Ein Kontinent, viele Realitäten: Forderungen in Afrika aktiv managen

Afrika bietet exportorientierten Unternehmen enormes Wachstumspotenzial: Steigende Nachfrage, wachsende Industrien und die zunehmende Integration in den Welthandel schaffen attraktive Chancen. Gleichzeitig stellt das Forderungsmanagement deutlich höhere Anforderungen als in etablierten Märkten.

Die durchschnittlichen Forderungslaufzeiten (Days Sales Outstanding, DSO) liegen in vielen afrikanischen Märkten zwischen 80 und 120 Tagen – und damit deutlich über dem europäischen Niveau von rund 45 Tagen. Diese verlängerten Zahlungszyklen sind eng mit strukturellen Risiken verknüpft. In Nigeria etwa erschweren volatile Wechselkurse und der eingeschränkte Zugang zu Devisen die Begleichung internationaler Rechnungen. Gleichzeitig deuten die Quoten notleidender Kredite von teils über 10% oder sogar 15% auf ein erhöhtes Zahlungsausfallrisiko hin. Auch makroökonomische Rahmenbedingungen variieren stark: Während einige Länder von hoher Inflation und wirtschaftlicher Volatilität geprägt sind, profitieren andere von vergleichsweise stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen. Hinzu kommen unterschiedliche Zahlungskulturen. In Teilen Westafrikas werden lange Zahlungsziele häufig akzeptiert, während rechtliche Verfahren oft zeitaufwendig und schwer planbar sind.

Zentrale Herausforderungen im Forderungsmanagement

Typische Risiken im Afrikageschäft entstehen aus dem Zusammenspiel rechtlicher Rahmenbedingungen, wirtschaftlicher Faktoren sowie kultureller Besonderheiten in den jeweiligen Märkten. Für exportorientierte Unternehmen bedeutet das: Erfolgreiches Forderungsmanagement erfordert mehr als standardisierte Prozesse. Gefragt sind ein differenzierter Blick und individuell angepasste Lösungen je nach Marktumfeld.

1. Rechtliche und kulturelle Unterschiede verstehen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich stark zwischen einzelnen Märkten – sei es zwischen Nigeria, Senegal oder den Mitgliedstaaten der OHADA[1]. Selbst dort, wo das Wirtschaftsrecht formal harmonisiert ist, variiert die praktische Umsetzung erheblich. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede: Vertragsauslegung, Fristen oder der Stellenwert mündlicher Vereinbarungen sind nicht überall gleich. Für Exporteure bedeutet das, Verträge sorgfältig und idealerweise zweisprachig zu gestalten und von Beginn an auf eine saubere Dokumentation zu achten.

[1] frz. *Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires*; Zusammenschluss von 17 Staaten in West- und Zentralafrika mit dem Ziel, ein einheitliches Wirtschaftsrecht zu schaffen und Investitionen zu erleichtern.

2. Inkassostrategie individuell ausrichten
Die Zahlungskultur in Afrika ist heterogen und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. In Teilen Westafrikas sind Zahlungsziele von 90 Tagen und mehr keine Ausnahme und werden im Geschäftsalltag oft akzeptiert. Gleichzeitig unterscheiden sich Kommunikationswege und Erwartungshaltungen stark: Während in einigen Ländern schriftliche Mahnungen ausreichen oder ein Anruf genügt, sind in anderen persönliche Kontakte oder direkte Gespräche entscheidend für den Erfolg. Für Exporteure bedeutet das, Inkassomaßnahmen gezielt am Kundenprofil auszurichten. Besonders bei strategisch wichtigen Geschäftspartnern wie Großkunden oder staatlichen Auftraggebern ist Fingerspitzengefühl gefragt, um die Forderungsrealisierung voranzutreiben, ohne langfristige Geschäftsbeziehungen zu gefährden.

3. Risiken frühzeitig absichern
Zahlungsausfälle entstehen in vielen Fällen bereits in der Anbahnungsphase. Fehlende Sicherheiten, unklare Vertragsklauseln oder informelle Zahlungspraktiken schwächen die Position des Gläubigers. In Märkten mit hoher Bargeldnutzung und begrenzter finanzieller Transparenz wird die Nachverfolgung von Zahlungsströmen zusätzlich erschwert. Gesamtwirtschaftliche Faktoren verstärken diese Risiken: In Ländern wie Angola, Äthiopien oder Nigeria lagen die Inflationsraten in den vergangenen Jahren häufig über 20%, während die Quote notleidender Kredite in einigen Märkten über 10% beträgt. Daher sollten Risiken frühzeitig adressiert werden. Instrumente wie Anzahlungen, Kreditversicherungen oder Akkreditive sind zentrale Bausteine, um Zahlungsausfälle zu reduzieren und die Liquidität abzusichern.

4. Alternative Streitlösungen nutzen
Kommt es zum Streitfall, stoßen gerichtliche Verfahren in vielen afrikanischen Ländern schnell an praktische Grenzen. Sie sind häufig langwierig und können sich über 12 bis 36 Monate hinziehen – bei gleichzeitig steigenden Kosten und unsicherer Durchsetzbarkeit von Ansprüchen. Besonders bei öffentlichen oder staatsnahen Schuldnern kann sich die Situation zusätzlich verkomplizieren. Internationale Schiedsverfahren und Mediationslösungen bieten hier eine effizientere Alternative. Sie ermöglichen oft schnellere Entscheidungen und erhöhen die Chancen, Forderungen auch grenzüberschreitend durchzusetzen. Voraussetzung ist jedoch, dass entsprechende Schieds- oder Mediationsklauseln bereits im Vertrag verankert sind, also frühzeitig die Basis für ein planbares und durchsetzbares Forderungsmanagement gelegt wird.

Lokale Expertise als Erfolgsfaktor
Forderungsmanagement in Afrika erfordert tiefes lokales Know-how. Interne Teams verfügen oft nicht über die notwendigen Ressourcen oder Netzwerke, um in Märkten wie Nigeria, Ghana oder der Elfenbeinküste effizient zu agieren. Die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern kann hier entscheidend sein. Coface bspw. realisiert offene Forderungen in über 190 Ländern, darunter rund 50 in Afrika, und nutzt dafür ein Netzwerk lokaler Experten und Partner. Diese kennen nicht nur die rechtlichen Gegebenheiten, sondern auch die informellen Mechanismen, die in vielen Märkten eine zentrale Rolle spielen.

Praxisbeispiel: Wenn Standardmaßnahmen nicht ausreichen
Wie entscheidend strategisches Vorgehen im internationalen Inkasso ist, zeigt ein besonders prägnanter Coface-Fall: Nach einem erfolgreichen Schiedsverfahren vor der UNCITRAL (UN-Kommission für internationales Handelsrecht) gegen einen afrikanischen Staat wurde ein Urteil über 2,3 Mio. € zuzüglich Zinsen und Kosten erwirkt, die Zahlung blieb jedoch zunächst aus. Erst durch eine gezielte Maßnahme gelang der Durchbruch: Vermögenswerte des Schuldners – konkret vier Lokomotiven, die bei einem europäischen Hersteller bestellt waren – wurden im Ausland lokalisiert und gerichtlich gesichert. Dieses Vorgehen führte schließlich dazu, dass der Schuldnerstaat die Forderung vollständig beglich. Insgesamt konnten so 2,8 Mio. € realisiert werden. Ein Beispiel dafür, dass neben juristischer Expertise auch Kreativität und internationale Vernetzung entscheidend sind.

Fazit: Strategie statt Standardlösungen
Forderungsmanagement in Afrika ist anspruchsvoll, aber beherrschbar. Entscheidend ist ein strukturierter, länderspezifischer Ansatz, der wirtschaftliche Kennzahlen, rechtliche Rahmenbedingungen und kulturelle Besonderheiten einbezieht. Wer frühzeitig absichert, Risiken kontinuierlich überwacht und bei Bedarf auf lokale Expertise zurückgreift, kann die hohen DSO-Werte vieler Märkte aktiv steuern.

Autorin: **Laura Pellegrino,** Collection Manager, Coface

Kontakt über:
Christian Pfab
Head of Commercial Network, Coface, Niederlassung in Deutschland
T: +49 6131 323-510
M: +49 171 3310831
E-Mail: christian.pfab@coface.com