

Alles im grünen Bereich

Natürlich gibt es in anderen Ländern ebenfalls einen Mittelstand. In **Kenia** steht er für Innovation und Arbeitsplätze. Unterstützung vom Staat gibt es jedoch nicht

Von **Anja Bengelstorff** und **Bettina Rühl** / Fotografie: **Siegfried Modola**



**Blätter, die die Welt
bedeuten:** Auf der Maramba-
Teefarm in Kenia wird sortiert
und getrocknet



Da steckt viel Arbeit drin – und auch viel Geld. Vor 15 Jahren schlossen sich 28 Teebauern im Norden von Nairobi zusammen, um ihren Tee selbst zu vertreiben. Die umgerechnet 4,7 Millionen Euro Startkapital, die sie sich leihen, zahlten sie innerhalb von nur sechs Jahren wieder zurück. Isaac Rono (unten rechts, mit weißem Kittel) verantwortet als Geschäftsführer das Unternehmen, das seine Eigentümer sowohl nach dem jeweiligen Produktionsanteil als auch als Anteilseigner bezahlt.

Isaac Rono ist alles andere als ein durchschnittlicher kenianischer Teetrinker. Für gewöhnlich wird in dem ostafrikanischen Land loser Tee mit einer Mischung aus Milch und Wasser gekocht, durch ein Sieb gegossen und serviert. Als Manager der Maramba Tea Factory in den hügeligen Teefeldern außerhalb von Nairobi lässt sich Isaac Rono Tee und Milch separat bringen. Dann erzählt er seine Geschichte. Wie er vom Gastarbeiter in Äthiopien und Uganda zum Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens in Kenia wurde. Was ihn antreibt. Und was ihm Sorgen bereitet. Zwei Stunden vorher stand Rono noch vor mehreren Reihen mit Draht bespannter Tröge und hielt einen kleinen Vortrag über den idealen Feuchtigkeitsgehalt, auf den frisch gepflückte Teeblätter gewelkt werden müssen: 68 Prozent, nicht mehr und auch nicht weniger. Die Blätter wachsen auf den 1600 Hektar großen hellgrünen Meeren aus Teebüschen um die Maramba-Farm herum. 28 Teebauern waren es vor 15 Jahren leid, ihre frischen Blätter für wenig Geld an fremde Teefabriken zu verkaufen, und wollten ihren Tee selbst produzieren. Sie bündelten ihre Ressourcen, gründeten eine GmbH, fanden einen Gläubiger, der später selbst Anteilseigner wurde,

und überzeugten zusätzlich vor allem die kenianische Standard Bank, ihnen umgerechnet 4,7 Millionen Euro zu leihen, damit sie die Maramba Tea Factory in Limuru gründen konnten. 2002 nahmen sie die Produktion auf, knapp sechs Jahre später hatten sie den Bankkredit bereits abbezahlt.

Mittelstand und Industrie werden nicht unterschieden

Heute beschäftigt das Unternehmen 105 Angestellte – vom Arbeiter, der die Blätter mit der Hand auflockert, bis zum Ingenieursteam, das sich um die Walzen, Trocknungsmaschinen und Rüttelsiebe kümmert – und verarbeitet in nur vier Monaten Erntezeit neun Millionen Kilogramm frischer Teeblätter. Neben den 28 Anteilseignern liefern nun 222 Kleinbauern ihre Ernte zu. Tee wird im Jahr etwa von Juni bis Februar produziert; danach werden bis Anfang April die Teebüsche beschnitten. In der Hochsaison, so Manager Rono, verarbeitet die Maramba Tea Factory pro Tag bis zu 100 000 Kilogramm Teeblätter zu etwa 23 000 Kilogramm Tee.

In Kenia hat die Teeproduktion Tradition und steht jährlich für eine Gesamtmenge von etwa 400 Millionen Kilogramm schwarzen Tees aus ungefähr 120 Teefabriken. Wie auch bei den anderen Teefarmen in Kenia wird bei Maramba fast alles ins Ausland exportiert, obwohl Kenia durchaus ein Land von Teetrinkern ist. Mindestens zwei Lastwagen pro Woche verlassen den kleinen Ort Limuru in Richtung der Hafenstadt Mombasa, wo der Tee zunächst gemischt und dann über eine Teebörse verkauft wird. „Unser Tee geht nach Europa und Russland, aber auch in den Sudan und nach Ägypten“, sagt Rono.

Nur etwa fünf Prozent des Maramba-Tees bleiben zu Hause und finden ihren Weg in den kleinen Verkaufskontainer neben dem Firmeneingang. „Die kenianischen Teetrinker dürfen nicht vergessen, dass es uns gibt“, sagt Isaac Rono ein wenig entschuldigend.

Rono führt so unprätentiös, wie es nur gelernte Chemiker können, über die Farm. Er bleibt bei einer Walze stehen, die den zerkleinerten Tee fermentiert, und erzählt, wie er früher in den Nachbarländern Uganda und Äthiopien beim Aufbau der Teeindustrie mitgeholfen hat, die heute in Konkurrenz zu Kenia stehen. Aber dann zog es ihn vor acht Jahren nach Hause. „Ich wollte eine kenianische Teefabrik leiten“, sagt er, während die getrocknete Masse an den Rüttelsieben ankommt, „und damit meinem Land auch etwas zurückgeben: Schließlich haben meine Leute vor vielen Jahren meine Schulgebühren bezahlt.“



Aufstieg: Rono war Gastarbeiter in Äthiopien und Uganda, bevor er Geschäftsführer bei Maramba wurde

Bruttoinlandsprodukt in Kenia: Um

4,7 %

stieg die Wirtschaftsleistung 2014. In den kommenden zwei Jahren soll das Wachstum konstant **über fünf Prozent** liegen

Für die Entlohnung bei der Maramba Tea Factory haben sich die Gesellschafter ein besonderes Modell ausgedacht, das allen Bauern über das Jahr hinweg ein stabiles Einkommen garantieren soll. Während der viermonatigen Saison bekommen sie in ihrer Rolle als Zulieferer 16 Euro-Cent pro Kilo Tee. Nach der Ernte werden die Anteilseigner bezahlt und erhalten nun abhängig vom Gewinn dieser Saison eine einmalige Ausschüttung.

malige Ausschüttung.

Bei der Gründung waren die 28 Teebauern auf sich allein gestellt, Unterstützung von der kenianischen Regierung gab es nicht. Tee war schon damals ein rentables Ertragsmodell: „Das ist ein wichtiges Exportprodukt für Kenia, daher sollte der Staat den Sektor fördern und schützen“,

findet Isaac Rono: „Aber die Steuern sind zu hoch.“ Die Klagen eines Mittelständlers sind anscheinend kontinentübergreifend ähnlich, doch Rono blickt optimistisch in die Zukunft. „Auch wenn die Produktionskosten derzeit schneller steigen als der Teepreis, den wir erzielen können, erwarte ich in den nächsten zehn bis 15 Jahren keine ernsthaften Probleme. Unser Tee ist gut, die Nachfrage stabil.“

Doch die Millionenmetropole Nairobi frisst sich vom Süden her ins Umland, sodass auch in Gemeinden und kleineren Städten wie Limuru seit einigen Jahren die Grundstückspreise steigen. Wo heute noch Teebüsche wachsen, könnten irgendwann Apartmentblocks stehen – auch wenn in deren Küchen weiterhin das kenianische Lieblingsgetränk gebrüht wird. Woher der Tee dann kommen soll, ist ein Problem, mit dem die Unternehmer allein fertigwerden müssen, denn der kenianische Staat kümmert sich kaum um den Mittelstand.

Ingo Badoreck, Delegierter der deutschen Wirtschaft in Kenia, bedauert die fehlende staatliche Unterstützung. „Es gibt hier keine traditionelle Unternehmerkultur, wie wir sie aus Deutschland kennen“, sagt er, „die Unterscheidung von Mittelstand und Industrie wird noch gar nicht vorgenommen. Was schade ist, denn das könnte der wirtschaftliche Entwicklungsmotor sein.“ Stattdessen fokussiere sich die kenianische Regierung leider viel zu stark auf die wenigen großen Firmen wie den Mobilfunkanbieter Safaricom. Dabei vergesse sie oft, „dass die Schaffung von Arbeitsplätzen, dass Innovation und Wettbewerbsfähigkeit aus dem Mittelstand kommen müssen“.

Eine Nachlässigkeit, die sich der ostafrikanische Staat nur mit Blick auf seine boomende Wirtschaft leisten kann, die ➤

sich erfolgreich entwickelt, ohne dass die Politik eingreifen oder lenken muss. Seit einiger Zeit liegt das Wachstum durchschnittlich bei stabilen fünf Prozent – pro Jahr. In ihrem jüngsten Bericht beschreibt die Weltbank Kenia sogar als eines der afrikanischen Wachstumszentren. Die Bank erwartet für das Jahr 2017 ein Wirtschaftswachstum von sieben Prozent, das ironischerweise vor allem auf Landwirtschaft und Bauindustrie fußt – also traditionellen Mittelstandsbranchen.

Effektiv, klimafreundlich und kostenlos

Und auch die Masse der Arbeitsplätze stellen eindeutig kleine und mittlere Betriebe, so Badoreck. Einen bemerkenswerten Zuwachs an mittelständischen Unternehmen, vor allem in den vergangenen zwei Jahren, hat er im Wohnungsbau beobachtet. Dies sei auch der Sektor, in dem sich kleinere chinesische Investoren oder Projektgesellschaften engagierten. Für den deutschen Mittelstand sei China vor allem bei öffentlichen Ausschreibungen für große Infrastrukturprojekte eine direkte Konkurrenz. „Die Chinesen gewinnen oft die Staatsaufträge, weil ihre Angebote viel billiger sind und der Preis meist als maßgebendes Kriterium angesehen wird“, stellt Badoreck fest: „Im Privatsektor haben wir unsere Nische aber verteidigt. Unsere Produkte sind auf einem anderen Niveau als die der Chinesen.“ Kenia arbeitet weiter am Ausbau seiner Infrastruktur. Das werde, prognostiziert der Wirtschaftsvertreter, eine Menge mittelständischer Aktivitäten nach sich ziehen.



Gründer und Tüftler: Dominic Wanjihia entwickelte ein effizientes Konzept für mobile Biogasanlagen, die aus Biomasse Methangas erzeugen – eine gute Energiequelle für das ländliche Kenia



Die Wirtschaft Mexikos ist in hohem Maße von den USA abhängig (etwa 80 Prozent der Exporte, 50 Prozent der Importe): Das Land erholt sich langsam von der Krise, das Wirtschaftswachstum beträgt um die fünf Prozent. Um den Mittelstand darüber hinaus zu unterstützen, soll ein ambitioniertes Infrastrukturprogramm zusätzliche Mittel in die Wirtschaft pumpen. Wollte man die Innovationskraft des mexikanischen Mittelstands stärken, müssten vor allem engere Verbindungen zwischen der Wissenschaft und den Unternehmen geschaffen werden, so die Einschätzung des Internationalen Büros des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Erst auf dem Weg zu einem mittelständischen Unternehmen ist Dominic Wanjihia. Das Gelände seiner Firma liegt eine halbe Stunde von Nairobi entfernt, im gediegenen Vorort Karen. Die Gemeinde ist noch durch die Kolonialzeit geprägt, inmitten parkähnlicher Anwesen stehen britisch wirkende Steinhäuser. Über eins dieser weitläufigen Grundstücke führt jetzt Wanjihia, Spross einer britisch-kenianischen Familie. Er bleibt vor drei unterschiedlich großen länglichen Gebilden stehen, die mit einer milchig-transparenten Plastikplane bedeckt sind und im knöchelhohen Gras liegen. Sie haben vorne und hinten ein kurzes Rohr als Öffnung, ansonsten könnte man sie für kleine Gewächshäuser halten: Wanjihias Biogasanlagen, mit denen er bei der Vergärung von Biomasse Bakterien vermehrt. Bei diesem Prozess entsteht Methangas, das sich leicht zur Energieerzeugung in infrastrukturschwachen Regionen nutzen lässt. Wanjihia hat drei verschiedene Modelle entwickelt. Das kleinste kostet umgerechnet 350 Euro und produziert genug Gas für alles, was eine typische Familie in Kenia kochen will.

Der Mittelstand in Schweden ist traditionell stark. Mittelständische Unternehmen steuern 57 Prozent zum Bruttosozialprodukt bei und beschäftigen 65 Prozent der Arbeitnehmer. Viele mussten allerdings infolge der Finanzkrise Personal abbauen und sich effizienter organisieren, bis die Konjunktur wieder nachhaltig einsetzte.

Der japanische Markt stagniert und bietet nur geringes Wachstumspotenzial, die Inlandsnachfrage ist schwach, die Bevölkerungszahlen sind rückläufig. All das trifft vor allem die mittelständischen Unternehmen, die rund 70 Prozent der Arbeitnehmer beschäftigen und 90 Prozent aller Firmen in Japan ausmachen. Neue Strategien müssen her: „Japanische Unternehmen, die auch international aktiv werden, sind profitabler als Unternehmen, die sich nur auf den einheimischen Markt konzentrieren“, sagt Martin Tonko, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants.

Familjeföretag

Chushokigo

UNSER GRÖSSTER VERKAUFSSCHLAGER IST DER MITTELSTAND. ABER WIE SIEHT DIE SITUATION VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN GLOBAL AUS? SECHS BEISPIELE AUS ALLER WELT

Von Liane Rapp

Empresa Familiar

Brasilien ist aktuell auf dem besten Weg, unter die fünf größten Volkswirtschaften der Erde aufzusteigen. Mit fast 90 Prozent bilden kleine und mittlere Betriebe (bis 500 Beschäftigte) die absolute Mehrheit. Viele dieser mittelständischen Unternehmen befinden sich im Umbruch, weil Nachfolgeregelungen anstehen oder die Effizienz und die Internationalisierung gesteigert werden müssen.

Chota Vyavasaya

Laut Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit steht der indische Mittelstand mit seinen Hunderttausenden von kleinen und mittleren Unternehmen vor großen Herausforderungen: Jedes Jahr drängen etwa zwölf Millionen Jugendliche zusätzlich auf den Arbeitsmarkt, sodass in Indien bis 2025 bis zu 120 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollen.

In Australien wird der deutsche Mittelstand in den höchsten Tönen gelobt und als Vorbild für die eigene Wirtschaftsentwicklung empfohlen. Tim Mazzarol von der University of Western Australia sagt: „Der Anteil mittelständischer Unternehmen am Gesamtumsatz liegt in Australien nur bei 3,7 Prozent – da ist noch viel Luft nach oben.“

Small Business

Im Unterschied zu herkömmlichen Biogasanlagen bestehen Wanjihias Modelle aus faltbaren Plastikteilen. Sie sind leicht zu transportieren, sogar ein Fahrrad reicht als Transportmittel aus. Und sie sind viel billiger als herkömmliche Anlagen. Wer über Wanjihias Grundstück geht, stolpert über das, was er so alles erfunden hat. Wanjihia ist ein typischer Unternehmer, der so lange über einem Problem brütet, bis er eine ele-

Der Tüftler mit den Plastikplanen

gante Lösung gefunden hat. Ob die Welt so ein Produkt tatsächlich braucht, ist erst mal weniger wichtig. Auf dem Grundstück liegen unter anderem ein transportabler Teich für die Fischzucht, ein Kühlschrank, der ohne Strom funktioniert, eine Maschine zum Dreschen von Reis. Viele von Wanjihias Entwicklungen gibt es bereits in anderer Form, aber der Kenianer verbessert und verändert, bis ein Gegen-

stand oder eine Anlage für die Anforderungen in Afrika genau passend ist. „Eine der größten Befriedigungen ist für mich, dabei zu sein, wenn ein Kunde zum ersten Mal die Gasflamme entzündet“, sagt der 49-Jährige über seine Motivation. „In diesem Moment seine Augen zu sehen, diesen Ausdruck größten Erstaunens, verschafft mir mehr Zufriedenheit, als mir Geld oder Reichtum je verschaffen könnten.“

Wanjihia entwickelt gerne Dinge, die das Leben der Kenianer vereinfachen und verbessern. Außerdem alles, was hilft, die Umwelt zu schonen. Weil eigentlich immer alle Lösungen wie von allein ineinandergreifen, nannte er seine Firma „Simply Logic.“ Den Verkauf seiner Produkte betreibt er nicht in erster Linie, um damit Profit zu machen. Vor allem will er seine Lösungen unters Volk bringen. Dafür reicht aber nicht die Entwicklung von Prototypen, er braucht auch Produktion und Vertrieb – also ein Unternehmen. Die Firma hat neun fest angestellte Mitarbeiter und beschäftigt Teilzeitkräfte in einer Demonstrationsanlage im Zentrum von Kenia, in der Nähe des 5200 Meter hohen Mount Kenya. ➤



Globaler Hinterhofgründer: Um seine Biogasanlagen günstig fertigen zu können, verlegte Wanjihia die Produktion nach China. Die Anlagen verkauft er auch nach Indien, Mali, Vietnam oder nach Uganda, wo die Regierung kleine und mittlere Unternehmen gezielt fördert – im Gegensatz zu Kenia.

Viele Bauern halten dort Vieh, die fruchtbare Gegend ist wie gemacht für Biogas.

Bis 2013 ließ Wanjihia seine Anlagen von wenigen Frauen nähen, aber dafür sind die Stückzahlen mittlerweile zu hoch. Für die industrielle oder halbindustrielle Fertigung in Kenia sind sie wiederum zu niedrig, weshalb er in China produzieren lässt. Wanjihia hofft, dass seine Firma bis zum Jahresende groß genug ist, um in Kenia die Produktion aufbauen zu können. „Es ist mir wichtig, Arbeitsplätze zu schaffen.“

Während er erzählt, bleibt er vor einer Aufzuchtbox für Küken stehen. Die Tiere klettern unbeholfen übereinander, trinken Wasser, picken Futter. Wanjihia erklärt den Zusammenhang zwischen Küken und Biogas. Der Erfinder lacht gern, der Schalk blitzt ihm aus den Augen, und beim Erzählen verpackt er trockene physikalische Sachverhalte in anschauliche Geschichten. Wanjihia verwendet überschüssiges Biogas als Wärmequelle für die Küken. Denn seine Anlagen seien so effektiv, erklärt er, dass meist mehr Gas anfalle, als eine Familie beim Kochen verbrauche. Viele Bauern versuchten sowieso, sich durch die Hühnermast ein Zubrot zu verdienen. Aber die Küken müs-

sen es warm haben, die Bauern geben für Feuerholz, Kohle, Benzin, Gas oder Strom viel zu viel Geld aus. Das überschüssige Biogas aus ihrer eigenen Anlage hingegen ist nicht nur klimafreundlich, sondern auch kostenlos.

Sein Unternehmen entwickelt sich auf niedrigem Niveau, aber stetig. Und das ohne jede Unterstützung durch die Regierung. „Gefördert werden höchstens ganz konventionelle Projekte. Wer etwas Neues macht, bekommt nichts.“ In Kenia verkauft Wanjihia durchschnittlich vier bis fünf Anlagen in der Woche. In Ruanda dagegen nehme die Regierung den Klimaschutz ernst und bestelle seit Jahren regelmäßig Biogasanlagen, die sie dann subventioniert an die ruandischen Bauern weitergebe. 270 Anlagen seien für dieses Jahr schon fest verabredet, „aber da ist noch mehr in der Pipeline“, glaubt Wanjihia. Weitere Aufträge kommen aus Indien, Mali, Kambodscha, Laos, Vietnam.

Im vergangenen Jahr hatte die Firma einen Umsatz von gut 150 000 Euro. Trotz einer Gewinnmarge von 17 bis 20 Prozent mache er keinen Gewinn, „weil ich alles reinvestiere. Vor allem in die Entwicklung von neuen Produkten“, sagt Wanjihia. Trotzdem ist er optimistisch, weil er keine Verluste mehr macht. „Und Gewinn wird sich auch noch einstellen.“