf ihre Würde und wirtschaftliche Teilhabe. Meine Frau Imma Guixe hatte bereits über 20 Jahre Erfahrung im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, als sie zu Hause an der Nähmaschine den Versuch startete, wiederverwendbare Damenbinden herzustellen. Aufgrund meiner eigenen Erfahrung im Bereich Wasser, Sanitärversorgung und Hygiene (WASH) und im sozialen Unternehmertum beschlossen wir, diese Idee in einem nachhaltigen Sozialunternehmen umzusetzen. An dem Projekt „Mela for Her“ sind mittlerweile viele engagierte Menschen, Partner und Unterstützer beteiligt.

Warum haben Sie sich für die Gründung eines Unternehmens entschieden, statt Mittel von internationalen Organisationen einzuwerben?

Wir waren überzeugt, dass es eine marktbasiertere Lösung brauchte. Die Herausforderungen im Bereich der Menstruationsgesundheit in Äthiopien sind zu groß und zu komplex, als dass wir uns darauf verlassen wollten, Spenden einzusammeln und kostenlose Produkte zu verteilen. Wir haben Mela for Her als Sozialunternehmen gegründet, das nach soliden geschäftlichen Grundsätzen funktioniert und zugleich sozialen Nutzen und Erschwinglichkeit in den Vordergrund stellt.

Welche neuen Ideen oder Ansätze haben Sie umgesetzt, und was haben sie bewirkt?

Wir verteilen nicht nur Menstruationsprodukte, sondern klären auch über Menstruationsgesundheit auf, sensibilisieren für das Thema und machen politische Interessenvertretung. Eine unserer wichtigsten Innovationen ist das „Von-Frau-zu-Frau“-Modell. Frauen werden bei uns aktiv in die Produktentwicklung, Herstellung, den Verkauf, das Marketing und den Vertrieb eingebunden. So haben wir



Mela for Her entwickelt und produziert wiederverwendbare Binden und Menstruationsunterwäsche.

beispielsweise freiberufliche Verkäuferinnen darin geschult, unsere Produkte in ländlichen Gebieten zu verkaufen. Dabei können sie eine Provision von bis zu 15% verdienen. Menstruation ist hier vielerorts noch ein Tabuthema, und in diesen Regionen besonders. Unsere Verkäuferinnen gehen von Tür zu Tür und sprechen persönlich mit den Frauen. So haben sie für das Gespräch eine sichere Umgebung. Sie sensibilisieren für das Thema Menstruationsgesundheit und erklären, wie unsere Produkte funktionieren.

Welche Herausforderungen gab es in den Anfangsjahren von Mela for Her?

Mela for Her wurde im März 2020 gegründet, auf dem Höhepunkt der Corona-Pandemie. In dieser Zeit mit Lockdowns, Reisebeschränkungen und Lieferkettenunterbrechungen ein Produktionsunternehmen zu gründen, war äußerst schwierig. Eine weitere große Herausforderung bestand darin, ausreichende und erschwingliche Finanzierung zu sichern – noch dazu für ein Sozialunternehmen, das in einem relativ neuen Sektor tätig ist. Außerdem waren Devisen nicht leicht zu bekommen. Einige der speziellen Rohstoffe, die wir für die Produktion benötigen, mussten importiert werden, und der begrenzte Zugang zu Devisen hat die Beschaffung und Produktion oft verzögert.



Foto: Mela for Her

Verkäuferinnen von Mela for Her stellen einer potenziellen Kundin ihre wiederverwendbaren Menstruationsprodukte vor.

Was hat Ihnen in der Anfangsphase am meisten geholfen?

Eine unserer größten Stärken war die viele Unterstützung von Freunden und Fachleuten, die an unsere Vision und Mission geglaubt haben. Als wir den Betrieb aufgenommen haben, haben sich mehrere Expert*innen eingebracht, etwa in den Bereichen Fertigung, Social Impact, Gleichstellung und Geschäftsentwicklung, die nun zu den Gründer*innen und Berater*innen des Unternehmens zählen. Darunter Maria Eva Moll Moncada, Gründerin der in Großbritannien ansässigen Modeberatung Maemaze, die maßgeblich am Aufbau unserer Fertigungssysteme und Produktionsprozesse beteiligt war. Außerdem erhielten wir finanzielle und technische Unterstützung von verschiedenen Entwicklungsorganisationen, darunter die Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), das deutsche Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die GIZ im Rahmen von „Invest for Jobs“ sowie Oxfam. Darüber hinaus hat eine politische Maßnahme unsere Produktionskosten erheblich gesenkt: Die äthiopische Regierung ermöglicht es Herstellern von Menstruationshygieneartikeln, ihre Rohstoffe zollfrei einzuführen. Insbesondere in der Anfangsphase war das für uns sehr hilfreich.

Wo steht Mela for Her heute?

Mela for Her hat sich von einem kleinen Start-up zu einem etablierten Sozialunternehmen mit 42 Mitarbeiter*innen entwickelt. Wir haben über 350.000 Frauen und Mädchen in ganz Äthiopien mit hochwertigen Produkten für die Menstruationshygiene versorgt. Außerdem haben wir 179 weibliche Vertriebsmitarbeiterinnen eingestellt, die unsere Produkte auch in abgelegenen Gebieten vertreiben, und wir tragen dazu bei, in Äthiopien höhere Qualitätsstandards für wiederverwendbare Menstruationsprodukte zu etablieren. Heute ist Mela for Her eine bekannte Marke mit einem skalierbaren Geschäftsmodell und einer soliden Grundlage für zukünftiges Wachstum.



KALEAB GETANEH ZEWELDE

ist Mitgründer und Geschäftsführer von Mela for Her.

kaleb.getaneh@melaforher.com



Foto: Virú Group

PERU

Virú aus Peru: Globaler Erfolg dank Innovation und Diversifizierung

Hin und wieder werden aus kleinen Start-ups internationale Unternehmen, die in ihrem Land Verdienstmöglichkeiten schaffen: Yoselyn Malamud Kessler, Geschäftsführerin von Virú, erklärt, wie der Lebensmittelkonzern zu einem wichtigen Arbeitgeber wurde und weshalb soziale und ökologische Verantwortung nach wie vor das Herzstück des Geschäftsmodells sind.

YOSELYN MALAMUD KESSLER IM INTERVIEW MIT E+Z

Sie sind Wirtschaftsingenieurin und Geschäftsführerin von Virú, einem weltweit tätigen Unternehmen der Lebensmittelbranche. Seit wann arbeiten Sie dort, und womit befasst sich der Konzern?

Ich bin 2004 zu Virú S.A. gekommen und wurde 2013 Geschäftsführerin der Virú-Gruppe. Virú ist ein internationaler Lebensmittelkonzern, der hochwertiges Obst und Gemüse anbietet und weltweit führend in der Produktinnovation und -entwicklung ist. Wir haben drei Geschäftsbereiche: frisches, tiefgekühltes und haltbares Obst und Gemüse sowie verarbeitete Produkte wie Soßen oder Fertiggerichte.

Virú wurde 1994 gegründet. Wie kam es dazu?

Das Unternehmen wurde mit der Vision gegründet, das landwirtschaftliche Potenzial Perus zu nutzen, um hochwertige Produkte mit hoher Wertschöpfung für internationale Märkte herzustellen. Die Idee war ein vollständig integriertes Agrarunternehmen, das in der Lage ist, hochwertiges Obst und Gemüse anzubauen, zu verarbeiten und zu exportieren und zugleich für Arbeitsplätze und Entwicklung in der Region zu sorgen. Anfangs bewirtschaftete das Unternehmen 150 Hektar mit weißem Spargel. Heute haben wir mehr als 14.000 Hektar Anbaufläche und 19.000 Mitarbeitende. Unseren Anbau haben wir diversifiziert: Zu den wichtigsten Kulturen zählen Artischocken, Avocados, Paprika, Palmherzen, Heidelbeeren und Açaí.

Welchen innovativen Ansatz haben Sie in der Branche eingeführt?

Virú integriert die gesamte Wertschöpfungskette. Unsere Felder liegen direkt neben unseren Verarbeitungsbetrieben. Das gewährleistet vollständige Rückverfolgbarkeit, gleichbleibende Qualität und Lebensmittelsicherheit. Wir kontrollieren den gesamten Prozess, vom Anbau bis zum internationalen Vertrieb.

Was waren die größten Herausforderungen in den Anfangsjahren?

1997 und 1998 hatte das El-Niño-Phänomen schwerwiegende Folgen für die Region. Das Unternehmen wurde hart getroffen – es hatte zu der Zeit nur begrenzte Anbauflächen, konzentrierte sich auf eine einzige Kulturpflanze und war im Wesentlichen von einem einzigen Exportmarkt abhängig: Spanien. Diese Erfahrung war eine der wichtigsten Lektionen in der Unternehmensgeschichte und trug zur Entwicklung einer maßgeblichen Strategie bei: Diversifizierung über verschiedene Kulturen, geografische Regionen, internationale Märkte und Produktformate hinweg. Diese Strategie half, Risiken zu mindern, die Widerstandsfähigkeit zu stärken und ein nachhaltiges, langfristiges Wachstum zu fördern. Heute ist Virú der größte Produzent von Konserven und Tiefkühlprodukten in Peru, und unsere Produkte wurden bereits auf mehreren internationalen Messen ausgezeichnet.

Was hat in dieser Zeit am meisten geholfen?

Am hilfreichsten war eine langfristige Vision. Ebenso wichtig waren das Engagement der Belegschaft sowie strategische Investitionen in Technologie und Automatisierung.

Sie haben erwähnt, dass Virú sich für Arbeitsplätze und regionale Entwicklung einsetzt. Die DEG (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft) hat Virú langfristige Kredite gewährt, um nachhaltige und ressourcenschonende landwirtschaftliche Methoden zu fördern. Inwiefern trägt Virú zu positiven Veränderungen bei?

Unser Unternehmen hat das Ziel, einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Wir wurden von Organisationen wie der Internationalen Arbeitsorganisation für unseren menschenzentrierten Führungsansatz, unsere verantwortungsvollen Arbeitspraktiken und unser Engagement für soziale Verantwortung ausgezeichnet. Im Rahmen unserer Gemeinschaftsprogramme organisieren wir medizinische Kampagnen sowie Bildungs- und Freizeitprogramme für Kinder während der Schulferien. Wir unterstützen auch lokale Schulen und betreiben acht Mütterclubs.

„Heute ist Virú der größte Produzent von Konserven und Tiefkühlprodukten in Peru, und unsere Produkte wurden bereits auf mehreren internationalen Messen ausgezeichnet.“

Auch Nachhaltigkeit ist ein sehr wichtiger Pfeiler. Derzeit führen wir mehrere Projekte im Bereich der Kreislaufwirtschaft durch: Wir nutzen organische Abfälle als Rohstoff für die Kompostierung und recyceln 100 % unserer festen Abfälle. Zudem stellen wir Avocadoöl aus aussortierten Avocados her und Spargelmehl aus dem wichtigsten Nebenprodukt der Spargelproduktion.

Außerdem nutzen wir Wasser mehrfach und erzeugen erneuerbare Energie. Unsere Kläranlage führt biologische Reinigungsverfahren durch, und wir nutzen das Wasser dann wieder, um unsere Felder zu bewässern. Mit unserer Photovoltaikanlage erzeugen wir saubere, emissionsfreie Energie.

Wo steht das Unternehmen heute?

Heute gilt Virú als eines der führenden agroindustriellen Unternehmen Perus und als Pionier bei der Entwicklung des agroindustriellen Sektors des Landes. Wir verfügen über zehn Verarbeitungsbetriebe und exportieren in mehr als 50 Länder, mit Niederlassungen in Spanien, Italien und Frankreich. 2023 haben wir Superior Foods International übernommen und so den US-Markt erschlossen.



YOSELYN MALAMUD KESSLER

ist Geschäftsführerin der Virú Group, Peru.

virugroup.com

Das Quizat-Büro in Damaskus.



Foto: Rishabh Jain

NACHKRIEGSGESELLSCHAFTEN

Innovation aus den Trümmern

Im Nachkriegs-Syrien haben Start-ups gelernt, mit Stromausfällen, geringer Bandbreite und Treibstoffknappheit umzugehen, statt darauf zu warten, dass sich die Lage wieder normalisiert. Somit sind sie nicht nur Unternehmen, sondern auch Teil des Wiederaufbaus des Landes.

VON RISHABH JAIN

„Heute Nachmittag ist dreimal der Strom ausgefallen“, sagt Hamza Hourani, Mitbegründer von Quizat. Das Team ließ sich davon jedoch wenig beirren. Eine Person verband sich mit dem Hotspot eines Handys, eine andere wechselte zu einer zwischengespeicherten Version der Plattform auf dem Laptop. Die Arbeit ging weiter. Das zeigt etwas Wesentliches darüber, wie Technologie im Nachkriegs-Syrien entwickelt wird: nicht trotz der Funktionsstörungen, sondern in ständiger Auseinandersetzung damit.

Wenn man durch Damaskus nach Homs fährt, sind noch immer die Narben des Krieges zu sehen – eingestürzte Fassaden, Straßen, in denen Schutt nur weggeschoben statt beseitigt wurde, Wohnblocks, denen Stockwerke fehlen wie ausgeschlagene Zähne. Und doch entwickelt eine Generation von Unternehmer*innen in Büros in ebendiesen Vierteln Apps für Fahrdienste, Bildungsplattformen und Netzwerke für Essens-Lieferdienste. Sie warten nicht, bis alles wiederaufgebaut ist. In vielerlei Hinsicht sind sie selbst der Wiederaufbau.

Der Bürgerkrieg hat die syrische Wirtschaft hart getroffen, an seinem Höhepunkt mehr als die Hälfte der Bevölkerung vertrieben und die Städte ohne zuverlässige Stromversorgung und öffentlichen Nahverkehr zurückgelassen. Dass ein Technologiesektor unter diesen Umständen überleben – geschweige denn wachsen – könnte, schien unwahrscheinlich. Doch die Unternehmen, die sich etablierten, taten dies genau deshalb, weil sie ihre Geschäftsmodelle an die Krise anpassten.

NOT ALS GESTALTUNGSPRINZIP

YallaGo, eine Ende 2018 gelaunchte Fahrdienst-App, ist ein Paradebeispiel dafür. Ihr Gründer, Khaled Moustafa, entwickelte die Plattform für ein Land, in dem globale Zahlungssysteme nicht zugänglich sind, Internetverbindungen ohne Vorwarnung abbrechen und Kraftstoff chronisch knapp ist. Die App kommt mit minimalem Datenverbrauch aus und stützt sich auf ein vom Mobilfunknetz unabhängiges GPS. Gezahlt wird in bar, die Routen sind so optimiert, dass Kraftstoff gespart wird. Die Plattform ist mittlerweile so fest im Alltag verankert, dass „ein YallaGo rufen“ zum allgemeinen Begriff für die Bestellung einer Fahrgelegenheit geworden ist. Das Unternehmen schätzt, dass inzwischen mehr als 35.000 Familien ihren Lebensunterhalt über diese Plattform bestreiten.

Die Bildungs-App Quizat folgte einer ähnlichen Logik. Das syrische Schulsystem ist durch den Krieg schwer in Mitleidenschaft gezogen worden: Qualifizierte Lehrkräfte sind geflohen, Schulgebäude wurden bombardiert und Millionen von Schüler*innen haben Jahre an Lernfortschritt verloren. Hourani entwickelte eine Plattform speziell für Umgebungen mit geringer Bandbreite und für ältere Smartphones – also

genau für die Geräte, die die meisten syrischen Familien besitzen. Der Schwerpunkt liegt auf selbstbestimmtem Lernen und Übungstests für Hochschulaufnahmeprüfungen, nicht auf Live-Streaming-Unterricht, der eine stabile Verbindung erfordern würde.

Auch BeeOrder, ein Lieferdienst für Essen und Lebensmittel, wandte diesen Ansatz auf die Logistik an. Statt stadtweite Lieferrouten festzulegen, die von Treibstoff und befahrbaren Straßen abhängen, arbeitet die Plattform hyperlokal: Lieferant*innen bedienen nur bestimmte Stadtteile. Dadurch bleiben die Entfernungen kurz und die Kosten selbst bei Treibstoffknappheit oder Bewegungsbeschränkungen absehbar.

„Sie müssen innerhalb eines kaputten Systems arbeiten – oder eben gar nicht.“

Was diese Unternehmen verbindet, ist die Einschränkung: Sie müssen innerhalb eines kaputten Systems arbeiten – oder eben gar nicht. Dadurch waren sie dazu gezwungen, Fähigkeiten zu entwickeln – Offline-First-Architektur, Cash-Management, Bandbreitenoptimierung – die für die meisten Start-ups in stabilen Volkswirtschaften nie Thema sind.

FRAUEN IN DER START-UP-WELT

Eigen ist der syrischen Start-up-Szene auch die Frage, wer diese tatsächlich aufbaut. Der Krieg hat eine große Zahl syrischer Männer dazu gezwungen, aus dem Land zu fliehen, sich dem Militär anzuschließen – oder einfach zu verschwinden. Diese düstere Realität hat Frauen – wenn auch nur in unvollkommener Weise – neue Wege eröffnet, ins Berufsleben einzusteigen.

Das Kernteam von Quizat besteht überwiegend aus Frauen, sagt Hourani. Das war keine strategische Entscheidung, sondern spiegelt wider, wer sich beworben hat und geblieben ist. Die Frauen entwickeln und warten die App, pflegen die Fragen-Datenbanken, koordinieren die Zusammenarbeit mit den Content-Ersteller*innen und leiten den Betrieb. Laut Startup Syria, einer gemeindebasierten Organisation, die den Sektor beobachtet, stieg der Anteil der von Frauen geführten Start-ups in Syrien von nur 4,4 % im Jahr 2009 auf 34,7 % im Jahr 2025.

Bei YallaGo gibt es ebenfalls Frauen, die die Fahrdienste machen. Suha Khaddour, eine 51-jährige ehemalige Abteilungsleiterin bei Syrian Telecom, verdient nun das Familien-

„Die in Damaskus, Homs und Latakia entstehenden Unternehmen sind eine Lektion in Sachen Wiederaufbau nach Konflikten.“

einkommen über diese Plattform. Sie muss mit gewissen Einschränkungen zurechtkommen, zum Beispiel, indem sie bestimmte Stadtteile nach Einbruch der Dunkelheit meidet. Aber der Job existiert, und sie führt ihn aus.

DIE RÜCKKEHR DER DIASPORA

Jahrelang war Syriens Technologiesektor fast komplett isoliert. Der Zugang zu globalen Zahlungssystemen, Cloud-Infrastruktur und internationalen Investitionen war durch Sanktionen versperrt. Gründer*innen wie Moustafa kamen damit teilweise zurecht, indem sie von Dubai aus operierten, wo sie Zugang zu Geschäftstools hatten, die es in Syrien nicht gab. Doch Kapital und Netzwerke der Diaspora blieben weitgehend unzugänglich.

Das begann sich nach dem Sturz des Assad-Regimes Ende 2024 zu ändern. Im Februar 2025 organisierte eine Gruppe syrisch-amerikanischer Ingenieur*innen und Unternehmer*innen aus dem Silicon Valley die SYNC – die erste große unabhängige Tech-Konferenz in Syrien. Sie rechneten mit 50 oder 60 Teilnehmenden. Laut dem Magazin „Rest of World“ meldeten sich jedoch innerhalb weniger Tage nach der öffentlichen Ankündigung mehr als 1000 Personen an, mehr als 1200 standen auf der Warteliste. Der Gipfel lockte schließlich über 3000 Menschen an, und die Teilnehmenden kamen aus mehr als 15 Ländern. Nur vier Monate später folgte eine zweite SYNC-Konferenz in Damaskus, bei der Workshops von Branchenführenden aus Kalifornien, Kanada, Deutschland, Frankreich und den Vereinigten Arabischen Emiraten abgehalten wurden.

Die Veranstaltenden hatten das Ziel, bis 2030 im syrischen Technologiesektor 25.000 neue Arbeitsplätze zu fördern. Doch abgesehen von den Zahlen signalisierten die Konferenzen etwas, das sich schwerer quantifizieren lässt: dass die weltweite syrische Diaspora – die lange Zeit durch ihre Auswanderung charakterisiert war – beginnt, sich selbst als Finanzierungsquelle neu zu definieren. Laut Moustafa, dem Gründer von YallaGo, macht das Geld der Diaspora mittlerweile einen großen Teil der Investitionen in syrische Start-ups aus.

Bisweilen sind die damit verbundenen Erwartungen unrealistisch: Rückkehrende bringen vom Silicon Valley geprägte Visionen mit, die nicht immer in einen Kontext passen, in dem die Server eines Start-ups von der Regierung abgeschaltet werden können und erst durch öffentlichen Druck in den sozialen Medien wieder hochgefahren werden. Doch die Fachleute aus der Diaspora bringen auch Mentoring, Netzwerke und Zugang zu globalen Märkten mit, die sich durch noch so viel lokalen Einfallsreichtum nicht ersetzen lassen.

EIN ANDERES MODELL VON RESILIENZ

Der aufstrebende Technologiesektor Syriens schmälert nicht das Ausmaß der Krise im Land. Die Inflation ist nach wie vor hoch, und weiterhin verlassen viele qualifizierte Syrer*innen das Land. Die Wunden des Krieges werden nicht dadurch geheilt, dass es eine Fahrdienst-App gibt.

Doch die in Damaskus, Homs und Latakia entstehenden Unternehmen sind eine Lektion in Sachen Wiederaufbau nach Konflikten – und Entwicklungsexpert*innen und politisch Verantwortliche täten gut daran, hier hinzuschauen. Sie zeigt nämlich, dass Unternehmertum in fragilen Staaten nicht einfach eine abgespeckte Version von Unternehmertum woanders ist, lediglich mit schlechterer Infrastruktur. Es ist im Gegenteil etwas strukturell Eigenständiges: geprägt von Einschränkungen, die im Laufe der Zeit zu einer Art Expertise werden.

Die „Offline-First“-Designphilosophie, die syrischen Entwickler*innen wegen der schlechten Netzabdeckung aufgezwungen wurde, wird weltweit zunehmend wichtiger, da die Infrastruktur durch Klimakatastrophen und Konflikte an immer mehr Orten unzuverlässiger wird. Das hyperlokale Liefermodell von BeeOrder – als Reaktion auf die Treibstoffknappheit entwickelt – ist nachhaltiger und krisenfester als die weitläufigen Logistiknetzwerke seiner finanzstarken westlichen Konkurrenz.

Mit anderen Worten: Was Syriens Start-ups aufgebaut haben, ist eine Blaupause – unvollkommen, unvollständig, aber ein Hinweis darauf, welche konkrete Form Innovation annehmen kann, wenn sie keine andere Wahl hat als zu funktionieren.



RISHABH JAIN

ist freiberuflicher Journalist und Dokumentarfilmer und befasst sich mit Themen wie Klimawandel, Gesundheit, Menschenrechte und Migration.

rish.jain8899@gmail.com



Foto: picture alliance / imageBROKER / John Wreford

Das südostasiatische Unternehmen Grab entwickelte sich vom Start-up zu einem multinationalen Technologie-Konzern mit einer „Super-App“ für Personentransport, Lieferung von Lebensmitteln und digitale Zahlungsdienste.

TECHNISCHE INFRASTRUKTUR

Wie Start-ups Versorgungslücken im Globalen Süden schließen

Von intelligenten Kühlketten bis zu Telemedizin: Start-ups fertigen im Globalen Süden längst nicht nur Produkte oder bieten Dienstleistungen an, sondern bauen auch die dafür nötige Infrastruktur. Die Transformation ist tiefgreifend und erfordert angepasste Finanzierungsmodelle.

In Nigeria kommt rechnerisch ein*e Radiolog*in auf mehrere hunderttausend Menschen – deutlich weniger als in Industrieländern. Diese gravierende Versorgungslücke ist symptomatisch für viele Schwellenländer. Antworten darauf kommen heute immer häufiger aus der privaten Tech-Szene.

Das ägyptische Healthtech-Start-up Rology etwa betreibt eine KI-gestützte Teleradiologie-Plattform. Damit verbindet es Krankenhäuser mit Radiolog*innen weltweit, die medizinische Bilddaten wie Röntgenaufnahmen aus der Ferne auswerten und Befunde erstellen. Das Unternehmen hilft so vor allem, den Mangel an Radiolog*innen zu überbrücken und Diagnosen schneller sowie kostengünstiger verfügbar zu machen, insbesondere in Regionen mit begrenzter medizinischer Infrastruktur.

Hinter Modellen wie Rology steht ein grundlegender Wandel: In Entwicklungs- und Schwellenländern beschränken sich Start-ups längst nicht mehr auf die Entwicklung von Produkten oder das Angebot einzelner Dienstleistungen, sondern bauen zunehmend auch die zugrunde liegende Infrastruktur auf. Sie tun dies in einer Weise, die als technologisches Exportmodell für den Weltmarkt fungieren kann.

AUTONOME DROHNEN, SOLARBETRIEBENE KÜHLHÄUSER

Das populäre Narrativ des „Leapfrogging“, also des bloßen Überspringens technologischer Entwicklungsstufen, greift mittlerweile zu kurz. Stattdessen beobachten wir die Entstehung einer hybriden Infrastruktur „von unten“: Start-ups bauen das Fundament, auf dem ganze Ökosysteme wachsen können, wobei die künstliche Intelligenz direkt in die physische Welt eingreift.

In Ruanda beispielsweise steuert KI die Flugrouten autonomer Drohnen des US-Unternehmens Zipline. Sie liefern lebenswichtige medizinische Güter wie Blutkonserven in entlegene Gebiete. In Ghana vernetzt das Start-up FreezeLink solarbetriebene Kühlhäuser mit intelligenten Überwachungssystemen. Das Unternehmen schafft damit Infrastruktur, die in vielen afrikanischen Ländern bislang nur unzureichend vorhanden ist, und sorgt dafür, dass Produkte von den Produzenten bis zu den Verbraucher*innen durchgehend gekühlt bleiben.

Eine besondere Dynamik entfaltet sich derzeit in Nordafrika. In Ländern wie Marokko, Tunesien und Ägypten wächst eine junge, technisch versierte Generation heran, die das Rückgrat einer neuen Dienstleistungsinfrastruktur bildet. Tunesien etwa weist eine der weltweit höchsten Quoten an Absolvent*innen in MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) auf.

Dieses Reservoir an Ingenieur*innen und IT-Spezialist*innen führt dazu, dass Städte wie Casablanca, Tunis und Kairo zu zentralen Hubs für Engineering und Cybersecurity werden – aber auch für sogenannte Offshore-Dienstleistungen, also ausgelagerte Dienstleistungen im Ausland. Begünstigt durch die räumliche Nähe zu Europa fungieren Start-ups im Norden Afrikas auch als Partner für europäische Unternehmen, die ihre digitale Transformation durch hochqualifizierte Remote-Teams vorantreiben wollen. Ähnliche Entwicklungen lassen sich auch in anderen Weltregionen beobachten.

DIGITALE INFRASTRUKTUR IN SÜDOSTASIEN UND LATEINAMERIKA

Dieses Phänomen der „Infrastruktur von unten“ ist längst global. In Südostasien, insbesondere in Archipel-Nationen wie Indonesien und den Philippinen, erschwert geografische Fragmentierung den klassischen physischen Handel. Start-ups haben hier dezentrale Logistik- und Zahlungssysteme geschaffen, die Millionen von Kleinunternehmer*innen erstmals an den Weltmarkt anbinden. Diese „Super-Apps“ fungieren de facto als Finanz- und Handelsinfrastruktur für Regionen, die vom traditionellen Banken- und Postwesen nie erreicht wurden – etwa Plattformen wie Gojek in Indonesien oder Grab in Südostasien, die Zahlungssysteme, Lieferdienste und Mobilitätsangebote in einer Anwendung bündeln.

„In Brasilien und Mexiko haben Fintech-Pioniere eine Finanzinfrastruktur geschaffen, die den traditionellen Sektor nicht nur herausgefordert, sondern in puncto Inklusion überholt hat.“

Ähnlich tiefgreifend ist die Transformation in Lateinamerika. In Brasilien und Mexiko haben Fintech-Pioniere eine Finanzinfrastruktur geschaffen, die den traditionellen Sektor nicht nur herausgefordert, sondern in puncto Inklusion überholt hat. Durch die Digitalisierung von Krediten und Versicherungen wurde eine wirtschaftliche Teilhabe ermöglicht, die zuvor an starren bürokratischen Hürden

„In Ländern wie Marokko, Tunesien und Ägypten wächst eine junge, technisch versierte Generation heran, die das Rückgrat einer neuen Dienstleistungsinfrastruktur bildet.“

scheiterte. Parallel dazu revolutionieren AgriTech-Start-ups die Landwirtschaft von Argentinien bis Kolumbien, indem sie Satellitendaten und KI nutzen, um Ressourcen effizienter zu verwalten – eine kritische Infrastrukturleistung in Zeiten des Klimawandels, die weit über den bloßen Verkauf von Software hinausgeht.

Damit diese Innovationen ihre Breitenwirkung entfalten können, bedarf es einer spezifischen staatlichen Haltung, die man als regulatorische Offenheit oder „regulatorische Geduld“ bezeichnen kann. Ein bekanntes Beispiel ist das mobile Bezahlssystem M-Pesa in Kenia, dessen Erfolg auch darauf zurückzuführen ist, dass die Regulierung zunächst Spielräume ließ und erst im Nachgang angepasst wurde.

Ein Instrument, das hierbei häufig eingesetzt wird, ist die sogenannte Regulatory Sandbox – also ein geschützter Testraum, in dem Unternehmen innovative Geschäftsmodelle unter realen Bedingungen ausprobieren können, bevor eine umfassende Regulierung greift. Solche Ansätze finden sich inzwischen auch in Industrieländern, werden im Globalen Süden jedoch oft besonders flexibel angewendet.

Dies kann zu einem Effekt der „Reverse Innovation“ führen: Lösungen aus Schwellenländern liefern Impulse für andere Märkte. Dabei geht es weniger darum, bestehende Systeme in Industrieländern zu ersetzen, sondern vielmehr darum, neue, oft effizientere Ansätze zu ergänzen oder weiterzuentwickeln.

PERSPEKTIVEN FÜR PRIVATE ENTWICKLUNGSFINANZIERER

Wir erleben derzeit eine geopolitische Zäsur. In einer Phase rückläufiger staatlicher Entwicklungsbudgets gewinnen private Investitionen weiter an Bedeutung. Venture-Capital-Geber und Family Offices – also Organisationen zur Verwaltung großer Privatvermögen – schließen zunehmend Finanzierungslücken, die öffentliche Akteure hinterlassen.

Auch bei deutschen Unternehmen wächst das Interesse an Investitionen in Geschäftsmodelle, die lokale Probleme adressieren und gleichzeitig global skalierbar sind. Kapital entfaltet dabei oft gerade dort die größte Wirkung, wo es knapp ist: Ein zusätzlicher Arbeitsplatz kann in Schwellenländern eine erhebliche strukturelle Hebelwirkung entfalten.

STÄRKUNG DER LOKALEN WERTSCHÖPFUNG

Dies gilt insbesondere für Modelle, die reale Wertschöpfung vor Ort verankern. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung lokaler Produktionskapazitäten entlang bestehender Rohstoffketten. Unternehmen wie das deutsch-ghanaische Fairafric, dessen Schokoladenproduktion in Ghana von der DEG gefördert wurde, zeigen, wie sich die Wertschöpfungsketten dort halten lassen, wo die Rohstoffe wachsen. Dies ermöglicht existenzsichernde Einkommen und verringert die Abhängigkeit Afrikas von klassischen Rohstoffexporten. Lokale Ressourcen werden durch Technologie global marktfähig gemacht.

Für die internationale Gemeinschaft und für private Entwicklungsfinanzierer bedeutet dieser Wandel, dass sie Start-ups als relevante Infrastrukturbetreiber betrachten sollten. Damit einhergehen muss eine passende Finanzierungsarchitektur. Diese sollte Blended-Finance-Instrumente, die öffentliches Kapital als Risikopuffer mit privaten Investitionen verbinden, ebenso umfassen wie zirkuläre Modelle, bei denen Erträge direkt in neue lokale Projekte reinvestiert werden.

Wer diesen Prozess wirksam fördern will, sollte bereit sein, in die neuen digitalen und physischen Fundamente zu investieren. Für europäische Investoren ist der Globale Süden damit längst nicht mehr nur Absatzmarkt, sondern ein zentrales Testlabor für die Infrastruktur der Zukunft.



WOLFGANG KRIEGER

ist der Volkswirt der KfW-Tochter DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH in Köln und Experte für internationale Märkte. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit der Finanzierung privater Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern.

presse@deginvest.de



Das Unternehmen Spiro hat mehr als 80.000 elektrische Motorräder in mehreren afrikanischen Ländern im Einsatz. Nicht jedes Start-up ist so erfolgreich.

Foto: picture alliance / AP Photo/Henry Naminde / Henry Naminde

ÖFFENTLICHE INFRASTRUKTUR

Wie sich die Wirksamkeit von Impact-Start-ups verbessern lässt

Viele Start-ups, die soziale oder ökologische Verbesserungen versprechen, sind oft in Gegenden besonders erfolgreich, in denen die öffentliche Infrastruktur ohnehin schon recht gut ist. In wirtschaftlich benachteiligten Gebieten dagegen scheitern sie eher. Daher ist es wichtig, dass afrikanische Regierungen die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationen verbessern, insbesondere für Infrastruktur, Regulierung und Finanzierung.

VON OLUMIDE ONITEKUN

Manche sehen Impact-Start-ups als Lösung für Afrikas Entwicklungsprobleme. Immerhin gehen diese Unternehmen gegen drängende gesellschaftliche oder ökologische Herausforderungen an, und viele von ihnen mit Erfolg. Herstellerbetriebe von Solar-Mini-Grids versorgen ländliche Haushalte fernab des nationalen Stromnetzes mit Elektrizität. Plattformen für Agrartechnologie verbinden Kleinbauern und -bäuerinnen direkt mit ihrer Kundschaft. Health-Tech-Unternehmen bringen Diagnostik an Orte, wo medizinisches Fachpersonal rar ist. Und Unternehmen für E-Mobilität wie Spiro bringen Elektromotorräder in Kenia, Uganda, Ruanda und Nigeria auf die Straße, senken damit die Kraftstoffkosten für Millionen von Fahrer*innen und reduzieren zugleich die CO₂-Emissionen.

Das sind echte Erfolge: Impact-Start-ups sind schnell, kreativ und weit risikofreudiger als Regierungen und herkömmliche Hilfsorganisationen.

Aber in dieser Geschichte verbirgt sich ein Paradox. Impact-Start-ups funktionieren oft am besten dort, wo es schon fähige Regierungen, klare Vorschriften, eine zuverlässige Infrastruktur und wachsende Verbrauchermärkte gibt. Anders gesagt: Sie florieren dort, wo Entwicklung schon recht gut funktioniert. In Ländern und Gemeinden aber, die neue Lösungen am dringendsten bräuchten – wo Staaten fragil und Regeln unvorhersehbar sind, wo die Infrastruktur fehlt und die Menschen nur sehr wenig Geld haben – wird selbst das innovativste Start-up Schwierigkeiten haben zu überleben, geschweige denn zu wachsen.

WARUM SPIRO ERFOLGREICH WAR UND EDUKOYA SCHEITERTE

Die Geschichte von Spiro veranschaulicht sehr gut die eine Seite dieses Paradoxons. Das Unternehmen hat mehr als 80.000 E-Motorräder im Einsatz und betreibt mehr als 2500 Batteriewechselstationen in sechs afrikanischen Ländern. An diesen Stationen können Fahrer*innen von E-Fahrzeugen leere Batterien gegen aufgeladene austauschen. Das senkt ihre täglichen Kosten und macht sie unabhängiger von fossilen Brennstoffen.

In Ruanda konnte sich Spiro auch deshalb so gut entwickeln, weil die Regierung klare Ziele für grüne Mobilität festlegte, ein stabiles regulatorisches Umfeld pflegte und in die städtische Infrastruktur investierte. Solche bewussten politischen Entscheidungen schufen die Voraussetzungen, unter denen ein Start-up wie Spiro Fuß fassen und wachsen konnte.

Die andere Seite des Paradoxons ist schwieriger zu benennen, aber ebenso wichtig. Im Februar 2025 stellte Edukoya den Betrieb ein. Edukoya war ein nigerianisches EdTech-Start-up, das vier Jahre zuvor mit 3,5 Millionen Dollar die

größte Pre-Seed-Finanzierung Afrikas eingeworben hatte. Die Pre-Seed-Finanzierung ist die früheste Phase der Start-up-Finanzierung und dient meist dazu, eine Idee zu entwickeln, ein erstes Produkt zu erstellen und zu testen, ob es einen tragfähigen Markt dafür gibt.

Edukoya gibt an, mehr als 80.000 Lernende betreut und über 15 Millionen akademische Fragen beantwortet zu haben. Das Produkt funktionierte also. Aber jene, die diesen Service am nötigsten gehabt hätten, erreichte es nicht. Zu den Gründen dafür zählen das schlechte Internet in Nigeria, die begrenzte Verfügbarkeit von Geräten, niedrige Haushaltseinkommen und schwierige makroökonomische Bedingungen. Die Gründer*innen schlossen daraus, dass ihr Start-up seiner Zeit voraus war. Will heißen: Die Rahmenbedingungen passten nicht.

„Ziel sollte sein,
Ökosysteme zu schaffen,
in denen Start-ups,
Regierungen und
Gemeinschaften
gemeinsam auf einen
dauerhaften Wandel
hinarbeiten können.“

BEISPIELE FÜR WEITERE MISSERFOLGE

Edukoya ist kein Einzelfall. Auch das kenianische Logistik-Start-up Sendy, das mehr als 20 Millionen Dollar eingetrieben hatte, musste aufgeben. Sein Geschäftsmodell war unhaltbar geworden aufgrund schwankender Benzinpreise, einer unzuverlässigen Infrastruktur und eines schwierigen Finanzierungsumfelds.

Copia, ebenfalls aus Kenia, hatte in sieben Finanzierungsrunden mehr als 103 Millionen Dollar eingetrieben, um für Geringverdiener*innen das Problem der „Last-Mile“-Zustellung über ein Netzwerk lokaler Vertretungen zu lösen. Dieses Problem behindert seit Langem den E-Commerce im Umland afrikanischer Städte und in ländlichen Gebieten. Genau diese Art von Impact-Modell wird im Entwicklungsinvestment eigentlich begrüßt. Doch es erwies sich als logistisch zu komplex, verstreute, einkommensschwache Gemeinden zu erreichen, und letztlich waren die Margen zu gering, um weiterzumachen.

Diese Geschichten zeigen, dass es nicht immer nur an schlechten Ideen oder Mismanagement liegt, wenn Start-ups scheitern. Sie zeigen vielmehr, was passiert, wenn innovative Lösungen auf ein Umfeld treffen, das noch nicht bereit ist, sie mitzutragen.

START-UPS KÖNNEN ÖFFENTLICHE INVESTITIONEN NICHT ERSETZEN

All das ist wichtig dafür, wie Impact-Start-ups als Entwicklungsinstrumente wahrgenommen werden. Investor*innen, Development Finance Institutions (DFIs) und Regierungen neigen zunehmend dazu, Impact-Start-ups als Ersatz für öffentliche Investitionen zu sehen. Wenn ein Start-up saubere Energie bereitstellen kann, weshalb dann ein nationales Stromnetz finanzieren? Wenn eine Agrartechnologie-Plattform Landwirt*innen erreichen kann, weshalb dann in Landstraßen und Beratungsdienste investieren?

Diese Logik ist erwiesenermaßen falsch. Start-ups können öffentliche Systeme ergänzen, aber nicht ersetzen. Sie können Gemeinden erreichen, die Regierungen bisher nicht beachtet haben – aber nur, wenn es bis zu einem gewissen Maße bereits eine Stromversorgung, Internetanbindung, Regulierung und Kaufkraft der Verbraucher*innen gibt.

„Start-ups können öffentliche Systeme ergänzen, aber nicht ersetzen.“

Die Konsequenz aus diesem Paradox ist aber nicht, Impact-Start-ups aufzugeben, sondern sie im richtigen Kontext zu sehen: Sie sind am effektivsten, wenn man sie als Teil eines größeren Entwicklungssystems betrachtet.

DREI VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLG

Drei Dinge müssen sich ändern, um Start-ups von dort, wo sie aktuell agieren, an die Orte zu bringen, an denen sie am dringendsten gebraucht werden. Erstens: Regierungen müssen in die öffentliche Infrastruktur investieren. Straßen, Strom, Breitband, Häfen und Zahlungssysteme sind keine Nebensächlichkeiten, sondern bilden das Fundament für Start-ups.

Laut der Afrikanischen Entwicklungsbank sind für Afrikas Infrastruktur jährlich etwa 181 bis 221 Milliarden Dollar nötig. Das könnte zusätzliche Mittel von mehr als 100 Milliarden

Dollar pro Jahr bedeuten – eine Finanzierungslücke, die Unternehmen tagtäglich beeinträchtigt. Ein Health-Tech-Unternehmen funktioniert nicht gut ohne Kliniken, Daten-systeme und geschultes Gesundheitspersonal, und ein E-Mobilitätsunternehmen kann ohne ein zuverlässiges Lade- oder Batteriewechselnetz nicht skalieren.

Zweitens: Es braucht klarere Vorschriften, die Impact-Start-ups besser unterstützen. Impact-Start-ups sind häufig in sensiblen Sektoren tätig, wie Energie, Finanzen, Gesundheit, Transport und Landwirtschaft. Diese Sektoren benötigen Regeln, die weder verwirrend noch unberechenbar sind. Klare Vorschriften helfen Investor*innen Risiken einzugehen und schützen zugleich Verbraucher*innen und Gemeinschaften. Es gilt, die Chancen zu erhöhen, dass Innovationen in einem bestimmten Sektor sowohl Investoren als auch der Öffentlichkeit dienen. Hierfür sollte das regulatorische Umfeld so gestaltet sein, dass es Unternehmen dabei unterstützt, proaktiv und verantwortungsbewusst Lösungen zu entwickeln.

Drittens: Die Finanzierungsmethoden müssen auf die Aufgabe zugeschnitten sein, die ein Start-up lösen möchte. Viele Impact-Start-ups benötigen geduldiges, also langfristiges Kapital, weil sie langfristige Probleme lösen. Daher reicht Risikokapital allein oft nicht aus, besonders nicht für Unternehmen, die Sachanlagen, lokal verfügbares Personal, Lager-räume oder Ausrüstung brauchen. Allgemein ist ein besseres Zusammenwirken von Zuschüssen, vergünstigten Finanzierungen, Krediten in Landeswährung, Bürgschaften, öffentlicher Auftragsvergabe und privaten Investitionen erforderlich.

Afrikas Entwicklungsherausforderungen sind zu groß und zu dringlich, als dass eine einzelne Instanz allein sie bewältigen könnte – sei es ein Staat, ein Start-up oder ein Geldgeber. Die erfolgreichsten Start-ups haben das erkannt: Spiro etwa war dank der politischen Rahmenbedingungen in Ruanda erfolgreich. Diese Beziehung zwischen einem funktionierenden öffentlichen Sektor und einem innovativen Privatsektor ist ein Modell, das auf dem gesamten Kontinent nachgeahmt werden sollte. Ziel sollte sein, Ökosysteme zu schaffen, in denen Start-ups, Regierungen und Gemeinschaften gemeinsam auf einen dauerhaften Wandel hinarbeiten können.



OLUMIDE ONITEKUN

ist Research and Policy Officer beim Africa Policy Research Institute (APRI).

oonitekun@afripoli.org

INVESTITIONEN

„Kapital ist nicht neutral“

Der in Singapur ansässige Fondsmanager Integra Partners investiert in wirkungsorientierte Start-ups in ganz Südostasien. Wir sprachen mit Fondsmanagerin Jennifer Ho über die Verantwortung von Kapitalgebern und darüber, wie Investitionsentscheidungen Gesellschaften prägen. Ho hat zudem einige praktische Tipps für Start-ups, die nach Finanzierung suchen.

JENNIFER HO IM INTERVIEW MIT EVA-MARIA VERFÜRTH

Blick auf den Central Business District in Singapur: Von hier aus werden weite Teile Südostasiens mit Kapital versorgt.



Integra Partners wurde 2016 gegründet, um Start-ups aus der Digitalbranche zu finanzieren. Warum haben Sie sich auf diese Branche konzentriert?

2016 steckte die Venture-Capital-Branche in Südostasien noch in den Kinderschuhen. Die erste Fondsgeneration entstand gerade erst und das Finanzierungsvolumen war noch gering. Zugleich stieg die Nutzung des Internets und von Smartphones, und viele bisher unterversorgte Verbraucher*innen kamen in den Markt.

Ich bin in Singapur aufgewachsen, habe aber einen Großteil meiner Schulzeit in den USA verbracht und hatte dort auch meinen ersten Job. So habe ich die enormen Unterschiede sehen können – zwischen den Produkten und Dienstleistungen, die Menschen in den USA nutzen konnten, und denen, die den meisten Bürger*innen in Südostasien zugänglich waren. Es lag auf der Hand, dass darin eine Chance liegt. Statt auf internationale Unternehmen zu warten, war es sinnvoll, Unternehmen vor Ort zu unterstützen, denn sie kennen die Prioritäten und finanziellen Verhältnisse der Bevölkerung hier am besten.

Meist sind unterversorgte Gruppen auch der ärmere Teil der Bevölkerung. Warum ist diese Zielgruppe für Investitionen interessant?

In Südostasien kann Kapital auf dem Massenmarkt – dem größten und unterversorgtesten Teil der Bevölkerung – die höchsten Renditen erzielen. Wir sind davon überzeugt, dass die besten Investmentmöglichkeiten sowohl soziale Wirkung als auch Rendite bringen. Man denke nur an Grab aus Singapur oder Gojek aus Indonesien: Beides sind unglaublich erfolgreiche Plattform-Apps, die Mobilitätsdienste, Essenslieferungen und digitale Zahlungen abdecken. Sie haben ein enormes Potenzial erschlossen, indem sie sich an arbeitssuchende Menschen wenden. Sie ermöglichen ihnen, etwa als Taxifahrer zu arbeiten, Essen auszuliefern oder zu verkaufen. Technologie hat das Potenzial, ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen in die moderne Wirtschaft zu integrieren, und das bietet Investitionsmöglichkeiten. Wir konzentrieren uns auf fünf Schlüsselsektoren: Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Landwirtschaft und Ernährung, Umwelt und Wohlbefinden sowie die Förderung kleiner Unternehmen, da diese im Alltag der Menschen hier besonders wichtig sind.

Aber warum sind diese Gruppen dann überhaupt unterversorgt?

Unterversorgte Märkte sind immer auch aus Gründen unterversorgt – sie können risikoreicher sein, haben eine geringere Kaufkraft oder sind kostspieliger zu bedienen. Oft treffen sogar alle drei Punkte zu. Viele glauben, Technologie sei ein Wundermittel, das all diese Hindernisse überwinden kann. Tatsächlich hat sie diese Power manchmal – aber eben nicht

„Unternehmen vor Ort kennen die Prioritäten und finanziellen Verhältnisse der Bevölkerung hier am besten.“

immer. Daher denke ich, dass insbesondere Investitionen in Unternehmen, die auf unterversorgte Gemeinschaften zielen und zugleich Wege gefunden haben, diese Hindernisse zu überwinden, Renditen erzielen können.

Müssen Investoren einen Kompromiss eingehen zwischen Unternehmen mit gesellschaftlichem Impact und finanziellem Erfolg?

Wenn man in Start-ups investieren möchte, die Gesellschaft positiv verändern können, dann müssen diese zugleich finanziell tragfähig sein. In Südostasien gibt es sehr viele Start-ups, die eine gute Mission haben und für ihre Zielgruppen erschwinglich sind.

Warum legt Integra so viel Wert auf gesellschaftliche Wirkung?

Kapital ist nicht neutral. Es entscheidet darüber, was aufgebaut wird, wer davon profitiert und wer abgehängt wird. Also tragen jene, die dieses Kapital verwalten und einsetzen, auch Verantwortung. Ihre Entscheidungen haben Konsequenzen jenseits ihrer eigenen Gewinne.

Apropos Verantwortung: Warum ist es wichtig, in einem frühen Stadium zu investieren?

Es sind Start-ups in der Frühphase, die Innovationen vorantreiben. Nehmen wir die Bankenbranche auf den Philippinen – sie existiert schon sehr lange, und doch besteht eine massive Finanzierungslücke für kleine und mittlere Unternehmen. Das liegt daran, dass die etablierten Akteure auch mit Krediten an große Konzerne gute Renditen erzielen können. Sie haben keinen Anreiz, ein Risiko einzugehen und sich auf weniger etablierte Kreditnehmer einzulassen.

Die Finanzierung von Start-ups in der Frühphase birgt viele Risiken und Unsicherheiten. Wie stellen Sie sicher, dass die Unternehmen, die Sie unterstützen, Ihrem Ziel treu bleiben?

Bevor wir investieren, überprüfen wir die Start-ups gründlich. Wir suchen nach Gründer*innen, die eine Mission verfolgen und zugleich ihr Unternehmen finanziell nachhaltig aufbau-

en möchten. Wir stellen viele Fragen: Was möchten Sie bewirken? Verbessert Ihr Vorhaben das Leben Ihrer Kund*innen wirklich? Wir identifizieren auch potenzielle Risiken: Verlangt ein Banking-Start-up am Ende ausbeuterische Zinssätze? Wird ein Unternehmen, das alternative Daten für die Bonitätsprüfung nutzt, gegen Datenschutzbestimmungen verstoßen? Sobald wir diese Risiken identifiziert haben, legen wir gemeinsam mit den Gründer*innen Richtlinien fest. So stellen wir sicher, dass wir die vorhersehbaren Risiken des jeweiligen Geschäftsmodells unter Kontrolle haben.

Können Sie ein Beispiel für ein von Ihnen finanziertes Start-up nennen, das viel bewirkt hat?

Letztes Jahr haben wir in ein Unternehmen namens FeedMe investiert, das kleinen Restaurantbesitzer*innen eine „Business-in-a-Box“-Lösung bietet. Im Grunde ist es eine Software zur Verwaltung des gesamten Tagesgeschäfts. In Malaysia ist man von Essen geradezu besessen – jeder hat eine Empfehlung für einen Hühnerreis-Stand oder ein Café, das es schon seit drei Generationen gibt. Aber die Branche hat auch eine sehr hohe Ausfallquote, und Restaurantketten sind eine wachsende Konkurrenz für kleinere unabhängige Unternehmen.

FeedMe hat ein System entwickelt, das kleinen Restaurantbesitzer*innen hilft, digitale Zahlungen entgegenzunehmen, Bestellungen zu verfolgen sowie Lagerbestände und Personaleinsatz zu verwalten – und das alles in einem erschwinglichen Gesamtpaket. Auch soll ein Finanzierungsprogramm eingeführt werden, bei dem Kredite zu niedrigeren Zinssätzen angeboten werden. Da FeedMe die ein- und ausgehenden Zahlungen des Restaurants einsehen und kleine tägliche Rückzahlungen abziehen kann, ist das Risiko geringer.

Nach welcher Art von Start-up suchen Sie, und wie entscheiden Sie, wo Sie investieren?

Viele Gründer*innen glauben, sie müssten für jeden Punkt auf der Standard-Checkliste die richtige Antwort parat haben: großer adressierbarer Markt, starkes Gründungsteam, Traction, gutes Produkt. Doch in der Welt der Start-ups gibt es so etwas wie die perfekte Investition nicht. Wir suchen Gründer*innen und Unternehmen, die in einem Punkt überzeugen – sei es durch tiefes Verständnis für ihre Kundenschaft oder durch ein Produkt, das sich von der Masse abhebt. Mit dieser einen herausragenden Eigenschaft sind wir bereit, das Risiko einzugehen und über viele andere Mängel hinwegzusehen. Umgekehrt würden wir Unterneh-



Foto: CleanHub

Das von Integra Partners geförderte Unternehmen CleanHub beschäftigt sich mit Plastikmüllmanagement und hilft beim Aufbau eines Abfall-Kreislaufsystems auf dem indischen Andamanen-Archipel.

men ablehnen, die den Eindruck vermitteln, sie suchten nach einem Problem, das sie mit ihrer Technologie lösen können, oder auch Unternehmen, bei denen wir glauben, dass sie nur wachsen können, wenn sie ihre Grundsätze über Bord werfen.

„Kapital ist nicht neutral. Es entscheidet darüber, was aufgebaut wird, wer davon profitiert und wer abgehängt wird.“

Wer investiert in Integra Partners?

Unser Investorenkreis ist sehr international. Er reicht von Entwicklungsfinanzierern wie der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft bis hin zu Familienunternehmen aus Europa und Asien. Einige lassen sich ausschließlich von finanziellen Erwägungen leiten, während andere finanzielle und wirkungsorientierte Ziele verfolgen. Meist kennen sie Südostasien gut genug, um zu erkennen, dass sich diese beiden Aspekte nicht widersprechen.

Wie arbeiten Sie konkret mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) zusammen?

Die DEG hat sich für uns wirklich ins Zeug gelegt. Sie war eine der Ankerinvestorinnen in unserem zweiten Flaggschiff-Fonds: Sie stieg bereits beim ersten Close ein, was half, andere Investoren an Bord zu holen und genügend Kapital zu beschaffen, um tatsächlich mit den Investitionen zu beginnen. Außerdem hat sie uns auch umfangreich fachlich unterstützt. So hat sie uns etwa Mittel zur Verfügung gestellt, um gemeinsam mit unserer Impact-Beratungsfirma Steward Redqueen Richtlinien zu entwickeln, die für Unternehmen in der Frühphase gut funktionieren. Sie hat uns anderen potenziellen Investoren vorgestellt, hat unsere Portfolio-Start-ups fachlich unterstützt und sie mit Unternehmen aus ihrem globalen Netzwerk vernetzt. Eines unserer Start-ups etwa – CleanHub – ist im Plastikabfallmanagement tätig. Plastikmüll ist ein enormes Problem an den Küsten Südostasiens. Die DEG hat CleanHub mit einer ähnlichen Firma in Kontakt gebracht, die in Afrika Plastikabfallmanagement betreibt. Die afrikanische Firma ist schon deutlich größer und technologisch weiter fortgeschritten – also letztlich genau da, wo CleanHub in einigen Jahren sein möchte.

Was würden Sie Gründer*innen raten, die Finanzierung suchen?

Als Erstes würde ich fragen, ob Risikokapital überhaupt die passende Finanzierungsform für sie ist. Von solchen Beteiligungen wird immer viel gesprochen, auch weil alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie Kredite für Kleinunternehmen in aufstrebenden Märkten rar sind. Daher gehen viele Gründer*innen davon aus, dass man Risikokapital braucht, um etwas aufzubauen. Aber VC-Investoren suchen nach einer ganz bestimmten Art von Investition – sie suchen nach Unternehmen mit dem Potenzial, hohe Gewinne zu erzielen, und drängen auf schnelle Skalierung. Da es hohe Ausfallraten gibt, suchen sie nach Renditen, die Ausfälle ausgleichen können. Fragen Sie sich selbst: Brauchen Sie eine solche Finanzierung, oder könnten Sie auch langsamer und womöglich nachhaltiger wachsen?

Wenn Sie entschieden haben, dass Beteiligungskapital das Richtige für Sie ist, dann ist Vorbereitung das A und O. Gründer*innen, die strukturiert vorgehen, nachfassen, eine klare Geschichte haben und ihre Zahlen kennen, führen meist auch ihr Unternehmen so. Auch das Momentum spielt eine Rolle. Wenn Sie ein tolles Gespräch mit jemandem führen, der investieren will, und dann einen Monat lang von der Bildfläche verschwinden, haben Sie den Wert dieser Beziehung verspielt.

Integra Partners hat einen bemerkenswert hohen Frauenanteil für ein Finanzunternehmen. War das Absicht?

Ehrlich gesagt, das war nicht geplant. Wir haben die besten Leute für jede Position gesucht – und dabei ist dieses Team entstanden. Trotzdem bin ich auch davon überzeugt, dass diverse Teams diverse Stärken mitbringen. In der Welt der Start-up-Investitionen passiert jeden Tag etwas Unerwartetes – Gründer*innen geraten in Panik, weil der maßgebliche Ingenieur oder die Ingenieurin ins Krankenhaus muss. Drei Krisen treten gleichzeitig auf. Da das Unerwartete alltäglich ist, braucht man ein Team mit vielfältigen Perspektiven und Talenten, auf deren Urteilsvermögen man vertraut.



JENNIFER HO

ist Partnerin bei Integra Partners, einer in Singapur ansässigen Risikokapitalgesellschaft.

[LinkedIn | Jennifer Ho](#)

GLOSSAR

Ein kleiner Leitfaden zur Welt der Start-ups

Noch nie von „Angel Investors“ gehört? Wie laufen Finanzierungsrunden für Start-ups eigentlich ab? Und was ist der Unterschied zwischen B2B und B2C? Eine Investmentmanagerin erklärt einige der wichtigsten Begriffe aus der Start-up-Welt.

VON SARAH HEINZ

START-UP

bezeichnet ein junges, innovatives Unternehmen, das ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickelt, mit dem Ziel, schnell zu wachsen. Ein Start-up hat oft mit hohen Anfangskosten und begrenzten Einnahmen in der Gründungsphase zu kämpfen, sodass es in der Regel erhebliche (externe) Finanzmittel benötigt, um zu wachsen. Ein Start-up ist in der Regel ein privates Unternehmen, da seine Anteile meist noch nicht an einer Börse gehandelt werden.

GRÜNDER*IN/ UNTERNEHMER*IN

ist die Person, die ein Start-up ins Leben ruft und aufbaut. Sie kann dabei entweder allein oder als Teil eines Gründerteams tätig sein. Ein*e Serienunternehmer*in ist jemand, der/die wiederholt neue Unternehmen gründet und aufbaut.

LEBENSZYKLUS EINES START-UPS

Ein Start-up durchläuft bei der Entwicklung seines Produkts oder seiner Dienstleistung in der Regel mehrere Phasen. Meistens beginnt alles mit einer Idee, gefolgt von der Untersuchung der Produkt-Markt-Passung – also der Frage, ob ein ausreichender Markt für das Produkt existiert – und der Umsetzung der ursprünglichen Idee in ein marktfähiges Produkt. Der Weg zur Produkt-Markt-Passung ist keine lineare Abfolge von Schritten, sondern ein iterativer Zyklus zwischen Produktentwicklung und Lernen aus dem Marktfeedback.

Mit einer Markteinführungsstrategie gewinnt das Start-up somit erste Kundschaft und generiert seine ersten Umsatzströme, während es das Produkt kontinuierlich anpasst.

Sobald eine erste Kundenbasis gesichert ist, konzentriert sich das Unternehmen auf den Ausbau seiner Geschäftstätigkeit, um ein beständiges Umsatzwachstum zu erzielen und die Gewinnzone zu erreichen. In späteren Phasen geht es häufig um die geografische und marktbezogene Expansion, um einen größeren Marktanteil zu gewinnen und eine führende Position aufzubauen. Was als kleines Team begann, entwickelt sich zu einer größeren Organisation mit formelleren Strukturen. Zu den möglichen ↗Exit-Optionen für Gründer*innen und Investoren gehören letztendlich ein ↗Börsengang (IPO) oder eine ↗Übernahme, wobei das Unternehmen sich auch dafür entscheiden kann, privat und unabhängig zu bleiben.

Während seines gesamten Lebenszyklus benötigt ein Start-up in der Regel erhebliches Kapital, um wichtige Meilensteine zu erreichen. Diese Mittel werden in ↗Finanzierungsrunden eingesammelt, und der damit verbundene Prozess wird als „Fundraising“ bezeichnet. Start-ups erstellen ein „Pitch Deck“: eine kurze Präsentation, in der sie potenziellen Investoren und Partnern das Unternehmen sowie dessen Produkt, das Team, das Geschäftsmodell, die Finanzkennzahlen und die Zukunftsaussichten vorstellen.

FINANZIERUNGSRUNDE

ist ein strukturierter Prozess, bei dem ein Unternehmen Kapital von externen Investoren einsammelt, in der Regel im Austausch gegen Anteile am Unternehmen (Eigenkapital) oder, seltener, in Form von Fremdkapital. Diese Runden werden von einem Lead-Investor geleitet, der die Konditionen der Runde aushandelt und die Bewertung festlegt. Der Lead-Investor führt in der Regel eine Due Dilligence des Start-ups durch und nimmt unter Umständen einen Sitz im Beirat des Unternehmens ein, um dessen Entwicklung zu unterstützen und zu überwachen.

Die Finanzierungsrunden lassen sich in die Phasen „Early Stage“ (Frühphase), „Early Growth“ (frühe Wachstumsphase) und „Growth Stage“ (Wachstumsphase) einteilen. Es gibt keine festgelegte Anzahl von Finanzierungsrunden, die jedes Start-up durchlaufen muss – die Anzahl und Art der Runden variieren je nach Kapitalbedarf und Entwicklung des Unternehmens.

- **Pre-Seed und Seed (Frühphase):** Das Start-up befindet sich in der allerersten Entwicklungsphase und erzielt in der Regel kaum oder noch gar keine Einnahmen. Investoren, die sich an Pre-Seed- und Seed-Finanzierungsrunden beteiligen, nehmen hohe Risiken und hohe Ausfallquoten in Kauf, um im Gegenzug das Potenzial für erhebliche Renditen zu nutzen.
- **Serie A (frühe Wachstumsphase):** Das Start-up hat eine erste Nachfrage nachgewiesen und konzentriert sich nun darauf, das Produkt zu skalieren und das Geschäftsmodell zu verfeinern. Es erzielt in der Regel erste Umsätze.
- **Serie B, Serie C, Serie D, ... (Wachstumsphase):** Das Start-up hat die Produkt-Markt-Passung erreicht und verzeichnet ein beständiges Umsatzwachstum; der Fokus verlagert sich nun auf den Ausbau des Betriebs und die Erschließung neuer Märkte, um größere Marktanteile zu gewinnen. Investoren in der Serie B und späteren Finanzierungsrunden sind in der Regel mit einem geringeren Risiko und niedrigeren Ausfallraten konfrontiert, haben aber auch moderatere Renditeerwartungen.

BRANCHE

bezeichnet das Marktsegment oder die Industrie, in der ein Start-up tätig ist. Es gibt auch Begriffe, die den Zielmarkt eines Unternehmens beschreiben – also die Gruppe, an die das Unternehmen sein Produkt oder seine Dienstleistung verkauft. Die wichtigsten Begriffe sind:

- **B2B (Business-to-Business):** Ein Unternehmen verkauft Produkte oder Dienstleistungen an andere Unternehmen.
- **B2C (Business-to-Consumer):** Ein Unternehmen verkauft direkt an einzelne Verbraucher*innen.
- **B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer):** Ein Unternehmen verkauft an ein anderes Unternehmen, das dann ein Produkt oder eine Dienstleistung an Endverbraucher*innen verkauft.
- **B2G (Business-to-Government):** Ein Unternehmen verkauft an Organisationen des öffentlichen Sektors oder staatliche Institutionen.

INVESTOREN

Die meisten Investoren investieren in Start-ups und erhalten dafür einen prozentualen Anteil am Unternehmen (Eigenkapital). Zu den typischen Start-up-Investoren zählen:

- **Business Angels / Angel-Investor*innen:**

Privatpersonen, die ihr eigenes Kapital in Start-ups investieren. Sie bringen häufig wertvolle Erfahrungen mit – oft als ehemalige Unternehmer*innen – und bieten Zugang zu professionellen Netzwerken sowie Mentoring.

- **Inkubatoren und Acceleratoren:**

Organisationen, die Start-ups unterstützen. Inkubatoren helfen Gründer*innen dabei, eine Idee in ein Produkt umzusetzen, während Acceleratoren ihnen in einer späteren Phase dabei helfen, ihr Unternehmen schnell zu skalieren. Beide bieten Mentoring, physische Arbeitsräume, Netzwerke und strukturierte Workshops an.

- **Risikokapitalgeber (Venture Capitalists, VCs):**

Investmentgesellschaften, die in der Regel größere Beträge investieren und die Gelder anderer Investoren verwalten, beispielsweise von Institutionen, Unternehmen, Family Offices (Organisationen, die das Vermögen vermögender Familien verwalten) oder wohlhabender Privatpersonen. Neben Kapital bieten die meisten VCs Start-ups strategische Unterstützung und ein umfangreiches Netzwerk, um das Wachstum zu beschleunigen.

- **Institutionelle Investoren:**

Dies können beispielsweise Pensionsfonds, Versicherungsgesellschaften, staatliche Investoren, Family Offices, Banken und Finanzinstitute sein.

- **Unternehmen / Unternehmensinvestoren:**

Firmen, die aus finanziellen, strategischen oder kombinierten Gründen in Start-ups investieren. Oft streben sie durch diese Investitionen den Zugang zu neuen Technologien, Innovationen, Produkten und Märkten sowie zu Informationen darüber an.

Wenn ein Start-up keine externe Finanzierung benötigt, ist es „bootstrapped“ – also aus dem Eigenkapital der Gründer*innen und den ersten Einnahmen finanziert.

RISIKOKAPITAL (VENTURE CAPITAL, VC)

ist eine Form der Private-Equity-Finanzierung für vielversprechende Unternehmen in der Früh- und Wachstumsphase, die für traditionelle Bankkredite als zu risikoreich gelten. Ein Risikokapitalfonds besteht aus mehreren Investitionen in Start-ups, wobei entweder ein branchenübergreifender Ansatz verfolgt wird oder der Schwerpunkt auf einer bestimmten Branche liegt.

DUE DILIGENCE

ist ein strukturierter Prozess zur Untersuchung und Überprüfung der Informationen, des Potenzials und der Risiken im Zusammenhang mit einem Unternehmen, einer Investition oder einer Transaktion. Er umfasst in der Regel verschiedene Aspekte, wie beispielsweise die wirtschaftliche, finanzielle, rechtliche und steuerliche Due Diligence.

BEWERTUNG

bezieht sich auf den geschätzten Wert eines Start-ups zu einem bestimmten Zeitpunkt. Angesichts verschiedener Unsicherheiten, wie beispielsweise begrenzter Daten, ist es keine leichte Aufgabe, den (zukünftigen) Wert eines Unternehmens zu schätzen. In der allerersten Phase verfügen Start-ups in der Regel noch über keine etablierten Einnahmequellen und bestehen oft lediglich aus einer Idee und einem Gründerteam, was die Anwendung traditioneller Bewertungsmethoden erschwert. Zu den Faktoren, die die Bewertung beeinflussen, zählen beispielsweise die Qualität des Teams, (prognostizierte) Umsätze und (potenzielles) Wachstum sowie Produkt- und Marktchancen. Die Bewertung wird in der Regel vom Lead-Investor einer Finanzierungsrunde festgelegt und ist von großer Bedeutung, da sie sich direkt auf die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens, potenzielle Renditen, Einflussmöglichkeiten und Risiken auswirkt.

Ein Start-up mit einer Bewertung von 1 Milliarde Dollar oder mehr wird als „Einhorn“ bezeichnet, während ein Start-up mit einer Bewertung von 10 Milliarden Dollar oder mehr als „Dekacorn“ bezeichnet wird.

EXIT

bezeichnet den Vorgang, bei dem Gründer*innen und Investoren ihre Anteile an einem Unternehmen liquidieren – das sogenannte Liquiditätsereignis. Ein Liquiditätsereignis findet in der Regel in einer der folgenden Formen statt:

- **Verkauf / Übernahme:**
Das Unternehmen wird an ein anderes Unternehmen verkauft.
- **Börsengang (IPO):**
Das Unternehmen wird an der Börse notiert.



SARAH HEINZ

ist Investmentmanagerin bei KfW Capital. KfW Capital investiert in Risikokapitalfonds in ganz Europa.

sarah.heinz@kfw.de



© Rawpixel.com

Abonnieren Sie den E+Z-Newsletter!

Unser 14-tägiger Newsletter bringt Neuigkeiten, Analysen, vernachlässigte Stories und wichtige Termine der globalen entwicklungspolitischen Community direkt in Ihr Postfach. Abonnieren Sie in wenigen Schritten die *deutsche Version* oder *die englische*.

