Stiftung
LILIENBERG
Unternehmerforum

August 2019

24. Lilienberg Gedanken

Afrika braucht jedes Jahr viele Millionen neue Arbeitsplätze

Förderung von Unternehmertum und guter Regierungsführung als Weg

In Zusammenarbeit mit dem World Demographic & Ageing Forum (WDA)

Hans Groth, Vincent Barras und Yaw Addai-Brenyah

Auf dem afrikanischen Kontinent leben viele Menschen nur knapp über der Armutsgrenze. Sie bleiben, obwohl sie in den Arbeitsmarkt eintreten möchten, arbeitslos und befinden sich in unsicheren Lebenssituationen. Unser Bild wurde in Djibouti aufgenommen.

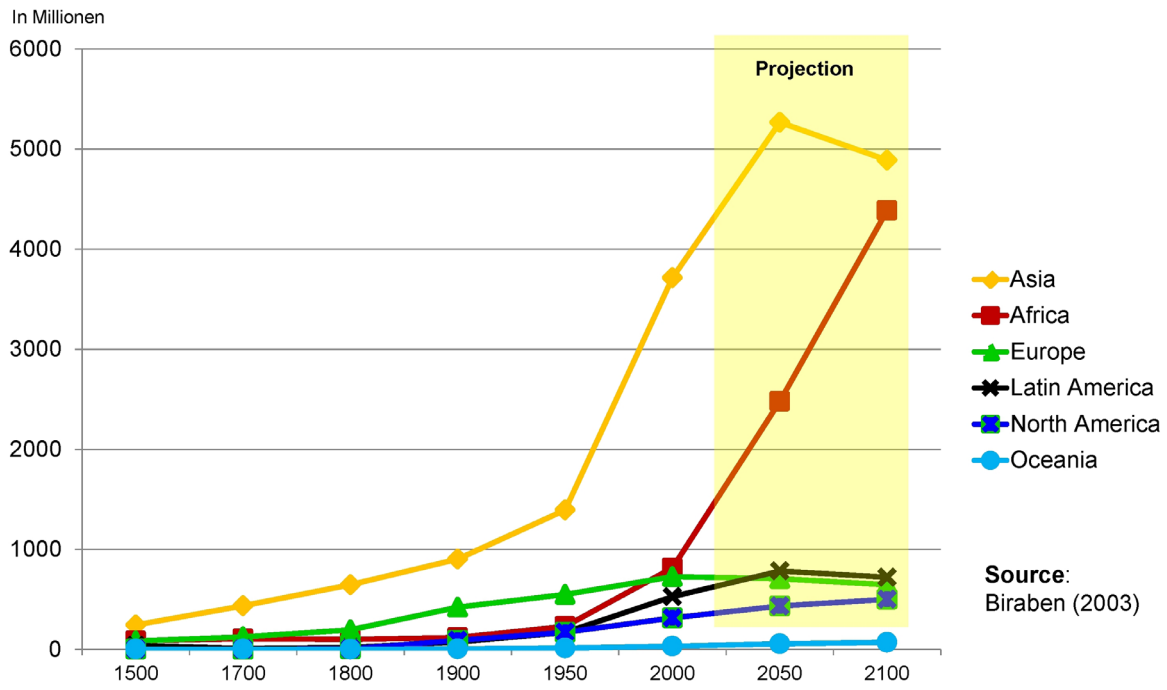

Abbildung 1: 600 Jahre globales Bevölkerungswachstum. Unterschiedliche Dynamiken auf allen fünf Kontinenten.

Der globale demografische Wandel beziehungsweise die Entwicklung der Bevölkerung und ihrer Strukturen erfahren im 21. Jahrhundert eine neue und nie dagewesene Dynamik. Während im 18. und 19. Jahrhundert – ausgelöst durch die industrielle Revolution – Europa und auch die Neue Welt die globale Bevölkerungsentwicklung prägten, war es im 20. Jahrhundert – und beschleunigt nach dem Zweiten Weltkrieg – der asiatische Kontinent (Abbildung. 1).

Die Projektionen für das 21. Jahrhundert sprechen eine klare Sprache: Auf dem afrikanischen Kontinent wird es zu einer massiven Zunahme der Bevölkerung kommen. Es ist zweifellos etwas vereinfacht, diese absehbaren demografischen Entwicklungen in den 55 afrikanischen Nationalstaaten als Ganzes zu betrachten. Jedes Land hat eine eigene Geschichte und Kultur, eine unterschiedliche Geografie und Topografie sowie von Fall zu Fall eine unterschiedliche Dynamik in wichtigen Kennziffern wie Geburtenraten, Lebenserwartung und Migration. Entsprechend sind etwaige Herausforderungen immer nur auf der Ebene eines Landes oder überschaubaren Ländercluster zu diskutieren beziehungsweise zu formulieren.

Gemäss den Prognosen der UNO wird sich die Anzahl der Menschen in Afrika bis 2100 von gegenwärtig etwas über einer Milliarde auf knapp viereinhalb Milliarden vervierfachen. Damit werden in Afrika am Ende dieses Jahrhunderts knapp 40 Prozent der Weltbevölkerung leben oder fast ebenso viele Menschen wie in Asien (Abbildung 2).

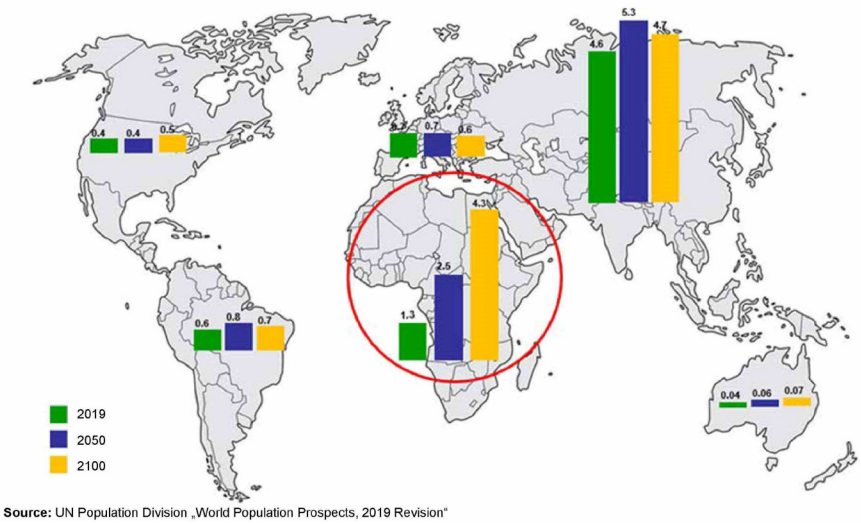

Abbildung 2: die Weltbevölkerung im 21. Jahrundert (in Milliarden)

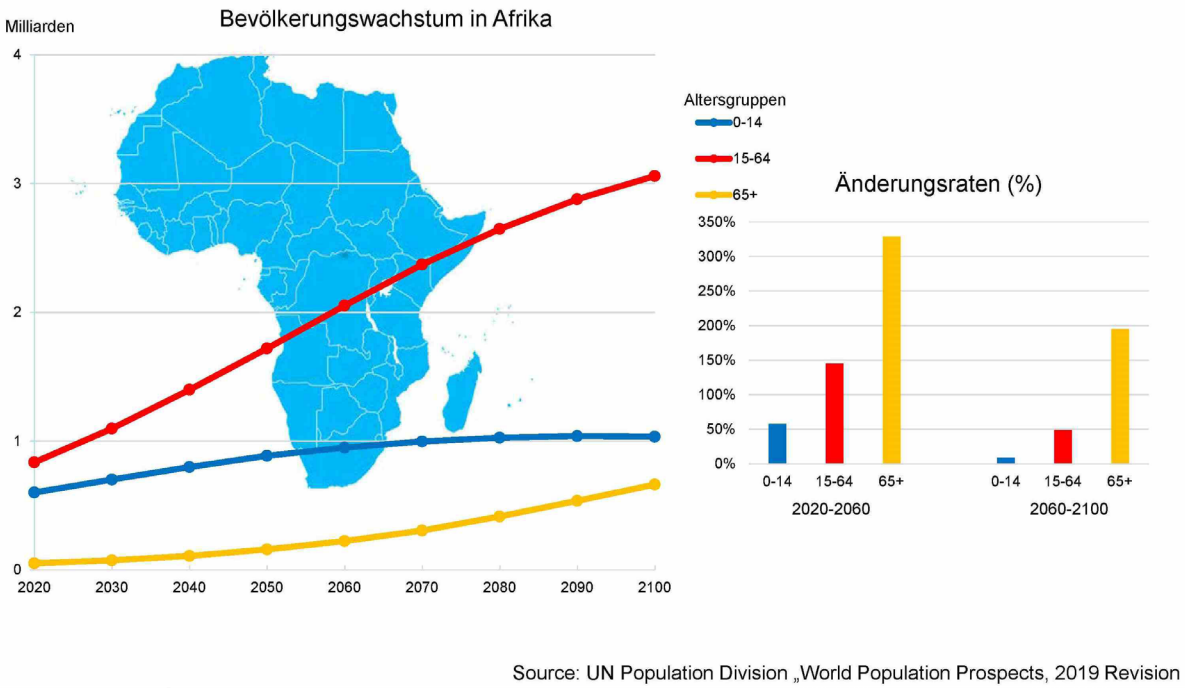

Abbildung 3: Die Qualitäten des Bevölkerungswachstums in Afrika.

Die Bevölkerungszunahme auf dem afrikanischen Kontinent wurde ausgelöst durch eine deutliche Verringerung der Kindersterblichkeit, besonders in den vergangenen 40 bis 50 Jahren, sowie eine immer breitere Verfügbarkeit präventiver und kurativer Gesundheits- und Hygienemassnahmen. Gleichzeitig – und dies ist entscheidend – sind die Geburtenraten insbesondere in den Ländern südlich der Sahara nahezu unverändert geblieben – im Durchschnitt vier bis sieben Kinder pro Frau!

Enorme Nachfrage nach Arbeit und Beschäftigung

Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass die Bevölkerung in Afrika mit 2,6 Prozent weltweit derzeit die mit Abstand höchste Wachstumsrate aufweist (vgl. Asien 0,9 Prozent, Europa 0,04 Prozent). Afrika wächst aber nicht nur quantitativ, es verändert sich auch in seiner Bevölkerungsstruktur (Abbildung 3).

Die Kohorten der prinzipiell arbeitsfähigen Menschen im Alter von 15 bis 64 Jahren wachsen von derzeit knapp 600 Millionen auf 1,5 Milliarden bis 2050 – und auf fast 3 Milliarden Menschen bis zum Jahr 2100. Die Nachfrage nach Arbeit und Beschäftigung ist bereits heute enorm und wird zukünftig noch weiter zunehmen.

Ein eindrückliches Bespiel ist Äthiopien, nach Nigeria das bevölkerungsmässig zweitgrösste Land in Afrika. 2017 lebten zirka 107 Millionen Menschen in diesem Land und bei einem angenommenen Bevölkerungswachstum von 2,5 Prozent werden es 2050 fast 200 Millionen Menschen sein. Laut Berechnungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) müssen in Äthiopien bis auf weiteres jährlich 1,7 Millionen zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden. Vergleichbare Herausforderungen sind im Prinzip in allen übrigen afrikanischen Ländern anzutreffen. Diese vielen jungen Menschen sind als Folge der Digitalisierung «online» über die Lebensbedingungen in anderen Teilen der Welt informiert und fordern zunehmend ihr Recht auf Perspektiven mit besseren Lebensbedingungen ein.

Aber auch die ü65-Generationen – also diejenigen Generationen, die mit zunehmender Alterung Unterstützung benötigen – erfahren eine nie dagewesene Dynamik. In den nächsten 80 Jahren werden – sofern sich nichts ändert – diese Seniorenkohorten quasi aus dem Nichts auf 600 Millionen Menschen anwachsen – also der gesamten Einwohnerzahl von Europa entsprechen. Auch dies wird nicht ohne Konsequenzen bleiben. Anders als in der westlichen Welt gibt es für diese Menschen – abgesehen von generationenübergreifenden Familienstrukturen – kaum soziale Sicherungssysteme im Alter.

Bevölkerungsentwicklung – dies gilt auch für Afrika – ist meist ein sehr langer Prozess, letztlich ein Übergang von hohen zu tiefen Geburtenraten bzw. hoher zu niedriger Mortalität, gefolgt von einer ständig zunehmenden Lebenserwartung. In der demografischen Wissenschaft hat sich eine Einteilung in vier Phasen bewährt.

- **Phase 1:** Hohe Mortalität und gleichzeitig hohe Geburtenraten = geringes Bevölkerungswachstum
- **Phase 2:** Abnehmende Mortalität bei zunächst unverändert hohen Geburtenraten = deutliches Bevölkerungswachstum
- **Phase 3:** Abnahme der Geburtenraten mit vorübergehend hoher Anzahl Erwerbsfähiger = das einmalige Zeitfenster für eine sogenannte «demografische Dividende»

• **Phase 4:** Zunahme älterer Generationen infolge längerer Lebenserwartung und dauerhaft niedrige Geburtenraten = Herausforderung für den Generationenausgleich/-gerechtigkeit und schrumpfende Gesellschaften, sofern nicht durch Migration kompensiert.

Gemäss dieser Klassifikation befindet sich Afrika südlich der Sahara in Phase 2 beziehungsweise im Übergang zu Phase 3 der Bevölkerungsentwicklung. In diesem Zeitfenster besteht die Möglichkeit, dass ein Land sein Wachstumspotenzial durch Ausnutzung seiner «demografischen Dividende» zusätzlich verbessert.

Fenster für wirtschaftliche Entwicklung öffnet sich

Unter «demografischer Dividende» versteht man einen möglichen einmaligen und zeitlich befristeten Impuls für zusätzliches Wirtschaftswachstum für wenige Jahrzehnte. Ausgelöst wird dieser Impuls durch eine Bevölkerungsstruktur mit relativ vielen Arbeitskräften, einer relativ abnehmenden Zahl heranwachsender Menschen in der Erziehungs- und Ausbildungsphase und noch nicht sehr vielen älteren bis alten Menschen (über 65-Jährige). Geringere Verpflichtungen für Ausbildung, Betreuung und Renten erlauben in einem solchen Zeitfenster, vorhandene Mittel gezielt und verstärkt in Humankapital, Infrastruktur und Konsum etc. zu investieren. Die damit verbundenen positiven Effekte können die Entwicklung und die Wohlstandsentwicklung eines Landes nachhaltig fördern.

Aber wie kann es den afrikanischen Ländern gelingen, nach dem Vorbild der asiatischen «Tigerstaaten» diese «demografische Dividende» zu erzielen? Die zentrale Herausforderung besteht darin, geeignete Rahmenbedingungen in Wirtschaft, Gesellschaft und öffentlicher Ordnung zu schaffen. Bevor Afrika jedoch von einer solchen Dividende profitieren kann, müssen die derzeit hohen Geburtenraten deutlich sinken, was ohne eine Veränderungsbereitschaft kaum zu erwarten ist.

Doch wie sollte man vorgehen? Der erste und entscheidende Schritt ist ein Bewusstsein für die gegenwärtige Situation und ihre erwarteten Konsequenzen – sowohl in der politischen Führung jedes einzelnen Landes in Afrika als auch in möglichst breiten Kreisen der Zivilgesellschaft. Dabei sind kulturelle, historische, gesellschaftliche, geografische und wirtschaftliche Aspekte einzubeziehen. Als Ergebnisse dieses Diskurses sollte dann jedes afrikanische Land – basierend auf seinen demografischen Realitäten – Visionen und Pläne für Veränderungsprozesse in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Governance, Infrastruktur und Wirtschaft entwickeln und diese auch umsetzen. Dabei müssen folgende Bereiche für den Wandel thematisiert und entsprechend eingeordnet werden:

Die Frauen im Fokus

• Verlässliche Institutionen, vor allem die des Staates
• Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur und den gelebten Traditionen
• Förderung und Ausweitung von Bildung und Qualifikationen (besonders der Frauen)
• Familienplanung vor dem Hintergrund der gelebten Werte und Zugang zu präventiver und kurativer Gesundheitsversorgung
• Investitionen in Infrastruktur und Reformen in der Agrarwirtschaft mit dem Ziel, möglichst viele Arbeitsplätze zu schaffen, die auch eine solide Lebensgrundlage bieten
• Schrittweise Industrialisierung im verarbeitenden und produzierenden Gewerbe und Schaffung von Rahmenbedingungen um auch die Chancen der 4. industriellen Revolution (Digitalisierung) zu nutzen
• Sicherstellung gleichberechtigter Handelsbedingungen auf regionaler und internationaler Ebene

Auf Grundlage dieser Schwerpunktthemen erkennt man die Handlungsfelder, die es zu adressieren gilt. Letztliches Ziel ist Wohlstandsgenerierung für jeden Einzelnen und die berechtige Hoffnung, in seiner Heimat eine Perspektive für sich und sein Umfeld zu sehen. Daher sollten gerade die jungen Generationen eine Stimme zur Mitgestaltung erhalten, denn sie machen den mit Abstand grössten Bevölkerungsanteil aus, was aber gerade in Afrika, wo sehr alte Männer weitgehend die Politik bestimmen, nicht einfach sein wird!

Um das 400-prozentige Wachstum der Arbeitnehmer-Kohorten im 21. Jahrhundert absorbieren zu können, müssen die afrikanischen Länder südlich der Sahara ihre Volkswirtschaften konsequent weiterentwickeln. Gleichzeitig wollen die betroffenen Länder einen sozialen Entwicklungssprung in die Wege leiten, der die Lebensstandards steigern und den Anschluss an internationale Märkte sichern soll. Diese Ambition wird nicht ohne die Erschliessung des afrikanischen demografischen Potenzials zu bewerkstelligen sein.

Neben den Chancen, die von der «demografischen Dividende» geboten werden, gibt es auch Risiken, die es zu mindern gilt. Sollte die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes nämlich nicht gross genug sein, so steigt auch das Risiko von Unruhen, besonders bei den jungen Bevölkerungsschichten. Dies kann, wie es zum Teil nach dem arabischen Frühling in Nordafrika der Fall war, verheerende systemische Folgen haben.

Unternehmer sind die grössten Arbeitgeber

Neben den konventionellen Entwicklungsfaktoren wie Bildung, Gesundheit, Governance (Regierungsführung) und Infrastruktur, könnte Unternehmertum der Schlüssel zu Afrikas wirtschaftlichen Ambitionen sein. Tatsächlich wurde die Förderung von Unternehmertum bereits in den Wachstums- und Transformationsplänen vieler afrikanischer Länder als Priorität eingestuft. Auch die von den UNO-Mitgliedsstaaten vereinbarte Agenda 2030 setzt auf Unternehmertum. So wurden im Rahmen der Sustainable Development Goals (SDGs) weltweit für alle Länder wirtschaftlich,

sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklungsziele formuliert, die ohne öffentlich-private Partnerschaften und unternehmerischer Tätigkeit nicht zu erreichen sind.

Weltweit ist Unternehmertum eine der grössten Quellen für Beschäftigungswachstum und wirtschaftliche Entwicklung. Durch Unternehmertum werden die kollektive Intelligenz und Problemlösungskompetenzen der lokalen Bevölkerung erschlossen. Auch übt sich Unternehmertum positiv auf den Lebensstandard der örtlichen Bevölkerung aus, indem lokale Bedürfnisse oft auf innovative Weise und zu einem unschlagbaren Preisleistungsverhältnis angegangen werden.

Unternehmertum muss nicht zwangsmässig mit der Gründung von multinationalen Unternehmen oder gar Einhörnern gleichgestellt werden, denn Selbständigkeit ist nach wie vor die häufigste Form von Unternehmertum. Selbstständigkeit bietet besonders auch Frauen und jungen Menschen, die auf dem konventionellen Arbeitsmarkt am schwierigsten eine Anstellung finden, neue Erwerbsmöglichkeiten.

Um die mehrheitlich auf den Agrarsektor und Rohstoffabbau ausgerichteten Volkswirtschaften zu diversifizieren, will zum Beispiel die Regierung von Äthiopien jedoch auch gezielt wachstums- und erwerbsstarke Startups fördern. Mikrofinanzansätze für Selbständigerwerbende genügen alleine nicht, um die hohe Zahl benötigter Arbeitsstellen zu schaffen und neue Märkte zu erschliessen. Welche Industriezweige den afrikanischen Ländern den nötigen Auftrieb verleihen werden, steht noch nicht fest. Aufgrund der fortschreitenden Automatisierung in den Industrienationen ist es unwahrscheinlich, dass der afrikanische Kontinent im selben Ausmass von der Fertigungsindustrie profitieren wird wie dies bei den asiatischen «Tigerstaaten» in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts der Fall gewesen ist.

Unabhängig von der Grösse der Organisation hängt der unternehmerische Erfolg in der Regel vom Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, dem Zugang zu geeigneten Netzwerken, der Existenz von Logistikplattformen und Vertriebskanälen, der Verfügbarkeit von Finanzkapital und -dienstleistungen und von staatlich gewährleisteter Rechtssicherheit ab. Diese Erfolgsfaktoren wurden von zahlreichen betroffenen Ländern erkannt, und entsprechend sind auch grössere Reformen und Transformationen unterwegs. Deren Umsetzungsvermögen und Effektivität wird sich über die nächsten Jahre herausstellen. Dies gilt insbesondere auch für Afrikas Freihandelsabkommen zwischen den Mitgliedsstaaten der Afrikanischen Union, das zwar seit Mai 2019 auf Papier besteht, aber noch umgesetzt werden muss.

Förderung vor Ort sowie Direktinvestitionen

Auch soll hier erwähnt werden, dass nur die Wenigsten als «natürliche Unternehmer» geboren werden, ganz nach dem Motto «on ne nait pas entrepreneur, on le devient». So müssen auch hier die erforderliche Kultur und persönlichen Einstellungen gezielt entwickelt werden. Ausländische Direktinvestitionen können dabei eine wichtige Rolle spielen. Durch die Zusammenarbeit zwischen ausländischen Experten und lokalen Arbeitskräften entsteht nicht nur ein Wissenstransfer, sondern es entwickeln sich auch enge menschliche Beziehungen, die beidseitig sehr prägend sind und Perspektiven eröffnen können.

Mit Frankreich, den Niederlanden, den USA, dem Vereinigten Königreich und China als Top-Investoren, stiegen die ausländischen Direktinvestitionen in sub-Sahara Afrika 2018 um 13 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (Abbildung 4). Mit etwas mehr als 11 Milliarden Franken Direktinvestitionen befindet sich die Schweiz nicht in den Top 10. Gegenwärtig konzentrieren sich diese Investitionen mehrheitlich auf die

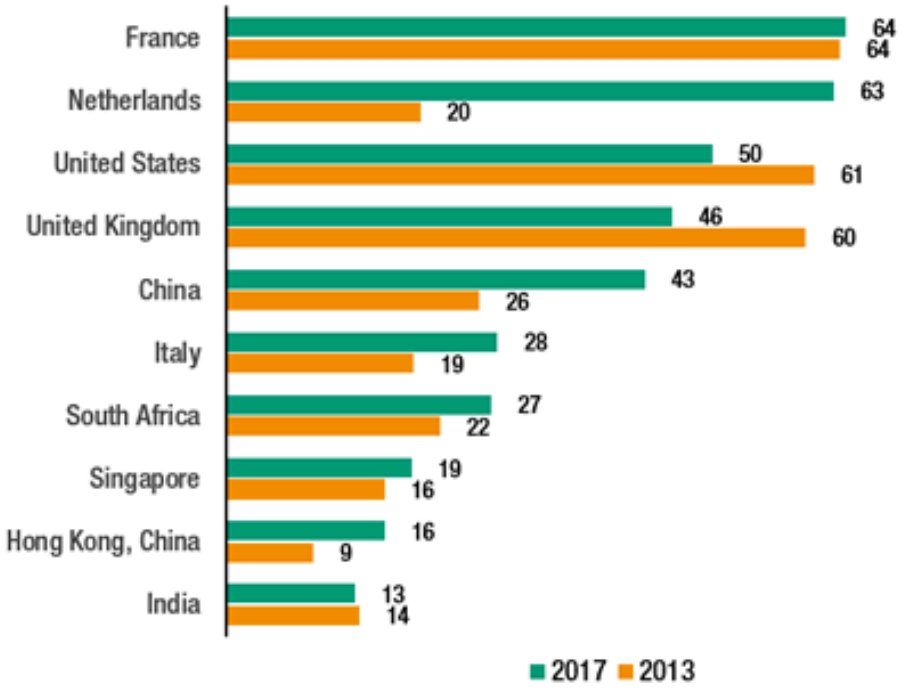

Abbildung 4: Top-Investorenländer in Afrika. Direktinvestitions-Bestände in Milliarden USD (Projektfinanzierungen sind darin nicht enthalten).

Extraktionsindustrie (Bergwerke, Erdöl und Erdgas). Solange die Mehrheit der afrikanischen Länder in internationalen Rankings wie dem Korruptionswahrnehmungsindex (Transparency International), dem Ease of Doing Business Index (Weltbank) und dem Fragile States Index (Fund for Peace) weiterhin die hinteren Plätze belegen, wird sich dies nicht so schnell verbessern. Die von der Schweiz zur Verfügung gestellten Wirtschaftsförderungsinstrumente, wie zum Beispiel die Investitionsschutz-Abkommen, können in diesem Kontext wohl nur in beschränktem Ausmass dazu beitragen, diese Eintrittsbarrieren zu überwinden.

Das ist eine ernüchternde Ausganslage, denn mit 4,3 Milliarden Einwohnern wird Afrika am Ende des 21. Jahrhundert knapp 40 Prozent der Konsumenten weltweit stellen. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, welche Unternehmen sich trotz den Eintrittsbarrieren auf den lokalen Märkten etablieren können, um sich den Löwenanteil der steigenden afrikanischen Nachfrage zu sichern.

Eine Innensicht: Beispiel Ghana

Ghana liegt in Westafrika, zwischen Côte d'Ivoire, Burkina Faso und Togo. 2017 hatte Ghana 28,2 Millionen Einwohner, eine jährliche Bevölkerungswachstumsrate von 2,2 Prozent; 38,8 Prozent der Bevölkerung in Ghana waren unter 15 Jahre alt. Öl-bedingt boomt die Wirtschaft aktuell. Das Internationale Währungsforum prognostiziert für 2019 ein Wachstum von 8,8 Prozent.

Ghana ist ein Vorzeigeland bezüglich Demokratie und Stabilität in Afrika. Aber viele Menschen leben nur knapp über der Armutsgrenze. Die vielen jungen Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten möchten, können nicht absorbiert werden. Sie bleiben arbeitslos und befinden sich in unsicheren Lebenssituationen. Mit Blick auf die Bevölkerungsprognosen gehört Ghana zu den Ländern, die in den kommenden Dekaden von einer «demografischen Dividende» profitieren können (Abbildung 5):

- Die Geburtenrate geht kontinuierlich zurück und liegt unter dem afrikanischen Durchschnitt.
- Die produktive Altersgruppe der 15- bis 65-Jährigen nimmt fast «explosionsartig» zu.

Ob sich diese Dividende tatsächlich materialisieren lässt, ist unsicher, da es bislang nicht genügend Beschäftigungsmöglichkeiten gibt. Dies ist der wesentliche Grund, warum Migration in Ghana äusserst populär ist.

In einer Bevölkerungsumfrage in Ghana im Frühjahr 2017 haben 75 Prozent der Befragten die Frage bejaht: «Würden sie auswandern, wenn sie die Mittel und Möglichkeit dazu hätten?» (Pew Research Center, Spring 2017 Global Attitudes Survey).

Es wollen nicht nur viele Menschen auswandern – viele sind bereits weg. Laut dem EU Country Profile lebten 2018 rund 3 Millionen Ghanaer im Ausland. Das sind 10 Prozent der gesamten Bevölkerung. Entsprechend bedeutsam sind die sogenannten Remittan-

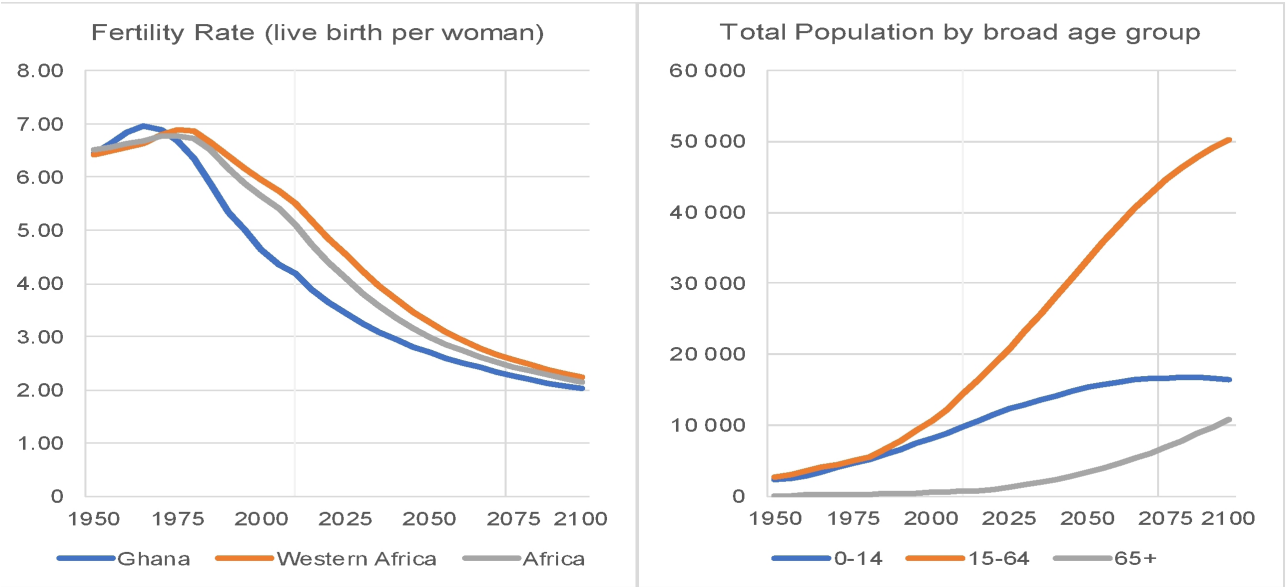

Abbildung 5: Ghana: Sinkende Geburtenraten und eine starke Zunahme von Arbeitskräften eröffnen die Möglichkeit, von einer «demografischen Dividende» zu profitieren.

ces (Überweisungen von im Ausland lebenden Menschen in ihre Heimatland): 2018 betrugen sie knapp 4 Milliarden US Dollar. Das entspricht gut 7 Prozent des BIP. Was braucht es also, damit eine wachsende Bevölkerung nicht einfach zu noch mehr Migration führt? Es braucht vor allem eines: Jobs, Jobs, Jobs.
Die Schweizerische Entwicklungszusammenarbeit ist in Ghana mit zahlreichen Projekten präsent und unterstützt KMUs unter anderem beim Zugang zum Weltmarkt und zu Kapital für Investitionen. Was könnte aber verbessert werden? Gemäss unseren Recherchen gibt es in Ghana keine direkte Unterstützung für Berufsbildungsangebote. Zudem besteht der Eindruck, dass die Schweiz in Ghana mit seinen Aktivitäten sehr viele Ziele adressiert. Hier stellt sich die Frage, ob mit einer stärkeren Fokussierung nicht eine grössere Wirkung erzielt werden könnte.

Ghanas Präsident Nana Akufo-Addo hat 2019 zum «Jahr der Rückkehr» für Ghanaer aus der Diaspora erklärt. Es bleibt zu hoffen, dass auch vermehrt Rückkehrer mit Unternehmensgeist und -fähigkeiten dazu beitragen, in Ghana zusätzliche dringend benötigte Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen.

Fazit: Scheitern is keine Option –
Die Schweiz ist auch betroffen und gefordert

Scheitern ist keine Option. Gelingt es Afrika nicht, sich auch mit Hilfe seiner demografischen Dividende zu entwickeln, droht eine humanitäre und geopolitische Katastrophe, die auch Europa erfassen wird. Soziale Unruhen und wachsende Migrationsströme sind zu erwarten, sollte das ökonomische Wachstum nicht mit dem Bevölkerungswachstum mithalten. Der absehbare Klimawandel wird diese Aussicht nicht mildern. Die Folgen eines solchen Szenarios werden nicht nur diesen Kontinent selbst betreffen. Die Verantwortung der Schweiz ist mehr als nur staatliche humanitäre Hilfe in Krisensituationen – sie besteht auch mit privaten Initiativen Modelle für Beschäftigung und Wohlstand zu begleiten beziehungsweise zu fördern.

Über die Autoren

Dr. med. Hans Groth, MBA, ist Verwaltungsratspräsident des mit der Universität St. Gallen (HSG) assoziierten WDA Forums (World Demographic & Ageing Forum). Seit nun mehr als 20 Jahren beschäftigt sich Hans Groth mit dem Wechselspiel von globalem demographischem Wandel, volkswirtschaftlicher Entwicklung, Wohlstandssicherung und gesellschaftlicher Stabilität. Als Gastdozent hält er seit 2009 an der Universität St. Gallen zum Thema «Mega-trend Demografischer Wandel» Vorlesungen.

Vincent Barras studierte Strategy and International Management an der Universität St. Gallen und arbeitete danach für mehr als vier Jahre als Wirtschaftsberater im Bereich Fusionen und Akquisitionen. Seit 2019 ist er Stagiaire Diplomatique beim Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Die in diesem Artikel dargelegten Analysen und Meinungen sind jene des Autors und nicht Äusserungen im Namen des EDA.

Yaw Addai-Brenyah verfügt über einen Master of Arts in International Business der Business School Lausanne sowie einen CAS Abschluss in Public Governance und Administration der ETH Zürich. Er ist Research Fellow beim WDA Forum.

Über das WDA Forum

Bevölkerungsentwicklung sowie Alters- und Generationenfragen gehören zu den zentralen Herausforderungen im 21. Jahrhundert und bieten gleichzeitig einzigartige Chancen und Opportunitäten. Mit der Vision, Wohlfahrt und Wohlstand auch in Zukunft zu bewahren und zu vermehren, hat sich das WDA Forum das Ziel gesetzt, diese demografischen Fragen und ihre Auswirkungen auf das gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Umfeld im internationalen Kontext zu thematisieren und zu erforschen. Dafür hat es fünf Handlungsfelder definiert: Arbeitswelt, Altersvorsorge, Finanzmärkte, Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit. Als Think Tank arbeitet das WDA Forum eng mit dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen sowie weiteren Bildungsanstalten und wissenschaftlichen Institutionen wie der Harvard T.H. Chan School of Public Health in Boston, der Stanford University in Kalifornien, der Fudan University in Shanghai sowie dem Population & Ageing Centre der Universität New South Wales in Sydney zusammen. Das WDA Forum wurde 2002 gegründet und ist in St.Gallen domiziliert.

Die jungen Menschen in Afrika - hier am Beispiel Äthiopien - sind unzufrieden und fordern zunehmend ihr Recht auf Perspektiven mit besseren Lebensbedingungen.

Unterstützen Sie Lilienberg – Werden Sie Lilienberg Mitglied!

Als Lilienberg Mitglied profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen. Sie können zwischen drei Mitgliedschaften wählen:

- **Freund (Jahresbeitrag CHF 500.–)**
- **Förderer (Jahresbeitrag CHF 2000.–)**
- **Firmen-Fördermitgliedschaft (Jahresbeitrag CHF 5000.–)**

Detaillierte Informationen zu den Mitgliedschaften und den entsprechenden Leistungspaketen finden Sie auf unserer Internetseite **www.lilienberg.ch**
Gerne gibt Ihnen Frau Rositha Noebel unter **Telefon +41 71 663 26 53** auch persönlich Auskunft.

Herausgeber
Lilienberg Unternehmerforum
Blauortstrasse 10
CH-8272 Ermatingen
Telefon +41 71 663 23 23
info@lilienberg.ch
www.lilienberg.ch

Konzeption
WDA World Demographic &Ageing Forum Switzerland
Kornhausstrasse 18
9000 St.Gallen
Telefon + 41 71 222 79 79
info@wdaforum.org
www.wdaforum.org
www.demographic-challenge.com

Text und Konzeption
Dr. med. Hans Groth
Vincent Barras
Yaw Addai-Brenyah

Fotos und Grafiken
Dr. med. Hans Groth
Vincent Barras
Beat Fehr

Redaktion
Christoph Vollenweider

Layout
Stefan Bachofen