

Simon Graner

Afrika – Potenzialmärkte, Expansionsstrategien und Verhandlungsmanagement



Springer Gabler

Studien zur Ethik der Transaktion

Reihe herausgegeben von

Michael Schramm, Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim,
Baden-Württemberg, Deutschland

In dieser Reihe werden mikroanalytisch Faktoren identifiziert, die auf diversen Problemfeldern – wie CSR, Sustainability, transkulturelles Management oder Konsumentenethik – empirisch dafür relevant sind, ob Transaktionen moralisch integer ausfallen oder nicht. Diese Herangehensweise begründet sich aus der Tatsache, dass die konkrete Wirklichkeit der Wirtschaft aus „Transaktionen“ – aus ökonomischen Ereignissen – besteht. Sie allein sind das, was wirtschaftlich tatsächlich geschieht. Natürlich spielen die (gesetzlichen, organisationalen oder kulturellen) Spielregeln der Wirtschaft oder die individuellen Charaktere der Akteure (Management, Konsumenten) eine wichtige Rolle, doch so wie die Verkehrsregeln nicht der wirkliche Verkehr sind, so gewinnen auch die (an sich noch abstrakten) wirtschaftlichen Spielregeln allererst in den konkreten Transaktionen wirkliche Realität. Das gesamte Wirtschaftssystem wird so zu einem dynamischen Gewebe unzähliger Transaktionen, und auch jedes Unternehmen erweist sich als ein sich dauerhaft reproduzierendes und weiterentwickelndes Transaktionsnetzwerk, eine „Gesellschaft“ aus ökonomischen Transaktionen. Diese wirtschaftsmetaphysische Grundannahme ist das Besondere der Forschungsarbeiten, die in der Reihe „Studien zur Ethik der Transaktion“ erscheinen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16166>

Simon Graner

Afrika – Potenzialmärkte, Expansionsstrategien und Verhandlungsmanagement



Springer Gabler

Simon Graner
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Hohenheim, 2021

D100

ISSN 2662-3307

ISSN 2662-3315 (electronic)

Studien zur Ethik der Transaktion

ISBN 978-3-658-34663-8

ISBN 978-3-658-34664-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34664-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Meiner Familie.

Danke.

Vorwort

Die vorliegende wirtschaftswissenschaftliche Arbeit „Afrika – Potenzialmärkte, Expansionsstrategien und Verhandlungsmanagement“ entstand im Rahmen einer externen Promotion an der Universität Hohenheim und hat ihre Forschungsschwerpunkte in der Unternehmensführung sowie in der Wirtschaftsethik in den „Business Metaphysics“. In der Unternehmensführung liegt die Dissertation vor allem im Bereich des strategischen Managements und ist von Unternehmen anwendbar, die generell eine Expansion ins Auge fassen oder explizit nach Afrika expandieren möchten sowie für Unternehmen, die schon in Afrika aktiv sind und die schon bearbeiteten afrikanischen Märkte noch besser durchdringen möchten und Interesse an weiteren afrikanischen Ländern zur Expansion haben. In der Wirtschaft hat das Thema einer Expansion nach Afrika eine immer größer werdende Relevanz. Chinesische Strategen gehen davon aus, dass sich die Weltwirtschaftsordnung in Afrika entscheiden wird. Mit vorliegender Arbeit freue ich mich zu diesem Thema einen wissenschaftlichen Beitrag zu leisten.

Vielen Dank an die renommierte Universität Hohenheim und Prof. Dr. Michael Schramm, der mich in dieser Promotion stets beraten, unterstützt und begleitet hat. Gerne erinnere ich mich an viele Diskussionen und Konversationen zurück, die die Arbeit zu dem geformt haben, wie sie heute ist.

Mein besonderer Dank gilt meiner Frau Sabrina, meinen Eltern Lothar und Christiane und meiner Schwester Franziska. Eure Unterstützung und guten Wünsche sind mir unendlich wichtig und unsere gemeinsame Zuversicht für eine schöne Zukunft soll uns stets begleiten.

Allen Lesern viel Spaß mit dieser vorliegenden Arbeit und allen Unternehmen viel Erfolg bei der Umsetzung. Ich freue mich über jede Rückmeldung und Kontaktaufnahme.

Nürtingen
im Mai 2021

Simon Graner

Inhaltsverzeichnis

1	Methode und Ziel der Arbeit	1
2	Afrika	19
2.1	Historisches Afrika	22
2.1.1	Die Wanderungen der Menschheit	22
2.1.2	Die ersten Zivilisationen	23
2.1.3	Africa proconsularis	25
2.1.4	Afrikanische Königreiche	26
2.1.5	Der Beginn der Kolonialzeit	27
2.1.6	Das Ende der Kolonialzeit	39
2.1.7	Nationale und internationale afrikanische Konflikte	51
2.1.8	Die jüngste Vergangenheit	56
2.2	Afrika heute	58
2.2.1	Regionale Abgrenzung	59
2.2.2	Politik	61
2.2.3	Ökonomie	63
3	Kultur und Ethik	99
3.1	Begriffserklärungen und Bestandteile	99
3.2	Die kulturelle Vielfalt Afrikas	102
3.3	Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur	105
3.4	Korruption	112
4	Internationale Expansion	117
4.1	Internationalisierung	117
4.2	Internationales Verhandlungsmanagement	127
4.2.1	Unternehmensverhandlungen	129

4.2.2	Merkmale und Notwendigkeit von Verhandlungsmanagement	130
4.2.3	Besonderheiten internationaler und interkultureller Verhandlungen	132
4.2.4	Die fünf Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements	134
4.3	Ethik der Transaktion, Polydimensionalität und kulturelle Voraussetzungen für eine ökonomische Expansion nach Afrika	176
5	Potenzialmärkte	183
5.1	Vorselektion: Die erste Auswahl	191
5.2	Grobselektion: Das Business-in-Afrika Portfolio	197
5.3	Feinselektion: Die Expansionsentscheidung	238
6	Expansionsstrategien und Verhandlungsmanagement	247
6.1	Der Markteintritt	248
6.2	Die Markterschließung	251
6.3	Empirische Erhebung	271
6.4	Expansionsmärkte	276
6.5	Hoffnungsmärkte und Gelegenheitsmärkte	311
7	Zusammenfassung und Fazit	371
	Quellenverzeichnis	377

Abkürzungsverzeichnis¹

4 P's	Product, Price, Promotion, Place
AfCFTA	African Continental Free Trade Area
AfDB	African Development Bank
AGA	African Governance Architecture
AGOA	African Growth and Opportunity Act
ANC	African National Congress
APSA	African Peace and Security Architecture
AU	Afrikanische Union
b.m.t.	Black men's time
B-i-A	Business in Afrika
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BEE	Black Economic Empowerment
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BIT	Bilateral Investment Treaty
BOP	Bottom of the pyramid
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika
bzgl.	Bezüglich
bzw.	Beziehungsweise

¹ Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

Die Angaben sind im Singular, gelten aber auch für den Plural.

Abkürzungen und Begriffe, die auf Fremdsprachen in der Literatur vorkommen, werden so aufgeführt und in dieser Ausarbeitung dann auf Deutsch erklärt.

c.t.	Cum tempore
ca.	Circa
CAADP	Comprehensive Africa Agriculture Development Programme
ccTLD	Country code top-level domain
CEO	Chief Executive Officer
CGN	China General Nuclear Power Corp
CNEEC	China National Electric Engineering Company
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
CPI	Corruption Perceptions Index
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
DIAP	Deutsches Internationales Abitur
EAC	Eastern African Community
ECCAS	Economic Community of Central African States
ECOWAS	Economic Community of West African States
ESI	Economic Survey International
et al.	Und andere. Wird angewendet bei mehr als drei Nennungen (z. B. bei Autoren)
EU	Europäische Union
FDD	Forces pour la Défence de la Démocratie
FDLR	Forces Démocratiques de Libération du Rwanda
FFP	Fund for Peace
FNL	Forces Nationales Libération
FOCAC	Forum on China-Africa Cooperation
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
G20	20 große Industrie- und Schwellenländer
HDI	Human Development Index
IOC	Indian Ocean Commission
IWF	Internationaler Währungsfond
KES	Kenianischer Schilling
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
km	Kilometer
km ²	Quadratkilometer
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M23	Tutsi-Miliz
MCCI	Mauritius Chamber of Commerce and Industry
MEZ	Mitteuropäische Zeit
MIGA	Multilaterale Investitions-Garantie-Agentur
Mio.	Million

MOE-Staaten	Staaten Mittel- und Osteuropas
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola
MR	Mauritius-Rupie
Mrd.	Milliarde
n.Chr.	Nach Christus (Zeitangabe)
NEM	New Emerging Markets
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
o.g.	Oben genannter
o.J.	Ohne Jahresangabe
o.J.a	Ohne Jahresangabe. Aufgrund von Mehrfachnennung per Buchstabe nummeriert (in diesem Beispiel mit „a“), wie auch bei Mehrfachnennung von gleichen Jahreszahlen, z. B. 2013a.
o.S.	Ohne Seitenangabe
o.V.	Ohne Verfasserangabe. In diesem Fall liegt kein Name eines Verfassers vor oder der Artikel stammt von einem Unternehmen, als Artikel ohne Verfasserangabe in einer Zeitschrift oder von einer Nachrichtenagentur, wie z. B. „dpa“, „AFP“ oder „Reuters“.
OAU	Organisation of African Unity
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
POLISARIO	Frente Popular de Liberación de Saguía el Hamra y Río de Oro
RENAMO	Resistência Nacional Moçambicana
ROI	Return on Invest
s.t.	Sin tempore
S&P	Standard & Poor's
SAA	South African Airway
SACU	Southern African Customs Unit
SADC	South African Development Community
SCR	Seychellische Rupie
SDP	Seychelles Democratic Party
sog.	Sogenannter
SPUP	Seychelles People United Party
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab	Excel-Tabellenblatt
TFTA	Tripartite Free Trade Area
TIFA	Trade and Investment Framework Agreement
u. a.	Unter anderem
UN/UNO	United Nations/United Nations Organization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola

USA	United States of America
v.Chr.	Vor Christus (Zeitangabe)
VDMA	Verband der Maschinen- und Anlagenbauer
Vgl.	Vergleiche (in Fußnoten). „Siehe“ wird genutzt, wenn Bezug auf Ausarbeitungen der Dissertation selbst genommen wird.
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Organization
z.Bsp.	Zum Beispiel
ZAR	Südafrikanischer Rand
ZCCZ	Zambia-China Economic & Trade Cooperation Zone

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Anzahl der Suchergebnisse von „Business in Africa“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Books	8
Abbildung 1.2	Anzahl der Suchergebnisse von „Business in Africa“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Scholar	9
Abbildung 1.3	Anzahl der Suchergebnisse von „Business in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Books ...	10
Abbildung 1.4	Anzahl der Suchergebnisse von „Business in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Scholar	11
Abbildung 1.5	Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in Afrika“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Books	12
Abbildung 1.6	Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in Afrika“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Scholar	13
Abbildung 1.7	Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Books ...	14
Abbildung 1.8	Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Scholar	15
Abbildung 2.1	Afrika	20
Abbildung 2.2	Afrika im Größenvergleich	21
Abbildung 2.3	Die Wanderungen der Menschheit	23
Abbildung 2.4	Europäische Kolonien in Afrika bis 1914	37

Abbildung 2.5	Die politische Neugliederung in Afrika im Jahr 1960	43
Abbildung 2.6	Jahre der kolonialen Unabhängigkeit in Afrika	49
Abbildung 2.7	Afrika und seine Regionen	60
Abbildung 2.8	Wirtschaftsregionen der Welt	65
Abbildung 2.9	Top10 – Afrikas bedeutendste Infrastrukturprojekte	78
Abbildung 2.10	Die China-Strategie	86
Abbildung 4.1	Einfluss von Marktattraktivität und Marktbarrieren auf die Wahl der Markteintrittsstrategie	122
Abbildung 4.2	Verhandlungsportfolio der Ebene „Produkt-Management“	136
Abbildung 4.3	Zusammenhänge im Verhandlungsverhalten	146
Abbildung 4.4	Maximale bargaining zone	148
Abbildung 4.5	Eingeschränkte bargaining zone	149
Abbildung 4.6	Ergebnisstrategien in Verhandlungen	153
Abbildung 4.7	Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur und Verhandlungskultur	165
Abbildung 4.8	Einflussfaktoren auf den individuellen und organisationalen Verhandlungsstil	166
Abbildung 4.9	Die Polydimensionalität einer Expansion nach Afrika	179
Abbildung 5.1	Business-in-Afrika Portfolio	191
Abbildung 5.2	Vorselektion	197
Abbildung 5.3	Kriterienzuordnung und Einstufung der Gewichtung	208
Abbildung 5.4	Ausschnitt der ersten Excel-Reiter des Business-in-Afrika Scoring-Modells	212
Abbildung 5.5	Ausschnitt eines Bereichs der Dimension „Marktattraktivität“ im Excel-Reiter „Vorlage“ 2019 /2020	213
Abbildung 5.6	Ausschnitt eines Bereichs der Dimension „Markterschließung“ im Excel-Reiter „Vorlage“ 2019 /2020	213
Abbildung 5.7	Ausschnitt des branchen- und unternehmensspezifischen Bereichs der Dimension „Marktattraktivität“ im Excel-Reiter „Vorlage“ 2019 /2020	213

Abbildung 5.8	Ausschnitt des oberen Bereichs im Excel-Reiter „Marokko“ 2019 /2020	214
Abbildung 5.9	Ausschnitt eines branchen- und unternehmensspezifischen Bereichs im Excel-Reiter „Marokko“ 2019 /2020	215
Abbildung 5.10	Marokko Business-in-Afrika Scoring-Modell, 2019 /2020	216
Abbildung 5.11	Marokko Business-in-Afrika Portfolio, 2019 /2020 ...	219
Abbildung 5.12	Veränderungen im Portfolio durch Individualisierung, z. B. Marokko	220
Abbildung 5.13	Business-in-Afrika Portfolio, 2019 /2020	221
Abbildung 5.14	Business-in-Afrika Portfolio, 2018 /2019	222
Abbildung 5.15	Business-in-Afrika Portfolio, 2017 /2018	223
Abbildung 5.16	Business-in-Afrika Portfolio 2016 /2017	224
Abbildung 5.17	Business-in-Afrika Portfolio 2015 /2016	225
Abbildung 5.18	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 in Nordafrika	226
Abbildung 5.19	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 in Westafrika, Teil 1	227
Abbildung 5.20	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 in Westafrika, Teil 2	227
Abbildung 5.21	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 in Westafrika, Teil 3	228
Abbildung 5.22	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 in Zentralafrika	229
Abbildung 5.23	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 am Horn von Afrika und in Ostafrika, Teil 1	230
Abbildung 5.24	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 am Horn von Afrika und in Ostafrika, Teil 2	230
Abbildung 5.25	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 im Südlichen Afrika, Teil 1	231
Abbildung 5.26	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 im Südlichen Afrika, Teil 2	232
Abbildung 5.27	Entwicklung von 2015 /2016 bis 2019 /2020 im Südlichen Afrika, Teil 3	232
Abbildung 5.28	Expansionsmärkte, Hoffnungsmärkte und Gelegenheitsmärkte	233
Abbildung 5.29	Kurzanleitung der Vorlage Business-in-Afrika Scoring-Modell und Portfolio	235

Abbildung 5.30	Generelle SWOT-Analyse Südafrika 2020	241
Abbildung 5.31	Generelle SWOT-Analyse Südafrika 2018	242
Abbildung 5.32	Generelle SWOT-Analyse Kenia, November 2019	242
Abbildung 5.33	Generelle SWOT-Analyse Kenia, April 2019	243
Abbildung 5.34	SWOT-Analyse und Strategien	246
Abbildung 6.1	Markteintrittsstrategien pro Potenzialmarkt	249
Abbildung 6.2	Afrikanische Marktsegmente	255
Abbildung 6.3	Polydimensionale Expansionsstrategie nach Afrika ...	270
Abbildung 6.4	Mauritius	277
Abbildung 6.5	Seychellen	294
Abbildung 6.6	Südafrika	313
Abbildung 6.7	Kenia	342

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1	Afrikanische Länder im „Corruption Perceptions Index 2018“	113
Tabelle 4.1	Beispiel zur Nutzenbewertung von Verhandlungsangeboten	162

Methode und Ziel der Arbeit

1

„Warum gehen Sie nicht nach Afrika?“ fragte Mo Ibrahim seine Kunden. Ibrahim selbst hatte ein multinationales Telekommunikationsunternehmen¹ in Afrika aufgebaut. Den Topmanager eines seiner früheren westlichen Kundenunternehmen forderte er einst konkret auf eine Lizenz in Uganda² zu beantragen, da die Regierung des Landes³ bei ihm diesbezüglich Hilfe angefordert hatte und sich somit für den Topmanager eine konkrete landesweite Geschäftschance ergab. „Mo, ich hätte Sie für intelligenter gehalten!“ antwortete sein Kunde und ergänzte: „Sie schlagen mir ernsthaft vor, den Vorstand um Erlaubnis zu bitten, in einem Land, das von diesem Verrückten Idi Amin⁴ geführt wird, ein Unternehmen zu gründen?“ Mo Ibrahim bemängelte schon lange wie wenig der Westen über Afrika weiß, war über die Unwissenheit des Topmanagers aber trotzdem verblüfft – Uganda wurde von Idi Amin schon vor Jahrzehnten verlassen.⁵

¹ Vgl. Ndemo/Mureithi (2015), S. 196.

² Zur Schreibweise der heutigen afrikanischen Länder orientiert sich der Verfasser an der Schreibweise des Auswärtigen Amtes (Vgl. Auswärtiges Amt (o. J.a), o. S.). Andere Schreibweisen, z. B. in externen Abbildungen, sind möglich. Die offiziellen voll ausgeschriebenen Ländernamen erfährt der Leser in der historischen Aufarbeitung in Abschnitt 2.1 sowie in der regionalen Abgrenzung in Abschnitt 2.2.1.

³ Fortfolgend keine völker- oder staatsrechtliche Unterscheidung zwischen den Begriffen „Land“ und „Staat“.

⁴ Durch einen Putsch wurde Idi Amin im Jahr 1971 Diktator von Uganda. Bis zu seinem Sturz 1979 wurden unter seiner Herrschaft ca. 400.000 Menschen ermordet. Idi Amin starb im Jahr 2003 im saudi-arabischen Exil (Vgl. N-tv (2013a), o. S.).

⁵ Vgl. Ibrahim (2013), S. 2 ff.

Das Unternehmen „Gerber“⁶, das zum „Nestlé“-Konzern gehört, stellt Babynahrung her. Gerber expandierte nach Afrika und verkaufte seine Babynahrung in der gleichen Verpackung, wie Gerber dies auch auf seinen westlichen Absatzmärkten tut. Auf der Verpackung war ein glücklich lächelndes Baby und Textinformationen zur Babynahrung abgedruckt. Die Babynahrung von Gerber verkaufte sich daraufhin in Afrika sehr schlecht – Gerber hatte sich vorher nicht mit den speziellen Marktgegebenheiten in Afrika auseinandergesetzt und nicht beachtet, dass es in Afrika, aufgrund von Analphabetismus, üblich ist den Inhalt einer Verpackung als Text und als Bild anzugeben.⁷

Für westliche Unternehmen ist Wachstum durch Expansion in neue Märkte ein langwieriger Prozess. Der Modehandelskonzern „H&M“ benötigte ca. 50 Jahre, nach seiner Gründung 1947 in Schweden, bis er in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) zu agieren begann. In Asien sind H&M Filialen heute nur vereinzelt vorzufinden, in Lateinamerika bisher überhaupt nicht. Afrika wird bei H&M nicht einmal erwähnt.⁸ Der französische Konsumgüterkonzern „L’Oréal“ expandierte per Übernahme der amerikanischen Unternehmen „Softsheen“ (1998) und „Carson“ (2000) in die USA. Diese amerikanischen Zukäufe und eine Investition von elf Mio. US-Dollar in verschiedene Forschungsprojekte über Haut und Haare der afrikanischen Bevölkerung, verschafften dem Unternehmen fundiertes Wissen über die unterschiedlichsten Haut- und Haartypen weltweit. L’Oréal gründete daraufhin die Marke „Softsheen-Carson Europe“ und stellte für die genannten Haut- und Haartypen spezifische Produkte her, die dem Unternehmen daraufhin den Weg nach Afrika ebneten.⁹ Deutlich kürzer als diese langwierigen Expansionsprozesse westlicher Unternehmen ist der Prozess bei Unternehmen aus politisch und wirtschaftlich instabileren Wachstumsmärkten, denen Expansionen in unbekannte Länder deshalb leichter fallen, als Unternehmen aus stabilen westlichen Ländern. Wenn sich Chancen für neue Märkte ergeben agieren sie schneller und sind bereit höhere Risiken einzugehen. „Orascom Telecom“ aus Kairo (Ägypten) expandierte außerhalb Afrikas im Jahr 1999 nach Jordanien, 2000 in den Jemen und nach Pakistan, 2003 in den Irak, 2004 nach Bangladesch und 2008 nach Nordkorea. Innerhalb Afrikas expandierte Orascom Telecom im Jahr 2000 nach Simbabwe, 2001 nach Algerien, 2002 nach Tunesien, 2008 nach Burundi und

⁶ Die Erstnennungen von Unternehmen, Fachbegriffen sowie Völkern und Ländern, die es heute nicht mehr gibt oder unbekannt sind, werden in Anführungszeichen gesetzt.

⁷ Vgl. McCreadie (2010), S. 12 f.

⁸ Vgl. Guillén /García-Canal (2012), S. 2 ff.

⁹ Vgl. Capron /Bertrand (2014), S. 14 f.

in die Zentralafrikanische Republik, 2009 nach Namibia und in den Libanon. – Vorteil dieses schnellen Wachstums und der Markterschließungen ist der Gewinn von Marktanteilen gegenüber internationalen Konkurrenten.¹⁰ Außerdem können neue Kundenkreise erschlossen und Netzwerke zu Partnern und Regierungsstellen aufgebaut werden.¹¹

Die Schrobenhausener „Bauer Gruppe“ ist u. a. im Tiefbohren tätig und hat Projekte in Afrika, u. a. in den Ländern Ghana, Angola, Sierra Leone und dem Senegal. Bei einem ersten Projekt in Ghana sollte ein Brunnen mit einer Tiefe von 300 m gebohrt werden. Vor Ort wurde von einem Lieferanten ein Bohrwerkzeug geliefert, das schon nach 200 m im Granit zerbrach. Der Auftraggeber zeigte wenig Verständnis und das Geschäft drohte zu platzen. Der zuständige deutsche Tiefbohringenieur Andreas Ulonska agierte unmittelbar und ließ für 20.000 Euro Mehrkosten neues Bohrwerkzeug einfliegen, dieses vom Flughafen mit einem alten Transporter zur Baustelle fahren und die Quelle wurde erschlossen. – Diese Flexibilität bzgl. der örtlichen Gegebenheiten war für die Bauer Gruppe der Schlüssel zum Erfolg. Dies sprach sich so schnell in Westafrika herum, dass weitere Aufträge in Guinea und dem Niger folgten. Auch persönlich ist manchmal eine schnelle Reaktion auf örtliche Gegebenheiten nötig. Ulonska übernachtete in Afrika schon in einem Zelt auf der Baustelle, betonierte sich selbst eine Dusche oder half einem Dorfältesten mit Schmerztabletten aus, woraufhin er gebeten wurde alle Ortsbewohner als „Wunderdoktor“ medizinisch zu versorgen.¹²

Der simbabwische Mobilfunkunternehmer Strive Masiyiwa verlor seine Mobilfunklizenz in Nigeria, da er strikt jede Zahlung von Schmiergeld verweigerte. Schmiergeld gibt es z.Bsp. in Nigeria nicht nur als Barzahlung, sondern auch in anderen Formen, wie z. B. als Finanzierung der medizinischen Behandlung eines kranken Kunden in Europa oder als Finanzierung der Ausbildung dessen Kinder in den USA. Der internationale Druck keine Schmiergeldzahlungen zu leisten nimmt jedoch auch in Nigeria stark zu. Das Bauunternehmen „Julius Berger“ wurde aufgrund von Bestechung und Schmiergeldzahlungen in Nigeria zu Strafen in Millionenhöhe verurteilt. – Resultat dieser Korruptionsanfälligkeit bei Julius Berger ist nun die Einführung eines Compliance-Systems und eine klare ethische Strategie, wie mit Korruption in Afrika umzugehen ist, um nachhaltigen langfristigen Geschäftserfolg zu erzielen.¹³

¹⁰ Vgl. WeltN24 (2015), o. S. und Zeit Online (2015a), o. S.

¹¹ Vgl. Guillén /García-Canal (2012), S. 7 f. und siehe Abschnitt 4.1.

¹² Vgl. Manager Magazin (2013a), S. 1 f.

¹³ Vgl. Dieterich (2012), S. 145 f.

„Hotel Cardoso“ in Maputo, Mosambik, im Jahr 2001: Nur abgesandte Europäer und Amerikaner von Hilfsorganisationen, wie z. B. der „Weltbank“ oder der „Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit“, sind in diesem gehobenen Hotel anwesend und unterhalten sich über aktuelle Hilfsprojekte. Die Preise für Übernachtung und Verpflegung sind halb so hoch wie in Deutschland. 12 Jahre später im selben Hotel ein verändertes Bild: Nur Mosambikaner und Asiaten sitzen im Hotel zusammen. Europäer und Amerikaner sind in diesem und vielen anderen Hotels des Landes nicht mehr anwesend, wie zuvor. Das durchschnittliche Einkommen in Mosambik hat sich inflationsbereinigt in diesem Zeitraum von 430 Euro auf 1.150 Euro gesteigert, die Wirtschaft ist jährlich um ca. 10 % gewachsen und das Wirtschaftsvolumen hat sich somit verdreifacht.¹⁴ – Mit dem Ziel der Rohstoffversorgung und dem Erschließen neuer Märkte kamen aus Asien vor allem Chinesen nach Afrika. Im Austausch gegen Rohstoffe investieren Chinesen in Infrastrukturprojekte und in die Privatwirtschaft. Mittlerweile sind mehr als 1 Mio. Chinesen in der afrikanischen Privatwirtschaft tätig. Europäer und Amerikaner scheinen gegenüber den Asiaten den Anschluss zu verlieren.¹⁵

Welcher Standort in Afrika ist der Beste? Diese Frage stellen sich nicht nur westliche, sondern auch afrikanische Unternehmen. Ein Jungunternehmer aus Malawi mit der Idee der Gründung eines Spezialverpackungsunternehmens steht genau vor dieser Frage. In Nigeria hätte er die Unterstützung seines Onkels, der ebenfalls aus Malawi stammt und in Nigeria geschäftlich sehr erfolgreich ist. Außerdem ist Nigeria ökonomisch ein Wachstumsmarkt mit einem großen Absatzpotenzial¹⁶, aber auch mit vielen Wettbewerbern, die davon profitieren möchten. Sorgen bereitet dem Jungunternehmer zudem die politische Instabilität des Landes. In Malawi hingegen hätte der Jungunternehmer eine potenzielle Geschäftspartnerin, die ein Verpackungsunternehmen von ihrem Vater geerbt hat, das sie an ihn verkaufen möchte. Dagegen sind das Land und die Absatzmöglichkeiten in einer Nische aber wirtschaftlich sehr begrenzt. Ashish Thakkar ist Gründer des panafrikanischen Konzerns „Mara Group“ und empfiehlt in diesem Fall, nach einem ersten Markteintritt in Nigeria, schnell in verschiedene, auch kleine Länder Afrikas zu expandieren. Oft würden Investoren kleinere afrikanische Märkte aufgrund größerer Märkte ignorieren. Dadurch kann Investoren auch gezeigt werden, dass das Unternehmen fähig ist in Westafrika sowie auch in

¹⁴ Vgl. Stoisser (2015), S. 7 f.

¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 126 f.

¹⁶ Der Verfasser schließt sich in vorliegender Arbeit bzgl. der Rechtschreibung von „Potenzial“, der vom Duden empfohlenen Rechtschreibung an (Vgl. Duden (o. J.), o. S.).

Ostafrika zu agieren. Falls Kontakte und Beziehungen bestehen, sollten diese Partnerschaften genutzt und diese Länder für die Expansion bevorzugt werden, da sich dadurch Unternehmensgründer und Expansionswillige einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Vorsicht ist geboten, dass bei einer Expansion nach Afrika nicht in allen Ländern nach dem gleichen Schema vorgegangen wird, sondern die enormen Unterschiede, die auch schon bei benachbarten Ländern vorherrschen, beachtet werden. Heiko Gebauer, u. a. Professor an der Universität Karlstad (Schweden) und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (Schweiz) bewertet für solche Entscheidungen die Märkte anhand derer wirtschaftlicher Kennzahlen, wie u. a. dem „Bruttoinlandsprodukt“ (BIP).¹⁷ Das BIP ist der gängigste Indikator für die Wirtschaftskraft eines Landes und wird gemessen durch die Summe aller Waren und Dienstleistungen, die innerhalb eines Jahres in einem Land produziert werden.¹⁸ Waren und Dienstleistungen die als Vorleistung für die Herstellung weiterer Waren und Dienstleistungen produziert werden, sind von der Erfassung ausgeschlossen.¹⁹ Gebauer vergleicht die Bruttoinlandsprodukte (BIP) von Nigeria (3.010 US-Dollar BIP pro Kopf) und Malawi (226 US-Dollar BIP pro Kopf), außerdem die Wachstumsraten der Länder (Nigeria bei 7 % und Malawi bei 6 %) und einen Index der Weltbank, der angibt ob es einfach oder schwer ist in einem bestimmten Land Geschäfte abzuschließen. In diesem Index liegt Nigeria auf dem 147. und Malawi auf dem 171. Platz. Aufgrund dieser Kennzahlen und Wachstumsraten zieht Nigeria viele ausländische Firmen an, die den Wettbewerbsdruck der schon vorhandenen lokalen Konkurrenten weiter erhöht. Aufgrund der Marktbewertung scheint Nigeria vor Malawi die bessere Alternative als afrikanischer Standort – Entscheidend ist jedoch der Markteintritt. Gebauer meint, dass nicht nur das Land als Ganzes betrachtet werden darf, sondern auch die jeweiligen Wirtschaftszentren der Länder. Eine weitere Expansion innerhalb Nigerias von Lagos nach Abuja ist ähnlich komplex wie eine Expansion von Lilongwe (Malawi) nach Nairobi (Kenia) oder Kampala (Uganda). Laut Gebauer ist Malawi also attraktiver, wenn weitere Expansionen in Ostafrika berücksichtigt werden. – Nicht nur das Expansionsland allein ist entscheidend, sondern auch die Strategie der Expansion.²⁰

Ein deutscher Bundespräsident saß mit einem hochrangigen afrikanischen Gast nach einer Verhandlung beim Abendessen, zu dem unter anderem Fingerfood serviert wurde. Um die Finger anschließend zu reinigen, standen neben den Tellern

¹⁷ Vgl. Soltes (2014), S. 78 ff.

¹⁸ Vgl. Statista (2013), o. S.

¹⁹ Vgl. Statista (o. J.), o. S.

²⁰ Vgl. Soltes (2014), S. 85.

kleine Schälchen mit Zitronenwasser bereit. Dem afrikanischen Gast war dies aber nicht bewusst, setzte das Schälchen an den Mund und trank es aus. Der deutsche Bundespräsident und alle anderen Anwesenden handelten sofort und tranken ebenfalls ihre Schälchen mit Zitronenwasser leer – Durch diese kulturelle Sensibilität machte der deutsche Bundespräsident seinen Gast nicht auf den Faux-pas aufmerksam, sondern ersparte dem afrikanischen Gast durch sein schnelles Handeln einen Gesichtsverlust.²¹

Die vorliegende freie wissenschaftliche Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades „Dr. oec.“ an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim trägt den Titel „Afrika – Potenzialmärkte, Expansionsstrategien und Verhandlungsmanagement“.

Vorliegende Arbeit ist für Unternehmen konzipiert, die nach Expansionsmärkten suchen, nach Afrika expandieren möchten und für Unternehmen, die schon in Afrika aktiv sind, aber das Ziel haben in weitere afrikanische Länder zu expandieren sowie die schon bearbeiteten afrikanischen Märkte noch besser zu durchdringen und deshalb noch mehr über die jeweiligen Marktpotenziale und über das „Doing Business“ in potenziellen afrikanischen Märkten erfahren möchten.

Diese wirtschaftswissenschaftliche Dissertation hat ihre Forschungsschwerpunkte in der Unternehmensführung und in der Wirtschaftsethik. In der Unternehmensführung liegt die Dissertation, mit dem Ziel einer Expansion nach Afrika, vor allem im Bereich des strategischen Managements. In der Wirtschaftsethik bewegt sich die Dissertation in den „Business Metaphysics“²² im Bereich der „Ethik der Transaktion“²³. Die o. g. Beispiele wie die Entscheidung für eine Expansion nach Afrika, die Mo Ibrahim bei seinen Kunden erfragte,²⁴ die Standortentscheidung des Jungunternehmers aus Malawi für sein Spezialverpackungsunternehmen,²⁵ die Produktentwicklung der Babynahrung für den afrikanischen Markt durch das Unternehmen Gerber,²⁶ die flexible operative Vor-Ort-Entscheidung für einen schnellen Tiefbohrerersatz durch Ingenieur Andreas Ulonska der Bauer Gruppe,²⁷ die chinesischen Geschäftsgebaren und Aktivitäten im mosambikanischen Hotel

²¹ Vgl. Lüdemann (2011), S. 116.

²² Siehe Abschnitt 4.3.

²³ Siehe Abschnitt 4.3.

²⁴ Siehe Kapitel 1.

²⁵ Siehe Kapitel 1.

²⁶ Siehe Kapitel 1.

²⁷ Siehe Kapitel 1.

Cardoso in Maputo,²⁸ das Ablehnen von Schmiergeldern durch den simbabwischen Mobilfunkunternehmer Strive Masiyiwa,²⁹ kulturelle Entscheidungen und kulturelles Verhalten,³⁰ wie auch das schnelle unternehmerische Wachstum und weitere Expansionen u. a. von Orascom Telecom³¹ sind alles einzelne Transaktionen. Diese einzelnen beispielhaften Transaktionen stellen mit vielen weiteren Transaktionen die konkrete Wirklichkeit der Wirtschaft³² für eine Auswahl von afrikanischen Potenzialmärkten, Expansionsstrategien nach Afrika (und später in Afrika) sowie Verhandlungsmanagement mit afrikanischen Geschäftspartnern und Kunden dar und stehen gemeinsam für eine Expansion nach Afrika.

Problemstellungen der vorliegenden Arbeit sind, dass Afrika eine Vielzahl an unterschiedlichen Ländern hat, dass in der Wissenschaft keine klaren theoretischen Vorgaben und praktikablen Methoden für eine Expansion nach Afrika vorliegen und dass viele Unternehmen, die noch nicht in Afrika agieren, Angst vor Geschäften in Afrika haben.³³ Die mediale Berichterstattung leistet hierzu ihren Beitrag, da statt einer umfassenden Berichterstattung, die auch Charakteristika und positive Aspekte des afrikanischen Absatzmarktes thematisieren könnte, vor allem von tropischen Krankheiten, humanitären Krisen und Konflikten, Diktatoren, Kindersoldaten, Hitze und wilden Tieren berichtet wird.³⁴ Außerdem von Kriegen, Armut, Aids, barbarischer Kriminalität und der Kultur von Bestechung und Schmiergeld im Geschäftsleben.³⁵ Auf dem afrikanischen Kontinent herrscht jedoch großer Optimismus, der nicht mit dem hiesigen negativen Afrika-Bild korrespondiert.³⁶ Dadurch entstehen Vorurteile und Unwissenheit.³⁷ Unwissenheit, wie obenstehend Mo Ibrahim mit seinem Kunden und der Geschäftschance in Uganda erfahren musste oder das Unternehmen Gerber, das den Schritt nach Afrika wagte, sich aber mit den Marktgegebenheiten bzgl. der Produktdarstellung nicht auskannte.

²⁸ Siehe Kapitel 1.

²⁹ Siehe Kapitel 1.

³⁰ Siehe Kapitel 1.

³¹ Siehe Kapitel 1.

³² Siehe Abschnitt 4.3.

³³ Vgl. Deutsche Welle (2013a), o. S.

³⁴ Vgl. Hiller von Gaertringen (2014), S. 8, Der Tagesspiegel (2014a), o. S. und Mahajan (2009), S. 10, S. 58 und S. 299.

³⁵ Vgl. Willershausen (2014), S. 20.

³⁶ Vgl. Mahajan (2009), S. 47, S. 49 und S. 288.

³⁷ Vgl. KPMG (2014a), o. S. und Zeit Online (2010a), o. S.

In einer empirischen Untersuchung durch englische Begriffssuchen³⁸ im englischen Google Scholar (Suchmaschine zur Recherche wissenschaftlicher Dokumente) und englischen Google Books (Suchmaschine zur Recherche von Büchern) wird aufgezeigt, was die Unwissenheit beeinflussen könnte. Über den ganzen afrikanischen Kontinent mit dem Suchbegriff „Business in Africa“ werden, außer gegenüber Brasilien und Russland, deutlich weniger Suchergebnisse erzielt, als mit dem Suchbegriff „Business in..“ und nur jeweils einem einzigen Land der größten Volkswirtschaften.³⁹

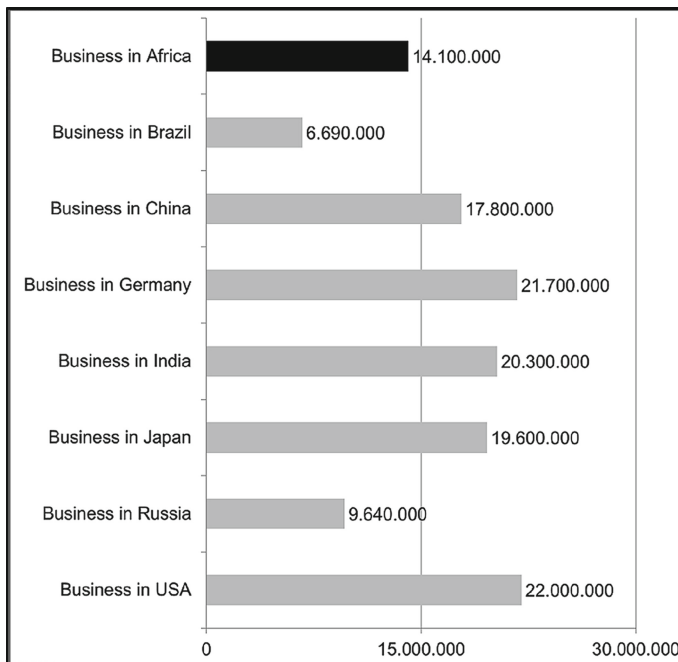


Abbildung 1.1 Anzahl der Suchergebnisse von „Business in Africa“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Books. (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁸ Da Google auch für die einzelnen Wörter „Business“ und „in“ Suchergebnisse liefert und die Summen der Suchergebnisse der durchgeführten Begriffssuchen je nach Abrufzeit variieren können, sind in der Betrachtung nicht die Summen der Suchergebnisse, sondern die Größenverhältnisse der Suchergebnisse zueinander zu betrachten.

³⁹ Vgl. Google Books (2019), o. S. und Google Scholar (2019), o. S.

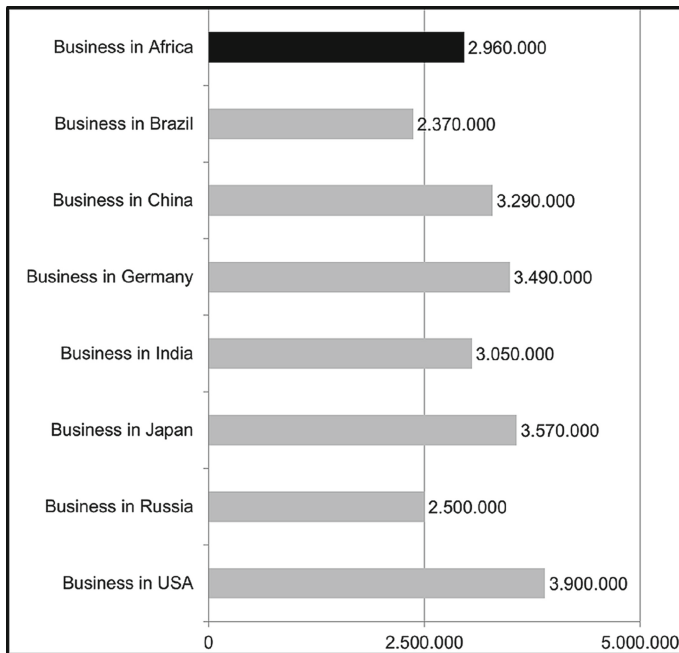


Abbildung 1.2 Anzahl der Suchergebnisse von „Business in Africa“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Scholar. (Quelle: Eigene Darstellung)

In weiteren, detaillierteren Begriffssuchen⁴⁰, heruntergebrochen auf die einzelnen afrikanischen Länder, wird in den folgenden Abbildungen 1.3 und 1.4 deutlich, dass auf afrikanischer Länderebene noch deutlich weniger wissenschaftliches Informationsmaterial vorhanden ist. Lediglich die Summen der Suchergebnisse von Südafrika und Ägypten können mit denen der großen Volkswirtschaften (siehe Abbildungen 1.1 und 1.2) mithalten.⁴¹

⁴⁰ Aufgrund der Leserlichkeit in den folgenden Abbildungen 1.3, 1.4 sowie in den Abbildungen 1.7 und 1.8 stehen die Abkürzungen „R.“ für „Republic“ / „Republik“ und „D.R.“ für „Democratic Republic“ / „Demokratische Republik“ sowie „Ztrlafr.“ für „Zentralafrikanische“. Die Suchanfragen selbst wurden ausgeschrieben durchgeführt.

⁴¹ Vgl. Google Books (2019), o. S. und Google Scholar (2019), o. S.

Abbildung 1.3 Anzahl der Suchergebnisse von „Business in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Books. (Quelle: Eigene Darstellung)

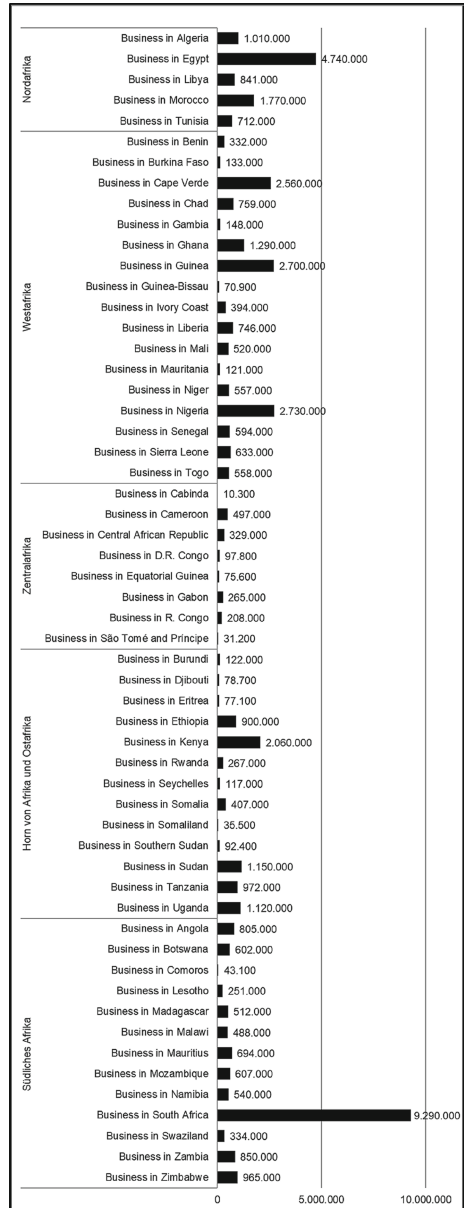
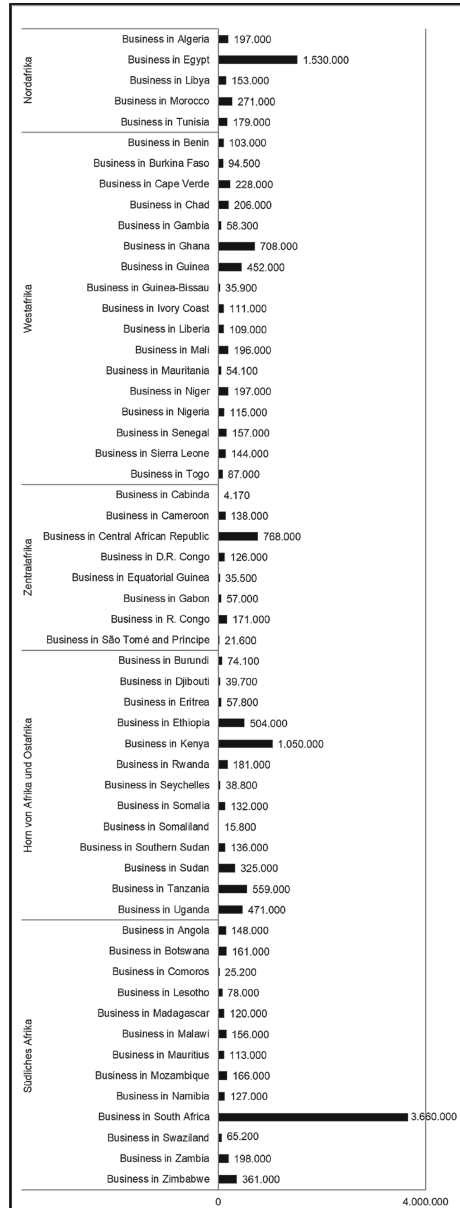


Abbildung 1.4 Anzahl der Suchergebnisse von „Business in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Scholar. (Quelle: Eigene Darstellung)



Die Suchergebnisse über den Deutschen Suchbegriff „Verhandeln in..“ und ganz Afrika, im Vergleich mit den großen sieben Volkswirtschaften sind in Google Books und Google Scholar wie in den folgenden Abbildungen 1.5 und 1.6 dargestellt.⁴²

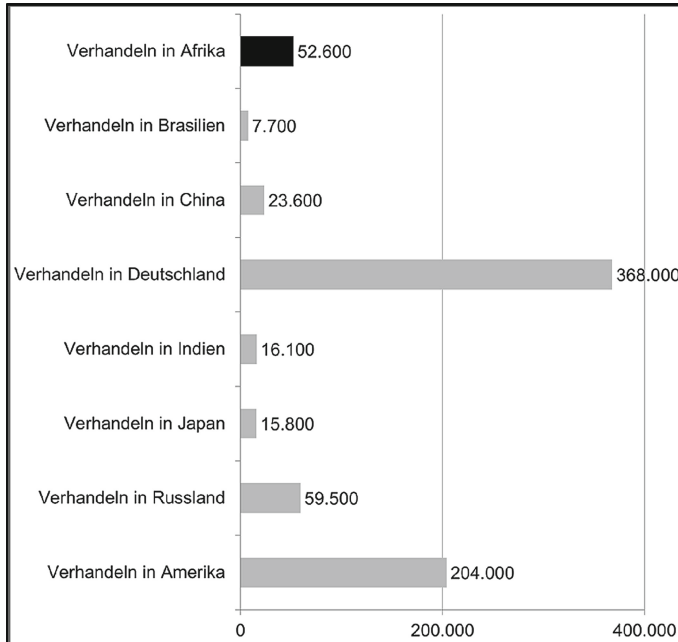


Abbildung 1.5 Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in Afrika“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Books. (Quelle: Eigene Darstellung)

⁴² Vgl. Google Books (2019), o. S. und Google Scholar (2019), o. S.

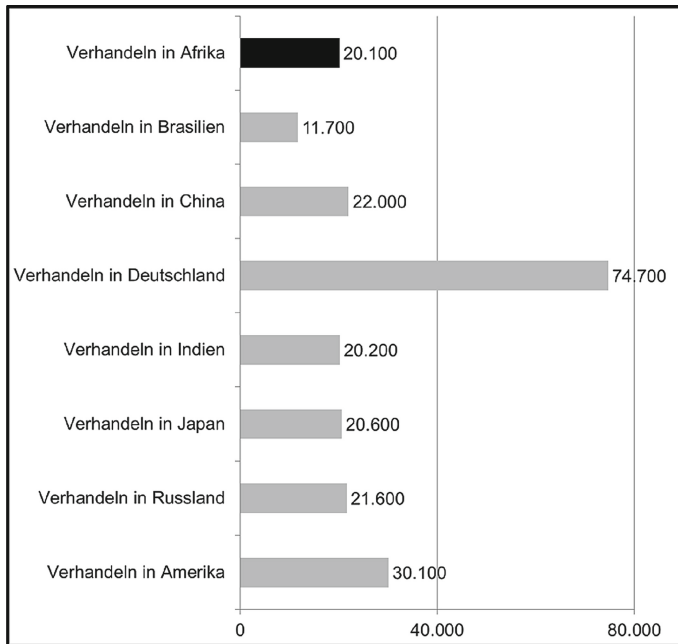


Abbildung 1.6 Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in Afrika“ im Vergleich mit den sieben großen Volkswirtschaften bei Google Scholar. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die folgenden Abbildungen 1.7 und 1.8 zeigen wiederum die Suchergebnisse über den Suchbegriff „Verhandeln in..“ und dem jeweiligen afrikanischen Land laut Google Books und Google Scholar.⁴³

⁴³ Vgl. Google Books (2019), o. S. und Google Scholar (2019), o. S.

Abbildung 1.7 Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Books. (Quelle: Eigene Darstellung)

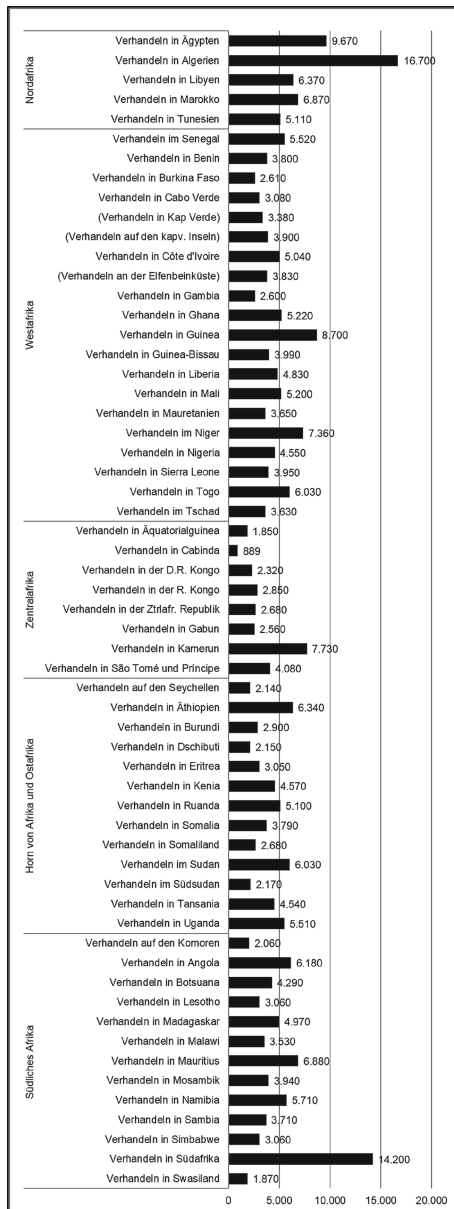
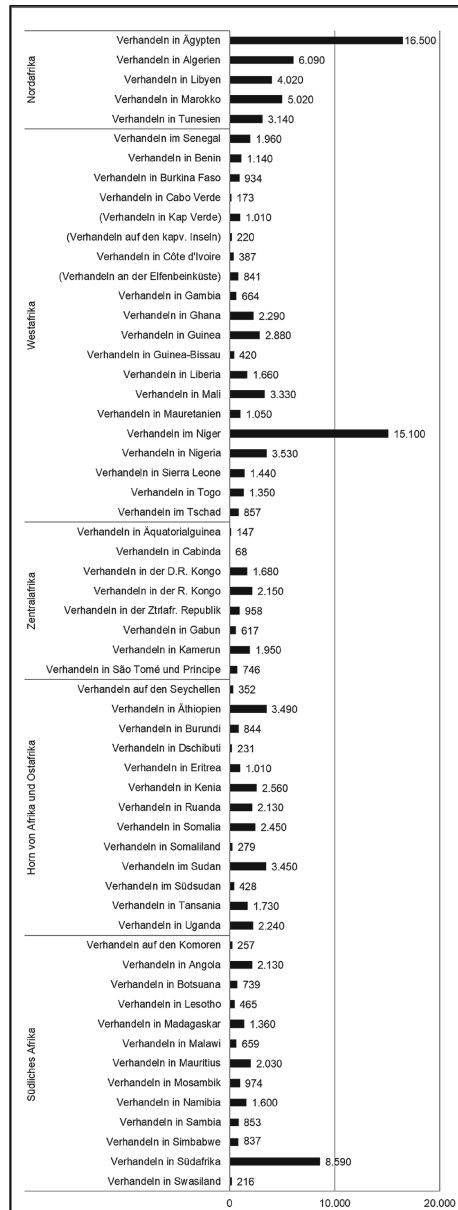


Abbildung 1.8 Anzahl der Suchergebnisse von „Verhandeln in..“ und allen afrikanischen Ländern bei Google Scholar. (Quelle: Eigene Darstellung)



Die exakten Ergebnisse dieser Untersuchung sind nicht belastbar, da die Suchalgorithmen von Google Books und Google Scholar nicht explizit Bücher und wissenschaftliche Dokumente zeigen, die sich ausschließlich mit dem Thema der Suchbegriffe beschäftigen, sondern auch Inhalte in Büchern, die vermeintlich auf die Suchbegriffe passen. Zum Beispiel ist bei Google Scholar das oberste und somit beste Suchergebnis des Suchbegriffs „Verhandeln in Ägypten“ der Teil eines Buches mit dem Teiltitel „Griechen im Vorderen Orient und in Ägypten bis ca. 590 v. Chr.“. Bei „Verhandeln in China“ hingegen wird explizit ein Buch über das Verhandeln in China („Erfolgreich verhandeln in China: Risiken minimieren, Verträge optimieren“) als oberstes Suchergebnis gezeigt.⁴⁴ Hinzu kommt, dass teilweise aufgrund des Google Suchalgorithmus Bücher in eigentlich verschiedenen Suchanfragen für verschiedene Länder doppelt vorkommen, da die Suchbegriffe ähnlich sind, wie z. B. bei der Suche nach „Verhandeln in der Republik Kongo“ und „Verhandeln in der Demokratischen Republik Kongo“ oder „Verhandeln in Nigeria“ und „Verhandeln im Niger“. Diesbezüglich ist die o. g. Recherche nicht hinsichtlich der Summen der Suchergebnisse an sich, aber hinsichtlich des Verhältnisses der Länder zueinander zu betrachten. In diesem Verhältnis schneiden die afrikanischen Länder im Gegensatz zu den großen Volkswirtschaften deutlich schwächer ab, wie in den obenstehenden Abbildungen zu sehen.

Zu Angst, Vorurteilen und Unwissenheit kommen das schnelle Wachstum und das Erschließen von Netzwerken lokaler Unternehmen, wie Orascom Telecom, die Erfordernis von Flexibilität und schnellen Handelns, wie am Beispiel von Bauer gesehen und ethische Verstöße, am Beispiel von Julius Berger sowie die Frage, wie sich Unternehmen ethisch auf dem afrikanischen Markt verhalten müssen, um nachhaltigen langfristigen Geschäftserfolg erzielen zu können. Außerdem mögen die intensiven Investitionen der Chinesen und die großen Unterschiede geografisch benachbarter Länder, die dem o. g. afrikanischen Jungunternehmer die Geschäftsentscheidung erschwerten, westliche Unternehmen einschüchtern. Hinzu kommen die obenstehend gezeigte notwendige kulturelle Sensibilität und die kulturellen Unterschiede zwischen den einzelnen afrikanischen Ländern. Chancen zur erfolgreichen Investition bleiben deshalb in Afrika häufig ungenutzt.⁴⁵ Laut Patrick Deroux, Autor der Boston Consulting Group, benötigen internationale Firmen eine „Afrika-Strategie“. Für den Markteintritt, die Markterschließung, das Geschäft und um keine Marktanteile zu verlieren, genügt es nicht den

⁴⁴ Zugriff auf Google Scholar war am 30.08.2019 und auf Google Books am 01.09.2019.

⁴⁵ Vgl. E + Z Entwicklung und Zusammenarbeit (2015), o. S.

Kontinent als „Nebenschauplatz“ zu bearbeiten.⁴⁶ Lokales Wissen ist in Afrika unentbehrlich.⁴⁷

Forschungsfragen, die sich diesbezüglich für die vorliegende Ausarbeitung stellen, sind: Welches sind die afrikanischen Länder, mit denen es sich aktuell und in Zukunft lohnt Geschäfte zu machen? Mit welchen Strategien kann ein expansionswilliges Unternehmen aus Deutschland oder Europa auf den afrikanischen Kontinent expandieren und in Afrika weiterwachsen? Wie sollen Geschäfte in den Expansionsländern eingefädelt und abgewickelt werden, um nachhaltigen Geschäftserfolg in Afrika zu erzielen? Welche kulturellen und ethischen Aspekte sind notwendig?

Der Aufbau dieser Dissertation ist in sieben Kapitel geteilt: Das folgende zweite Kapitel ist die theoretische Fundierung bzgl. Afrika im Ganzen: Historisch sowie geografisch, politisch und ökonomisch im heutigen Afrika.

Im dritten Kapitel werden Kultur und Ethik definiert, die kulturelle Vielfalt Afrikas aufgezeigt, Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur dargestellt und das Thema Korruption thematisiert.

Im vierten Kapitel folgen theoretische Fundierungen zur geplanten strategischen Internationalisierung und über internationales Verhandlungsmanagement als konkretes geschäftliches Vorgehen im Zielland. Am Ende des Kapitels wird kulturell und ethisch der Grundstein für eine nachhaltige internationale Expansion gelegt.

Im fünften Kapitel wird ein Marktauswahlverfahren für Potenzialmärkte erarbeitet. Dieses Marktauswahlverfahren wird nicht nur theoretisch dargestellt, sondern auch praktisch in einem Modell ausgearbeitet, so dass der Leser⁴⁸ bzw. ein expandierendes /expansionswilliges Unternehmen dies selbständig und individuell in der Praxis durchführen kann. Das Resultat dieses Kapitels ist eine strategische Auswahl afrikanischer Länder zur Expansion. Dieses Kapitel ist auch für Unternehmen interessant, die schon in afrikanischen Ländern agieren und sich vor der Expansion schon mit der dortigen Wirtschaft und den besonderen Marktgegebenheiten vertraut gemacht haben, da, wie in der gesamten Ausarbeitung, viel Literatur herangezogen und zur Aktualität das tagesaktuelle Nachrichtenspektrum mit eingearbeitet wird. In dieser Dissertation werden alle afrikanischen Länder einzeln dargestellt und bewertet sowie aktuelle Entwicklungen aufgezeigt.

⁴⁶ Vgl. Yahoo! Nachrichten (2015), o. S.

⁴⁷ Vgl. KPMG (o. J.), o. V.

⁴⁸ Der Leser wird vom Verfasser in dieser Ausarbeitung als Leser oder expandierendes Unternehmen bezeichnet.

Im sechsten Kapitel wird erörtert, wie sich in den ausgewählten afrikanischen Potenzialmärkten nachhaltig Geschäftserfolge erzielen lassen. An praktischen Beispielen wird veranschaulicht, warum bestimmte expandierende Unternehmen anhand ihrer Expansionsstrategien in Afrika Erfolge erzielen können und andere Unternehmen wiederum nicht. Das Resultat wird eine empfohlene Expansionsstrategie für Afrika sein. Darauf folgt eine empirische Erhebung pro Expansionsmarkt hinsichtlich deren Besonderheiten interkultureller Verhandlungen. Mit den Grundlagen und dem Wissen aus den vorigen Kapiteln soll hier ganz speziell analysiert werden, wie sich Unternehmen vor und nach dem Markteintritt kulturell und ethisch zu verhalten haben, um das „Business in Afrika“ mit afrikanischen Unternehmen und Kunden zu einem ökonomischen Erfolg zu steuern. Ziel ist es eine konkrete Handlungsempfehlung pro Land zu erarbeiten, die dem expandierenden Unternehmen in den jeweiligen afrikanischen Expansionsmärkten als Begleiter fungieren kann und die so strukturiert ist, dass das expandierende Unternehmen dies in Zukunft, bei anderen zukünftigen Expansionsmärkten, anhand dieser Struktur, gleich erarbeiten kann.

Das siebte Kapitel fasst die Dissertation zusammen und schließt mit einem Fazit.

Afrika ist der zweitgrößte Kontinent der Welt. Nördlich von Afrika, getrennt durch das Mittelmeer, liegt Europa und nordwestlich, im nordatlantischen Ozean, Madeira und die kanarischen Inseln. Im Südwesten folgt der südatlantische Ozean. Nordöstlich wird Afrika von Asien und der arabischen Halbinsel durch das rote Meer, den Golf von Aden und das Arabische Meer getrennt. Über das ägyptische Suez grenzt Afrika direkt an Asien. Östlich von Afrika liegen der indische Ozean und die Straße von Mosambik, die das afrikanische Festland von Madagaskar trennt (Abbildung 2.1).¹

¹ Vgl. Google Maps (2014), o. S., Van Dijk (2008), S. 18. und Weltkarte.com (o. J.), o. S.



Abbildung 2.1 Afrika. (Quelle: Mr-kartographie (o. J.), o. S.)

Afrika hat eine Größe von $30.221.532 \text{ km}^2$ und ist damit fast so groß wie der Mond sowie größer als Europa, USA, China, Japan und Indien zusammen. Die afrikanische Sahara-Wüste allein ist annähernd so groß wie die USA (Abbildung 2.2).²

² Vgl. Pfaffenberger (2017), S. 56, N-tv (2014a), o. S., Berman (2013), S. 25 und Van Dijk (2008), S. 18.



Abbildung 2.2 Afrika im Größenvergleich. (Quelle: Berman (2013), S. 25.)

Folgend wird in diesem Kapitel dem Leser die Historie Afrikas dargestellt. Ein großer Bestandteil ist die Kolonialzeit. Nach der jüngsten Vergangenheit wird das heutige Afrika (geografisch, politisch und ökonomisch) vorgestellt.

2.1 Historisches Afrika

Die Historie Afrikas beginnt mit den Wurzeln der Menschheit in Ostafrika, erläutert die Menschenwanderungen, erste Siedlungen und die Bildung von Königreichen, erklärt die Ankunft der Araber und Europäer auf dem Kontinent, die Kolonialzeit, nationale und internationale Konflikte und endet mit der jüngsten Vergangenheit. Dieser lange Zeitabschnitt ist für eine theoretische Fundierung unabdingbar, um Afrika im Ganzen, vor allem geografisch und kulturell, zu verstehen. Es kann aufgrund der großen Zeitspanne nicht jede Entwicklung aufgezeigt werden, dafür ist der Kontinent zu groß, deshalb erhebt die folgende historische Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2.1.1 Die Wanderungen der Menschheit

Bisher geht die Wissenschaft davon aus, dass die Trennung der Abstammungslinien zwischen Schimpanse und Mensch vor ca. sechs Mio. Jahren in Ostafrika stattgefunden hat. Ein Backenzahn aus Bulgarien und ein Unterkiefer aus Athen, die über sieben Mio. Jahre alt sein könnten, lassen Forscher aus Tübingen seit Mai 2017 nun jedoch vermuten, dass der älteste Urmensch in einer möglicherweise savannenähnlichen Umgebung in Südeuropa gelebt haben könnte. Die Fundstücke seien mit modernster Technik untersucht und die damalige Umwelt in Südeuropa rekonstruiert worden, es fehlen jedoch weitere Beweise und auch wenn das Alter der Fundstücke bestätigt wird, heißt dies nicht zwangsläufig, dass der damalige Urmensch aus Südeuropa auch der direkte Vorfahre des heutigen Menschen darstellt, sondern möglicherweise zu einem anderen menschlichen Seitenzweig gehört, der längst ausgestorben ist.³ Bis zur vollständigen Klärung dieser neuen Fundstücke gilt, dass der bisher belegte Fossilienfund aus Ostafrika bestätigt, dass die ersten Urmenschen, die aufrecht gingen, aus Ostafrika stammten. Vor ca. 200.000 Jahren entwickelte sich mit den Wanderungen aus Ostafrika der „Homo sapiens“, der aufgrund der Nutzung seines Verstandes als „moderner Mensch“ bezeichnet wird. In den folgenden 100.000 Jahren entwickelten sich in Afrika viele verschiedene Ethnien und Völker. Eine kleine Gruppe wanderte von Afrika langsam über die Sinai-Halbinsel und den Nahen Osten in Richtung Asien. Von dieser Gruppe stammt der Großteil der heutigen Erbsubstanz aller Menschen. Die

³ Vgl. Paál (2017), o. S.

ersten Menschen erreichten vor ca. 70.000 Jahren China, vor ca. 50.000 Jahren Australien und vor ca. 40.000 Jahren Europa (Abbildung 2.3).⁴

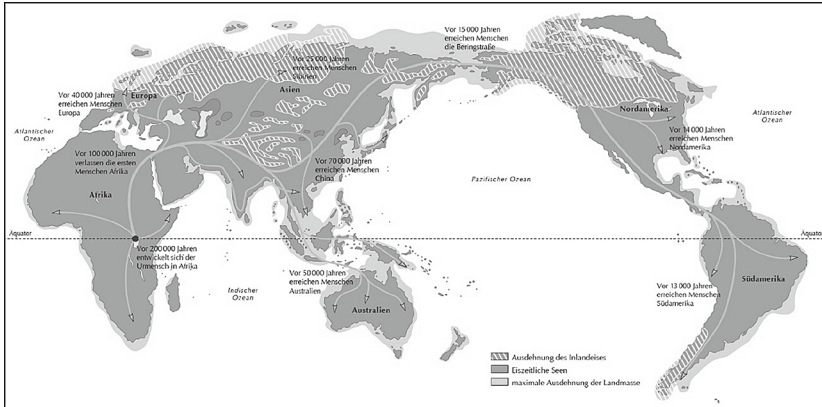


Abbildung 2.3 Die Wanderungen der Menschheit. (Quelle: Van Dijk (2008), S. 36 f.)

Die in Europa ansässigen Neandertaler („Homo neanderthalensis“) waren eine dort ansässige Evolutionsstufe, zwischen modernen Menschen und Urmenschen, die sich aber mit den Zuwanderern nicht vermischte und vor ca. 30.000 Jahren ausstarb. Über eine damals bestehende Landbrücke zogen Menschen vor ca. 15.000 Jahren von Asien nach Nordamerika und vor ca. 13.000 Jahren nach Südamerika. Afrika ist somit der älteste Kontinent der Welt und gilt als die „Wiege der Menschheit“. Noch heute ist in Afrika selbst die genetische Vielfalt größer, als zwischen Afrikanern und der Menschheit aller anderen Kontinente.⁵

2.1.2 Die ersten Zivilisationen

Sesshaft wurden die ersten Menschen vor ca. 10.000 Jahren. Eine Nahrungsgrundlage durch Wasser, Viehzucht, Ackerbau und Pflanzenanbau, ein friedliches Miteinander und stabilere Häuser waren die Grundlage eines dauerhaften Zusammenlebens an einem festen Ort. Vor ca. 7.000 Jahren entstand im Norden

⁴ Vgl. Zeit Online (2015b), o. S. und Van Dijk (2008), S. 22 f., S. 35 ff. und S. 221 f.

⁵ Vgl. Van Dijk (2008), S. 22 f., S. 38 und S. 222.

Afrikas am Nilufer ein solcher Ort, der heute als die erste große Zivilisation der Menschheit gilt. Bauern, die in dieser Region sesshaft wurden, entwickelten ein Bewässerungssystem, das die Basis der Landwirtschaft darstellte und viele Dorfgemeinschaften in dieser Region entstehen ließ.⁶

Die größte und bekannteste afrikanische Zivilisation ist die Dynastie der Pharaonen. Der ägyptische Pharaonenstaat entstand ab ca. 3.000 v. Chr. am Nil durch die Vereinigung der sog. „Nord- und Südreiche“, wird aber durch die heutige Wissenschaft nicht mit Afrika, sondern eher mit dem Mittelmeerraum und dem westlichen Asien dargestellt. In diesem Zeitraum wurde im Niltal mit den Hieroglyphen die erste Zeichenschrift entworfen, die anfänglich nur eine Bilderschrift war und sich im Lauf der Zeit zu einem umfangreichen Schriftsystem entwickelte. Der erste Kalender mit 365 Tagen war der altägyptische Sonnenkalender, der bis zur heutigen Zeit als Vorbild für alle Kalender fungiert. Auch in Medizin, Landwirtschaft und Architektur erbrachten die Menschen unter dieser Herrschaft viele Leistungen, wie z. B. den Bau der Pyramiden. Für den Staatsapparat und diese Bauten, ohne technische Maschinen, waren viele Menschen notwendig. Hierfür wurden zumeist einfache Bauern zu Zwangsarbeitern gemacht und im Jahr 2450 v. Chr. von einer Expansion in die südlich angrenzende Region „Nubien“⁷ erstmals Menschen als Sklaven mitgebracht und eingesetzt. Die Nubier lernten im Laufe der Zeit von den Ägyptern, erstarkten von ihrer Unterdrückung und riefen 1.000 v. Chr. das Land „Kusch“ aus. 750 v. Chr. griffen die Nubier den nördlichen Nachbarn militärisch an und besetzten Ägypten ab 730 v. Chr. für 66 Jahre. Das nubische Reich liegt geografisch zum Großteil im heutigen Sudan (Ostafrika). „Nuba“ heißen die heutigen Nachfolger der Nubier und sind der größte nicht-arabische Teil der Bevölkerung im Sudan. Im Laufe der Zeit wurden die Nubier von den „Assyryern“ in den Süden zurückgedrängt, die später von den „Persern“ und diese wiederum von Alexander dem Großen (*356–323 v. Chr.) besiegt wurden.⁸ 332 v. Chr. gründete Alexander der Große die ägyptische Stadt Alexandria.⁹

In Südafrika gilt das Volk der „San“, die auch als Buschmänner bezeichnet werden, als die Ureinwohner des Landes.¹⁰

⁶ Vgl. Asserate (2010), S. 15 und Van Dijk (2008), S. 42 f. und S. 222.

⁷ Die Ägypter nannten diese Region „Punt“ (Vgl. Van Dijk (2008), S. 49.).

⁸ Vgl. Asserate (2010), S. 15 ff. und Van Dijk (2008), S. 46 ff. und S. 222 f.

⁹ Vgl. Appiah /Gates (2010), S. 83 und Asserate (2010), S. 15.

¹⁰ Vgl. Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein (2015a), S. 95 und Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein (2015b), S. 2.