

Afrika

Kultureller Hintergrund

Der vorliegende Verhandlungsführer umfasst in erster Linie Ost-, Zentral- und Westafrika. Zahlreiche Kultur- und Mentalitätseigenarten sind jedoch auch im südlichen Teil des Kontinents anzutreffen, dem ein gesonderter bfai-Führer "Verhandlungspraxis kompakt - Südafrika" gewidmet ist. Das vorwiegend arabisch-islamisch geprägte Nordafrika wird ebenfalls in anderen bfai-Publikationen behandelt.

Alle subsaharischen afrikanischen Staaten sind ehemalige Kolonialländer, wobei vor allem Großbritannien und Frankreich als größte Imperialmächte auch die tiefsten Spuren in Wirtschaft und Gesellschaft ihrer ehemaligen Territorien hinterlassen haben. Dies trifft im Fall von Großbritannien auf die ostafrikanischen Länder Kenia, Tansania und Uganda zu, wo die Briten noch über beste Beziehungen verfügen. Weniger ausgeprägt sind solche Strukturen in den beiden anglophonen Ländern im Westen Afrikas, Nigeria und Ghana. Entsprechendes gilt für die Franzosen in den westlichen Ländern des Kontinents und für die Portugiesen in ihrem postkolonialen Einflussbereich Angola und Mosambik.

Selbst das kleine Belgien hatte seiner Riesenkolonie Kongo und den Königreichen Ruanda und Urundi (heute Burundi) in den langen Jahrzehnten seiner Herrschaft einen prägenden Stempel aufdrücken können. Auch hier sind trotz aller Feindseligkeiten nach der Unabhängigkeit die engen kulturellen und wirtschaftlichen Beziehungen geblieben und stellen nach wie vor ein wichtiges Element des Geschäftsalltags dar.

Deutschland hatte wegen der nur kurzen Geschichte als Kolonialmacht weniger Gelegenheit, bleibende Spuren in Wirtschaft und Gesellschaft zu hinterlassen - außer vielleicht in Namibia, dem ehemaligen "Deutsch-Südwest". In den ehemaligen deutschen Kolonialländern Tansania (früher Tanganyika) im Osten sowie im Westen dem kleine Togo und der Küstenregion Kameruns kann von einem besonderen deutschen Einfluss derweil kaum die Rede sein.

Ein Sonderfall ist der im indischen Ozean gelegene Inselstaat Mauritius, wo sich Franzosen und Engländer als Kolonialmächte abgewechselt haben. Eine direkte Folge ist die durchgängige Zweisprachigkeit der Insel, was ihr Vorteile als Tourismus-, Finanz- und Callcenter-Standort beschert.

Besonders ist auch die Geschichte im größten Staat am Horn von Afrika, Äthiopien, das einer alten Hochkultur entstammt und das älteste christliche Land außerhalb Europas ist. Unter italienisch-faschistischer Kolonialherrschaft war Äthiopien nur sehr kurz (1936 bis 1941). Wenn diese Zeit noch nachwirkt, dann, so Landeskenner, nur mit Ressentiments gegenüber italienischen Geschäftsleuten oder gegenüber Südeuropäern generell. Deutsche, Holländer und Nordeuropäer sowie Abstrichen Nordamerikaner gelten als zuverlässig.

So profitieren von der Kolonialgeschichte per Saldo eher die weitgehend "unbelasteten" Länder wie Deutschland. Und dort, wo deutsche Kolonialherren vor dem Ersten Weltkrieg Spuren hin-

Afrika

terlassen haben, stellt man in Gesprächen mit Einheimischen häufig fest, dass die Deutschen auch als ehemalige Kolonialmacht einen guten Ruf genießen.

Das heutige Bild des Deutschen wird in den frankophonen Ex-Kolonien hauptsächlich von der jüngeren Vergangenheit geprägt und weist in erster Linie vorteilhafte Züge auf, die auch dem Geschäftsreisenden einen gewissen Sympathievorsprung verschaffen. Fleiß, Zuverlässigkeit, Seriosität, Geradlinigkeit und technische Kompetenz sind die Eigenschaften, die jedem Besucher aus "Allemagne" als selbstverständlich zugeschrieben werden. Mit diesem Pfund lässt sich bei allen Geschäftsverhandlungen ausgiebig wuchern.

Eine besondere Rolle in den Beziehungen zwischen Deutschland und Afrika spielt ferner die lange Zeit des Kalten Krieges, als auch Afrika zwischen westlich und östlich orientierten Ländern gespalten war. Aus dieser Zeit stammen noch enge Bindungen und Beziehungen an das Deutschland der Ex-DDR, wo auch viele afrikanische Studenten aus den betreffenden Ländern aufgenommen wurden: Dies waren im südlichen Teil des Kontinents Angola und Mosambik und in Ostafrika Tansania. Damit haben die recht engen Beziehungen Tansanias zu Deutschland doppelte Ursprünge, und das Land war auch schon zu Zeiten des gespaltenen Deutschlands Schwerpunktland für die westdeutsche Entwicklungshilfe.

Unterschiedliche Wertvorstellungen

In der afrikanischen Gesellschaft findet man unterschiedliche Wertvorstellungen, je nachdem, mit welcher Bevölkerungsgruppe man es zu tun hat. Denn es gibt kaum ein Land mit einer homogenen Bevölkerungsstruktur, sondern immer finden sich mehrere Kulturen nebeneinander - wenn auch mit unterschiedlicher zahlenmäßiger Gewichtung. Dies sind in Ostafrika, namentlich Kenia, Tansania und Uganda, die schwarzen Afrikaner mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft, die asiatischen Bevölkerungsteile, überwiegend Inder, sowie die noch wenigen verbliebenen Europäer als Nachfahren ehemaliger Siedlerfamilien aus der Kolonialzeit. So trifft man in Kenia zum Beispiel noch Briten beziehungsweise britischstämmige Kenianer ("white Kenyans") in Führungspositionen der Wirtschaft, vornehmlich in Niederlassungen britischer Unternehmen, aber auch als Rechtsanwalt, Arzt oder Architekt.

In Zentral- und im frankophonen Westafrika spielen Franzosen und Libanesen in gewisser Hinsicht eine ähnliche Rolle wie die Engländer und Asiaten in den früheren britischen Kolonien. Dort sind die größten Importfirmen häufig Tochtergesellschaften französischer Mutterhäuser, die zumindest den Chefposten mit einem Landsmann besetzen. Da der Siedlungsgedanke bei der französischen Kolonisierung bei weitem nicht die Bedeutung hatte wie während der britischen Herrschaft in Ostafrika, sind diese Führungskräfte zumeist entsandte "expatriates" mit begrenzter Aufenthaltsdauer.

In Ländern mit besonders engen Beziehungen zu Frankreich, wie Senegal, Gabun, die Republik Kongo, mit Einschränkungen Kamerun und bis zu den pogromartigen Ausschreitungen im November 2004 auch in Côte d'Ivoire, haben sich dennoch Franzosen mit ihren Familien - teilweise

schon über mehrere Generationen - niedergelassen. Sie üben ebenfalls die erwähnten freien Berufe aus oder führen eigene mittelständische Unternehmen des Handels und des verarbeitenden Gewerbes. Sie und die "expatriates" sind - sofern keine direkten Konkurrenten - für den Besucher wertvolle Auskunftspersonen, die einen objektiveren Blickwinkel haben. Ob als direkter Verhandlungspartner oder als Vermittler von Landeskenntnissen - bei beiden Gruppen kann ein vertrauter Gesprächsstil erwartet werden. Zumeist dürfte ein Treffen noch etwas weniger förmlich verlaufen als von daheim gewohnt.

Asiaten sind im Osten und Libanesen im Westen des Kontinents zahlenmäßig noch prominenter vertreten als die Angehörigen der ehemaligen Kolonialmächte. Die einst von den Briten als Arbeiter zum Bau der Eisenbahn ins Land geholten Inder stellen heute die Säule der mittelständischen Wirtschaft Kenias dar. Auch in Tansania und vor allem in Uganda, wo die Inder in den 70er Jahren vom damaligen Diktator Idi Amin vertrieben worden waren, wächst die indische Minderheit seit den 90er Jahren wieder.

Kennzeichen der indischen Gesellschaft in einem fremden Kulturkreis ist der enge Zusammenhalt untereinander, der auch leicht zur Abschottung gegenüber den "Eingeborenen" wird. Dies trifft vor allem auf indisches Leben in Afrika zu, wo eine Vermischung mit Afrikanern niemals stattfand. Dies wird gelegentlich - nicht nur von Afrikanern - als eine besondere Art von "Rassismus" ausgelegt. Wenn ein solches Pauschalurteil auch sicherlich der Differenzierung bedarf, so ist es eine unübersehbare Tatsache, dass generell das Verhältnis zwischen Indern und Schwarzen bei vielen als sprichwörtlich schlecht gilt.

Die in Westafrika eingewanderten Libanesen haben durch ihre Bereitschaft zur Integration und durch die Gleichbehandlung der Einheimischen zu einem fast spannungsfreien Verhältnis zwischen beiden Seiten beigetragen. Die Zahl der aus dem vorderen Orient eingewanderten Personen ist beträchtlich und wird für ganz Afrika auf 250.000 bis 300.000 geschätzt. Dass der Begriff "Libanais" oft scherzhaft als Berufsbezeichnung - und zwar für den Kaufmann - gebraucht wird, zeugt auch von einer Portion Respekt und Anerkennung für den geschäftlichen Erfolg.

In ganz West- und Zentralafrika nutzten die libanesischen Zuwanderer ihren Startvorteil durch Beziehungen, die bessere Ausbildung und Beherrschung zeitgemäßer Geschäftsmethoden zur Gründung erfolgreicher Unternehmen und zur Bildung ihres familiären Reichtums. Sie erlangten dadurch allmählich neben dem wirtschaftlichen auch ein politisches Gewicht, das sich heute zum Beispiel in Posten als Berater mancher Staatschefs äußert.

Eine relativ junge Erscheinung in Afrika ist die wachsende Präsenz chinesischer Unternehmen auf den Märkten der Region. Sie reichen von Ein-Personen-Firmen, die in Geschäften oder Marktständen billige chinesische Konsumgüter anbieten, bis hin zu großen Baufirmen, die zum Verdruss der etablierten internationalen Spezialunternehmen immer öfter als Bieter bei Ausschreibungen für staatliche Infrastrukturprojekte auftreten. Diese Kreise kommen für den westlichen Geschäftsmann eher als Konkurrenz denn als Gesprächspartner in Frage, da sie

Afrika

Waren, Arbeitsgerät, Fachpersonal und Dienstleistungen überwiegend aus ihrer Heimat beziehen. Eine besondere Auskunftsfreudigkeit gegenüber Besuchern aus Drittländern wird ihnen nicht nachgesagt. Rund 750.000 Chinesen haben sich seit Ende der 90er Jahre in Afrika niedergelassen. Und es werden täglich mehr.

Sensibilitäten immer beachten

Als ausländischer Geschäftspartner in Ostafrika, der mit Indern und Afrikanern in vielerlei Positionen zu tun hat, ist es nützlich, sich der Sensibilitäten zwischen den Bevölkerungsgruppen bewusst zu sein, um gegebenenfalls "Fettnäpfchen" zu vermeiden. Die Eigenheiten der indischen Bevölkerungsgruppe geben ferner Hinweise auf die unterschiedlichen Wertvorstellungen: Der Inder ist sehr stark eingebunden in seinen Familienclan und auch seine religiöse Gemeinschaft, die bei Indern (und auch Pakistanis) noch eine erheblich größere Rolle als bei Europäern spielt. Somit trennen sich auch die Inder/Pakistanis in Ostafrika in Hindus und Moslems, wobei allerdings fanatische Ausprägungen zumindest nach bisheriger Erfahrung kaum vorkommen.

Für ausländische Geschäftspartner ist wichtig zu wissen, dass die Loyalität eines Inders grundsätzlich gegenüber seiner Gruppe liegt. Entsprechend muss man als Europäer bei Zusagen usw. gegebenenfalls Abstriche machen und zunächst einmal Skepsis walten lassen. Durchaus ähnlich verhält es sich im Endeffekt mit dem Wertesystem von Afrikanern: Auch hier ist die Familien- und Stammeszugehörigkeit von herausragender Bedeutung, während das Nationalbewusstsein in der Regel noch wenig entwickelt ist. Hier bildet Tansania unter den EAC-Staaten eine Ausnahme, weil dort der sogenannte Nyerere-Sozialismus häufig mit drakonischen Maßnahmen wie Zwangsumsiedlung und ähnlichem die Stammesstrukturen zerschlagen hatte. In den Ländern Ostafrikas gibt es teilweise an die hundert verschiedene Stämme, wobei jedoch die zahlenmäßig dominierenden und entsprechend in Politik und Wirtschaft einflussreichen nur jeweils eine Handvoll sind.

Die traditionellen Beziehungen, Animositäten und kulturellen Empfindlichkeiten zwischen den wichtigsten ethnischen Gruppierungen in einem Land wie Kenia etwa herauszufiltern, ist eine Wissenschaft für sich.

Ähnliche Verhältnisse bestehen vor allem in den größeren Ländern im frankophonen Westen. Eine Besonderheit in Kamerun ist die Überschneidung von Stammes- mit Sprachengrenzen. Unter den beiden großen Verkehrssprachen dominiert Französisch gegenüber Englisch das Geschäftsleben mit einem noch höheren Anteil als es der Bevölkerungsverteilung von etwa 75 zu 25 entspricht. Ein Hauptgrund dafür sind die sehr geschäftstüchtigen Bamiléké, deren angestammtes Siedlungsgebiet in den beiden anglophonen Westprovinzen (Nord Ouest und Sud Ouest) liegt. Ihr vielfach beneideter unternehmerischer Erfolg beruht vor allem auf ihrer Anpassungsfähigkeit, die sich in der Eingliederung in alle Landesregionen und der selbstverständlichen Verwendung der dominierenden Verkehrssprache äußert.

Afrika

Wer sich als Newcomer mit einer langfristigen geschäftlichen Aufgabe in Afrika einarbeiten muss, sollte sich hierzu Informationen und Lektüre beschaffen. Dies ist ganz besonders wichtig, wenn personalpolitische Entscheidungen getroffen werden müssen, etwa für Niederlassungen oder Agenturen.

Die Uhren ticken langsamer

Bei Vorstellungen über Zeit und Terminempfinden gibt es erhebliche Unterschiede zwischen Afrikanern und Europäern, speziell den Deutschen. Man muss sich generell darauf einstellen, dass in Afrika "die Uhren langsamer gehen". So müssen zeitliche Zusagen von afrikanischen Geschäftspartnern immer mit großer Vorsicht aufgenommen werden, und man sollte automatisch von deutscher Seite immer viel Spielraum einrechnen und sich keineswegs auf konkrete zeitliche Absprachen verlassen. Dies ist einfach ein Faktor, den man berücksichtigen muss und für den man Verständnis aufbringen muss, wenn es nicht zu Irritationen in den Beziehungen kommen soll.

So macht praktisch jeder, der regelmäßige Beziehungen mit Afrika hat oder sich dort einleben muss, nach kürzester Zeit die Erfahrung, dass man mit deutscher Hektik auf diesem Kontinent nicht weiterkommt, sondern höchstens seinen Blutdruck in die Höhe treibt. Vielmehr muss man sich in den Tugenden Geduld und Gelassenheit üben.

Kenner Afrikas berichten immer wieder, wie wichtig, aber auch zeitraubend, der Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Geschäftspartner ist. Nach dem ersten Kennenlernen, für das allein schon ein erheblicher Zeitraum veranschlagt werden soll, sind so viele Wiederholungstreffen wie nur irgend möglich einzuplanen. Ohne einen überdurchschnittlichen persönlichen Einsatz, so die allgemeine Erfahrung in dieser Region, lassen sich dauerhafte erfolgreiche Geschäftsverbindungen kaum knüpfen, geschweige denn aufrecht erhalten. Positive wirtschaftliche Ergebnisse lassen sich auf allen Ebenen nur durch intensives individuelles Engagement und ein gehöriges Maß an Beharrlichkeit erzielen. Berichte über verlockend hohe Kapitalrenditen in Afrika von 25% und mehr sind auch im Lichte dieses personellen Aufwands zu beurteilen.

Gelegentlich ist auch Mitgefühl gefragt, wenn es in der Familie des Gesprächspartners überraschende Todes-, Trauer- oder Krankheitsfälle gibt. Dies ist nicht immer einfach, vor allem, wenn es um geplatze Termine geht, die zwar nicht unbedingt an der Tagesordnung sind, aber durchaus vorkommen. Dann muss eben ein neuer Anlauf gemacht werden, und schließlich kommt die Verabredung doch zustande.

Nichtsdestotrotz sollte man als Deutscher auch in Afrika grundsätzlich bei Terminen pünktlich sein. Gelegentlich ist es allerdings wegen Schwierigkeiten mit dem Telefonnetz nicht möglich, jemanden kurzfristig zu erreichen. In solchen Fällen ist es absolut üblich, auf Gut Glück einfach vorbeizufahren und nach dem gewünschten Gesprächspartner zu fragen. Da alle unter solchen Problemen leiden, sind Afrikaner fast immer bereit, jemanden auch unangemeldet zu empfangen.

Afrika

Auf besondere Schwierigkeiten bei den Terminabsprachen sollte man sich in der politischen Administration gefasst machen. Dies entspricht zumindest den Erfahrungen von Europäern in Kenia. Hier bedarf es in der Regel mehrerer Anläufe in Form geplatzter Termine, um des gewünschten Gesprächspartners habhaft zu werden. Besonders umständlich und bürokratisch sind in dem Zusammenhang nach Erfahrung von Betroffenen unter anderen in Äthiopien und auch Angola, beides Länder mit einer langen sozialistisch geprägten Tradition.

Starke Hierarchien

Afrikanische Gesellschaften sind traditionell stark hierarchisch gegliedert und an autoritären Führungsstil gewöhnt. So ist es kein Geheimnis, dass auch heutzutage noch Stammesälteste und Medizinmänner erheblichen Einfluss in ihren Dörfern und Stammesgemeinschaften haben. Dies ist eine der Ursachen, warum sich auch nach der Unabhängigkeit von den Kolonialmächten noch teilweise bis heute in vielen Staaten autoritäre Regime an der Macht gehalten haben.

Entsprechend groß kann auch die Macht eines Einzelnen in Verwaltung und Wirtschaft sein. Mit der Herausbildung demokratischer Strukturen sowie den - auf Initiative der Geber gestarteten - Kampagnen zur Bekämpfung der Korruption in etlichen Ländern wird die Macht einzelner Personen allmählich beschnitten. Dies kann andererseits für den europäischen beziehungsweise deutschen Verhandlungspartner bedeuten, dass Entscheidungsprozesse undurchsichtiger und langsamer werden.

Do's und Dont's

Nicht zu unterschätzen ist, ob man sich kundig zeigt über die Grundzüge der Geschichte, Politik und Wirtschaft eines Ziellandes. Die meisten Afrikaner werden dies als Zeichen von Hochachtung und Respekt werten, sofern man nicht gleich "doziert".

Auf Empfindlichkeiten bezüglich der Kolonialgeschichte und Fragen der Unabhängigkeit ("Einmischung in innere Angelegenheiten") usw. sollte im Gespräch mit Afrikanern Rücksicht genommen werden. Kritik am Verhalten etwa von Regierungen und Kabinettsmitgliedern sollte man als europäischer Geschäftspartner ruhig den internationalen Gebergremien überlassen - nicht zu vergessen die lokale Presse, die heutzutage auch insgesamt freier und kritischer ist als in früheren Zeiten, das heißt vor der weitgehenden wirtschaftlichen und politischen Liberalisierung der 90er Jahre. Mit wenig Aufwand kann man sich über sein jeweiliges Zielland auf den Länderseiten des Auswärtigen Amtes (www.auswaertiges-amt.de) informieren.

Besonderes Fingerspitzengefühl ist bei politischen Themen in Ländern wie Kongo (Dem. Rep.), Côte d'Ivoire, Zentralafrikanische Republik, Tschad oder Togo erforderlich, wo akute oder gerade beendete Konflikte herrschen.

Auch das vielschichtige Thema von Rassismus (heutzutage eher gegen Weiße und Inder) und Tribalismus sollte man im Gespräch mit afrikanischen Geschäftsleuten nicht von sich aus ansprechen. Zu politischen Diskussionen mit Afrikanern ist vor allem im Fall von Kenia darauf hinzuweisen, dass sich die politische Einstellung des Einzelnen durchgehend (mit höchst seltenen Ausnahmen) nach ethnischen Kriterien und "Galionsfiguren" bildet. Dies macht den Ablauf politischer Diskussionen mit Kenianern in hohem Maß vorhersehbar - "sag mir wo Du herkommst, und ich weiß, was Du denkst."

Beachtung der nationalen Feiertage ist natürlich immer anzuraten, vor allem bei zeitlich knappen Aufenthalten vor Ort; hier hilft die bfai-Broschüre "Feiertage im Ausland". Bei der Planung. In den moslemisch geprägten Ländern und Regionen - wie vor allem einigen Bundesstaaten Nigerias und in bestimmte frankophonen Ländern Westafrikas - sollte der Ramadan-Monat für Geschäftsreisen vermieden werden. Außerdem gilt bei Moslems der Freitag als arbeitsfreier Tag (Moscheebesuch obligatorisch). Allgemein sollten auch die lokalen Ferienzeiten beachtet werden, die vor allem von den ansässigen ausländischen Managern zu längeren Heimatreisen genutzt werden.

Der Einfluss des Islam auf das Alltags- und Geschäftsleben nimmt im Westteil Afrikas, ausgehend von den Ländern des Maghreb in südlicher Richtung bis einschließlich Kongo Kinshasa, kontinuierlich ab. Ähnliches gilt auch innerhalb einzelner Staaten, wo sich der moslemische Bevölkerungsteil jeweils in der Nordregion konzentriert. Ein für längere Gespräche zu beachtender Verhaltensunterschied gegenüber Anhängern anderer Religionen liegt in der Häufigkeit und Intensität des Blickkontakts zwischen den Beteiligten. Was im Norden über einen kurzen Blick von Auge zu Auge hinausgeht, wird zunächst als unangenehm und mit zunehmender Dauer als Respektlosigkeit empfunden. Dagegen schließt der "Südländer" aus den auf ihm ruhenden Blicken auf das Interesse an seiner Person und auf die besondere Aufmerksamkeit seines Gegenübers. Er selbst wird durch die visuelle Kontaktaufnahme um Zustimmung bei seinem Partner werben.

Die tolerante Grundhaltung des Islam afrikanischer Ausprägung mit der Nachsicht gegenüber abweichenden Sitten und Gebräuchen wird von vielen Reisenden geschätzt. Teilweise haben die übrigen Gruppen Verhaltensmuster ihrer moslemischen Landsleute übernommen. So ist die Tabuisierung der linken Hand als unrein weit über die Religionsgrenzen hinaus verbreitet. Auch der fremde Besucher sollte beim zum Grüßen sowie zum Übergeben von Geschenken und anderen Gegenständen - auch von Visitenkarten - nur die rechte Hand benutzen.

Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Deutsche Unternehmen, die Partner in afrikanischen Staaten suchen oder Hilfestellungen beziehungsweise Dienstleistungen für die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern benötigen, sollten zunächst in Deutschland das dort zur Verfügung stehende Informationsangebot abrufen. Ein empfehlenswerter Einstieg ist das Außenwirtschaftsportal iXPOS (www.iXPOS.de), ein Gemeinschaftsprojekt der wichtigsten Akteure der deutschen Außenwirtschaftsförderung. iXPOS

Afrika

ist das Tor zu kompakten Datenbanken, sachkundigen Ansprechpartnern und praxisorientiertem Wissen zu allen Fragen der Außenwirtschaft. Die Homepage der Bundesagentur für Außenwirtschaft (www.bfai.de) vermittelt den Zugriff auf alle bfai-Datenbanken, darunter “Länder und Märkte” mit aktuellen Branchenberichten der bfai-Marktbeobachter, “Ausschreibungen im Ausland” und “Investitions- und Entwicklungsvorhaben mit aktuellen Projekten und Ausschreibungen von Regierungen sowie bi- und multilateralen Entwicklungsbanken.

In Afrika ist generell die Suche nach einem geeigneten Repräsentanten für ein europäisches beziehungsweise deutsches Unternehmen eine schwierige Gratwanderung: Heißt es doch, jemanden zu finden, der bereit ist, die Interessen des Europäers gegenüber der afrikanischen Seite zu vertreten, mit der er gleichzeitig gute Verbindungen haben muss. Als ersten Weg für einen Newcomer, der unnötige Risiken vermeiden möchte, wird von Experten die Kontaktaufnahme angeraten mit bereits ansässigen deutschen Geschäftsleuten, wenn möglich über einen vor Ort etablierten deutschen Wirtschaftskreis.

In ganz Subsahara-Afrika gibt es nur zwei Vertretungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), nämlich die Deutsch-Südafrikanische Industrie- und Handelskammer in Johannesburg sowie den Delegierten der Deutschen Wirtschaft in Lagos/Nigeria, der gleichzeitig Vorsitzender der Nigerian-German Business Association/NGBA, Nachfolgeorganisation des Nigerian-German Business Council (NGBC) ist.

In Ostafrika gibt es seit rund 30 Jahren eine German Business Association (GBA) in Nairobi/Kenia. Eine ähnliche Organisation gibt es seit einigen Jahren in Accra/Ghana, die Ghanaian-German Economic Association (GGEA). Ebenfalls ein solcher Initiativkreis deutscher Unternehmensvertreter und Geschäftsleute befindet sich im dynamischen Angola im Aufbau. In den frankophonen Ländern des Westens schlägt sich die geringe Präsenz der deutschen Wirtschaft in der Tatsache nieder, dass es bisher nur in Kamerun zur Bildung eines kleinen Deutschen Wirtschaftskreises (DWK) in der Wirtschaftsmetropole Douala gekommen ist.

In dem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass im Jahr 2005 eine Ostafrika-Initiative der Deutschen Wirtschaft aus der Taufe gehoben wurde, die laut Vorstellung des DIHK in Berlin nach dem Vorbild der schon seit Jahren erfolgreichen Südafrika-Initiative der Deutschen Wirtschaft (SAFRI) konzipiert werden soll. Gleichzeitig haben sich vor Ort Initiativen der ansässigen deutschen Unternehmensvertreter und Geschäftsleute gebildet, unter aktiver Teilnahme der deutschen Vertretungen in der Region.

Bei Erstkontakten in Afrika sollte in jedem Fall die Deutsche Botschaft vor Ort konsultiert werden. Deren Wirtschaftsabteilung kann unter Umständen selbst Kontakte vermitteln oder bei Auskünften über bestimmte empfohlene Ansprechpartner behilflich sein. Unerlässlich ist die Einschaltung der Deutschen Botschaft für Kontakte mit staatlichen und halbstaatlichen Stellen.

Eigenständige Partnersuche nicht ratsam

Dagegen muss ausdrücklich davor gewarnt werden, sich unter Umgehung der genannten Anlaufstellen eigenständig auf die Suche nach einem lokalen Partner zu machen und sich etwa Kontakte ausschließlich über nationale Organisationen oder Behörden vermitteln zu lassen. Gegen Vermittlung an sich ist ja nicht unbedingt etwas einzuwenden, solange diese nicht ohne weitere Prüfung zur Aufnahme einer Geschäftsbeziehung führt. Eine solche Unvorsichtigkeit hat schon manchen deutschen Unternehmer eine schöne Stange Geld und eine herbe menschliche Enttäuschung gekostet. Zusätzliche Sensibilitäten sind bei Einbeziehen von Beratung und Vermittlung durch Firmen aus Ländern ehemaliger Kolonialherren zu berücksichtigen. So ist im Falle Mosambik und Angola das Einschalten von Dienstleistern aus Portugal oft nicht zielführend.

Das Verbandswesen in den einzelnen Ländern des Kontinents ist noch bei weitem nicht so entwickelt wie in Industrieländern oder Schwellenländern. Es gibt nationale Industrieverbände sowie nationale Handelskammern, darüber hinaus Lobbyorganisationen, wie zum Beispiel die Private Sector Alliance in Kenya oder Arbeitgeberverbände etc. Doch nur vereinzelt findet man Branchenzusammenschlüsse, Importeurverbände und dergleichen. Da jedoch der gesamte gewerbliche Sektor in den meisten afrikanischen Ländern relativ klein und überschaubar ist, fällt es im Prinzip leichter, eine Übersicht über mögliche Gesprächspartner zu bekommen.

Andererseits gibt es viele Märkte mit sehr unübersichtlichen Strukturen und unzähligen Importeuren und Handelsvertretern beziehungsweise Repräsentanten ausländischer Anbieter. Eine Suche nach geeigneten Geschäftspartnern sollte in jedem Fall nur über persönliche Beziehungen, Empfehlungen und vertrauenswürdige Kontakt- und Vermittlungsstellen erfolgen. Hierbei sollte immer im Hinterkopf behalten werden, dass die Bonität eines potentiellen Partners im Einzelfall höchst schwierig einzuschätzen oder nachzuweisen ist.

Gleichzeitig ist es jedoch gerade in Afrika, und besonders in speziellen Ländern wie vor allem Nigeria, eminent wichtig, vor Eintritt in nähere Beziehungen mit einem lokalen Partner dessen Bonität - Ruf und Kreditwürdigkeit - einer eingehenden Prüfung zu unterziehen. Dies kann nur durch Einschaltung eines angesehenen, über alle Zweifel erhabenen Consultant oder Auskunftsei vor Ort, in Verbindung möglichst mit einem vor Ort vertretenen internationalen Bankinstitut, vorgenommen werden.

Es ist ein offenes Geheimnis, dass das Thema Zahlungsmoral im Geschäftsverkehr mit Afrika eine besonders kritische Bedeutung hat. Ein typisches Problem in der Praxis ist die chronische Unterkapitalisierung vieler lokaler Unternehmen - ein Umstand, der viele Ursachen haben dürfte, aber der leider ein Faktor im Umgang mit afrikanischen Firmen ist. Entsprechend unzuverlässig sind Zahlungszusagen und vertragliche Absprachen, wenn sie nicht gesichert sind. Nur bei eingefahrenen Geschäftsbeziehungen sollten Lieferungen auf offene Rechnung an private Firmen erwogen werden, ansonsten ist es weitgehend üblich, auf Vorkasse oder Akkreditiv zu bestehen.

Afrika

Empfehlenswert ist die Einbeziehung der Korrespondenzbanken deutscher Partnerinstitute (die deutschen Hausbanken vorher um Adressen und Ansprechpartner des jeweiligen Korrespondenten bitten). Die lokalen Banken sind oft in der Lage sehr genau und zeitnah die Bonität des heimischen Unternehmens einzuschätzen. Je nach Einschätzung wird dann die lokale Bank eventuell die Bonität aufbessern, zum Beispiel Hypotheken oder Rückgriff auf Maschinenpark, oder grundsätzlich als Akkreditivpartner agieren.

Ein großer Teil des Warenverkehrs mit Afrika betrifft Lieferungen im Rahmen geberfinanzierter Projekte, wie etwa der Weltbank. In diesen Fällen fällt das Problem der Zahlungssicherung fort. Völlig anders sieht die Situation dagegen bei etwaigen Liefergeschäften für Ministerien oder sonstige öffentliche Institutionen aus. Die Zahlungsmoral und Verlässlichkeit der öffentlichen Hand ist in vielen afrikanischen Ländern so schlecht, dass viele ausländische Firmenvertreter Geschäftsbeziehungen mit diesem Kreis rundweg ablehnen. In den Fällen, wo Anbieter sich zwangsweise auf Beziehungen mit Regierungsstellen einlassen müssen - etwa bei der Beteiligung staatlich finanzierter Bau- und sonstiger Infrastrukturprojekte - besteht gegebenenfalls das Risiko jahrelanger Zahlungsverzögerungen.

In den erdölfördernden Staaten gibt es durchaus nennenswerte liquide Bevölkerungsschichten, deren erklärte "Zahlungsunfähigkeit" schlicht auf Unwilligkeit beruht. Sie passen sich in ihrem Finanzgebaren nur zu bereitwillig an die allgemeine Zahlungsmoral an.

Wichtig sind die Konsequenzen aus diesem Umstand für die Gestaltung geschäftlicher und privater Beziehungen: Afrikanische Unternehmen sind fast immer unterkapitalisiert, es wird meistens am falschen Ende gespart, und man will alles möglichst billig haben - am liebsten natürlich umsonst. Zu dieser "Nehmermentalität" hat sicherlich die internationale Entwicklungshilfekultur ihr Scherflein beigetragen.

Eine Konsequenz des chronischen Geldmangels muss aber auch für den privaten Bereich betont werden: Man sollte sich in Afrika besonders hüten, auch dem besten Freund oder Bekannten Verfügungsmacht über größere Geldbeträge zu geben - für die meisten ist einfach die Versuchung zu groß, das Geld erst mal zum Stopfen einer Lücke in den eigenen Finanzen zu verwenden, und dann ist es auch ganz schnell weg!

Daraus folgt: Wenn man einem lokalen Partner für einen bestimmten Zweck Bares geben will, so sollte man dies nur in einer begrenzten Höhe geben, auch bei einer fortdauernden Zuwendung, und gleichzeitig in regelmäßigen Abständen kontrollieren, ob das Geld auch für den verabredeten Zweck verwendet wird. Dann kann man, falls derjenige sich nicht an die Verabredung hält, eben die Geldzufuhr jederzeit stoppen.

Kontrolle ist besser

In Afrika ist es nun einmal besonders wichtig, bei Finanzaktionen immer den bewährten Grundsatz zu beachten: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Diese simple Weisheit wird lei-

der auch in der internationalen Entwicklungspolitik viel zu wenig beachtet - statt dessen werden Korruption und Veruntreuung beklagt, wenn es zu spät ist, aber hätte verhindert werden können.

Beim ersten Besuch ist es verbreitet, ein Treffen mit dem neuen Gesprächspartner im jeweiligen internationalen Hotel zu vereinbaren, wo dann der Deutsche als Gastgeber auftreten kann. In Afrika gibt es zumindest in den meisten größeren Städten hervorragende Restaurants, die alle Voraussetzungen für ein angenehmes Geschäftsessen bieten. Afrikaner schätzen es, in luxuriösem Rahmen und entspannter Atmosphäre zusammensitzen, und dies ist in aller Regel nur in den (First-class)-Hotels und Restaurants möglich. Wer mit afrikanischen Gegebenheiten vertraut ist, versteht den Grund ohne weiteres: Nur die wenigsten Firmenbüros - höchstens vielleicht Niederlassungen internationaler Spitzenkonzerne und dergleichen. - bieten ein Büro-Ambiente, das europäischen beziehungsweise internationalen Ansprüchen genügt. Daher finden sehr häufig geschäftliche Verabredungen, genauso wie zum Beispiel auch häufig Sitzungen von Politikern und Regierungsmitgliedern - in den internationalen Hotels oder Spitzenrestaurants statt.

Der Umgang miteinander im Geschäftsverkehr ist generell korrekt und entspricht internationalen Gepflogenheiten. In der modernen - oder besser modernisierten - Welt Afrikas sind keine besonderen Rituale zu beachten. Selbstverständlich ist der Austausch von Visitenkarten üblich. Die Kleidung ist formell, und Krawatte für den Herrn, Kostüm oder entsprechendes bei den Damen. In Regionen mit islamischer Prägung ist darauf zu achten, dass die Kleidung Arme und Beine vollständig bedeckt.

Farbenfrohe Nationaltracht wird man nur in wenigen Ländern im täglichen Geschäftsverkehr vorfinden, und nur im tropischen Westteil des Kontinents; dazu gehören vor allem Nigeria, oder auch Senegal, Kamerun, Côte d'Ivoire und andere frankophone Länder.

Bei allen offiziellen Treffen vor Ort, insbesondere solchen mit noch unbekanntem Gesprächspartner, sollte man selbst - vor allem als Deutscher - auf Pünktlichkeit Wert legen - auch wenn man keineswegs sicher sein kann, dass der afrikanische Partner rechtzeitig erscheint. Deutschen geht einfach der Ruf der Pünktlichkeit voraus. Sie wird erwartet.

Dennoch ist bei der ersten Begegnung schon damit zu rechnen, dass der afrikanische Counterpart pünktlich ist. Das Begrüßungsritual ist zumindest in den anglophonen Ländern "britisch korrekt" und daher eigentlich einfach. Ein Handschlag und ein bisschen Smalltalk gehören dazu, sich bekannt zu machen. Falls es sich um einen hochkarätigen Vertreter der afrikanischen Elite handelt, sollte in der Anrede der übliche Titel verwendet werden - etwa "Honorable Soundso" bei Parlamentsabgeordneten und Regierungsvertretern. Afrikaner haben viel Sinn für große Zeremonien und legen viel Wert auf die Einhaltung hierarchischer Etikette.

Im frankophonen Westen dehnt sich der Handschlag üblicherweise zu einem ausgiebigen Händeschütteln aus, das während der Begrüßungssätze auch mehrmals wiederholt werden

Afrika

kann. Titelträger lassen sich auch hier gern mit “Excellence”, “Monsieur le Président” oder “Docteur” (beziehungsweise dem femininen Pendant, “Madame la...”) anreden. Als Begrüßungsgabe werden Souvenirs aus der Heimat des Besuchers oder ansprechende Werbebeschenke mit Firmenlogo gerne entgegengenommen.

Der anschließende Smalltalk verdient häufig seinen Namen nicht mehr, da die lockere Konversation über unverbindliche Themen sich recht lange hinziehen und schließlich den größten Teil der “Geschäftsverhandlung” in Anspruch nehmen kann. Diese Phase sollte in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, da sie für viele Afrikaner am besten dem gegenseitigen Kennenlernen dient. Dazu zählen in erster Linie ausgiebige Fragen beziehungsweise Informationen über die Familie und deren Wohlbefinden, dann über die geographische Herkunft (Auskünfte zur ethnischen Abstammung dem Partner überlassen!) und über außerberufliche Aktivitäten. Bei letzterem liegt fast überall das Thema Fußball nahe. Eine gute Portion Humor trägt in jeder Phase des Gesprächs zur Auflockerung und zu einem guten Verlauf der Unterredung bei. Es wäre ungeschickt, während dieses Austauschs Ungeduld zu zeigen und auf den Beginn der Verhandlungen zu drängen. Nicht zu unterschätzen ist, ob man sich kundig zeigt über die Grundzüge der Geschichte, Politik und Wirtschaft eines Ziellandes. Die meisten Afrikaner werden dies als Zeichen von Hochachtung und Respekt werten, sofern man nicht gleich “doziert”.

Die zielorientierte thematische und zeitliche Strukturierung von Verhandlungsgesprächen, die ein europäischer Manager gewöhnt ist, funktioniert bei Afrikanern in aller Regel nicht; vielleicht von Ausnahmen abgesehen, wenn es sich um in Europa oder Amerika langjährig ausgebildete afrikanische Experten handelt. Der Zeitfaktor spielt in Afrika eine völlig andere Rolle als auf der nördlichen Halbkugel. Daher werden Zeitpläne in Afrika nie eingehalten - auch dies ist eine “eiserne” Regel, von der es nur in den allerseltensten Fällen Ausnahmen gibt.

Dies kalkulieren Afrikaner daher grundsätzlich ein, egal, worum es sich im Einzelfall handelt. Nur als grobe Faustregel sollten bei Zeitvorgaben oder Zeitvorstellungen im Geiste immer 100% zugegeben werden - dann ist es eine angenehme Überraschung, wenn es schneller funktioniert.

Geschäftssessen

Geschäftssessen finden üblicherweise in formeller Umgebung der internationalen Hotels mit internationaler Küche statt, die es überall in den afrikanischen Hauptstädten gibt. Wenn es sich um Einladungen des afrikanischen Geschäftspartners handelt, so werden in diesen Fällen auch gern typische Gaststätten mit lokalem Flair und Küche aufgesucht.

Einladungen des afrikanischen Counterparts zum Essen in den adäquaten Restaurants beziehungsweise Hotels werden geschätzt und sind besonders wichtig in Ländern, wo die Einkommen auch in lokalen Führungspositionen häufig nicht im entferntesten an das vergleichbarer europäischer oder amerikanischer Führungskräfte heranreichen - es sei denn, es handelt sich

Afrika

um die höchste politische Ebene, Parlamentsabgeordnete oder “altes Geld”, sprich Angehörige der (eher rar gesäten) reichen afrikanischen Unternehmerschichten.

Besonderheiten und Tabus sind nur zu beachten, soweit es sich um moslemische Geschäftspartner handelt, die bekanntlich kein Schweinefleisch essen und (im Allgemeinen) keinen Alkohol trinken.

Doch braucht man sich bei Geschäftsessen in schwarzafrikanischen Ländern aller Erfahrung nach kaum auf in unseren Augen besonders unappetitlichen Nahrungsmittel tierischer Herkunft einzustellen.

Frankreich und Belgien haben ihren Kolonien neben der Sprache auch den Hang zur “haute cuisine” und zum Feinschmeckertum vererbt, so dass die anspruchsvolle Küche in den frankophonen Ländern eine sehr reizvolle Mischung aus einheimischen Naturprodukten und französischer Raffinesse in der Zubereitung bietet. Der lokale Gourmet wird sich ein Vergnügen daraus machen, dem Besucher seine Bitte um die Empfehlung einer Spezialität einschließlich entsprechender Erläuterungen zu erfüllen. Wo sonst könnte der unvoreingenommene Reisende in den nicht alltäglichen Genuss von zartem Krokodil- oder Schlangenfilet in wohlschmeckender Soße unter Beigabe von Kochbananen oder Maniokwurzeln kommen?

Afrikaner haben viel Sinn für Zeremonien, Feierlichkeiten und dergleichen und sind auch ganz überwiegend talentiert, zum Beispiel Tischreden und ähnliches aus dem Stegreif zu halten. Es sollte noch ein Wort zu Trinkgewohnheiten verloren werden.

In nahezu allen internationalen Hotels und Restaurants Afrikas werden die gängigen Kreditkarten akzeptiert (übliche Vorsicht walten lassen), Ausnahme Angola, wo man sich vor Reiseantritt entsprechend beim Zielhotel erkundigen und stets zusätzlich US-Dollar in Cash beiführen sollte. Die Zugabe von Trinkgeld in bar ist üblich, wobei es keine prozentmäßige Faustregel gibt, vor allem nicht bei größeren Beträgen. Im Einzelfall sollte diskret der ortskundige Vertreter oder Partner befragt werden.

Ablauf von Besprechungen

Die Kolonisierung Afrikas hat zumindest eine für das internationale Geschäftsleben logistisch positive Folge gehabt: das Sprachenwirrwarr der Tausende von Stämmen mit eigener Kultur und Sprache zu überwinden durch die zusätzliche Übernahme der Sprache der Kolonialherren als Verkehrssprache. Daher kommt man mit Englisch, Französisch und Portugiesisch durch ganz Afrika. In den anglophonen und frankophonen Ländern sollte der europäische Gesprächspartner in der jeweiligen Sprache verhandlungssicher sein.

In den wenigen lusophonen Ländern kommt es dagegen häufiger vor, dass die Dienste eines Dolmetschers in Anspruch genommen werden. Stets gilt, als Dolmetscher nur Personen des Vertrauens einzuschalten und zum Beispiel Empfehlungen der deutschen Botschaft vor Ort zu

Afrika

folgen. Vorbereitete Firmendokumentationen sollten in entsprechender Sprache mitgeführt werden, zumindest jedoch in Auszügen Übersetzungen bieten. Ausgiebig bebilderte Informationsunterlagen können ein geeignetes Entrée sein.

Die Atmosphäre im Umgang mit Afrikanern, auch auf offizieller Ebene bei Gesprächen und Verhandlungen, ist im allgemeinen angenehm entspannt. Zum besonderen "Charme" der afrikanischen Mentalität gehören eine Heiterkeit und Gelassenheit. Dazu passt es natürlich, dass auch gern gelacht wird und eigentlich jeder für humorvolle Einlagen empfänglich ist. Hierbei wird den Franko-Afrikanern eine besondere Herzlichkeit und Fröhlichkeit nachgesagt, die sie von den etwas "steiferen" Brüdern in der Anglophonie unterscheidet.

Dabei lieben es Kameruner, Ivorer und ihre Nachbarn, ihre oft sehr gute Beherrschung der französischen Sprache auszuspielen und mit geschliffenen Formulierungen zu glänzen - eine Spätfolge der Kolonisierung durch Frankreich mit den Mitteln der Kultur und der Sprache. Wenn der weniger gewandte Besucher seine Defizite auf diesem Gebiet zu Beginn einräumt, wird ihm das mit Sicherheit als Zeichen einer sympathischen Bescheidenheit angerechnet.

Entscheidungsfindung ist in Afrika nach aller Erfahrung in vielen Fällen sehr viel schwieriger und langwieriger als in westlichen Ländern. Dies ist ganz besonders der Fall, wenn es sich um öffentliche Institutionen handelt. Ursache ist zum einen die noch stark hierarchische Struktur der Gesellschaft und ein weit verbreiteter Hang zu umständlichen bürokratischen Verfahren. Zum anderen spielt natürlich das Phänomen der Korruption eine Rolle.

Der private Umgang

Dies ist im Hinblick auf Afrika kein einfaches Thema. Vor allem müssen hier nach wie vor noch starke Differenzierungen nach ethnischer Herkunft des lokalen Counterparts vorgenommen werden. Es ist eine von manchen bedauerte, aber nicht zu leugnende Tatsache, dass private Beziehungen zwischen Europäern und Schwarzafrikanern nur in Ausnahmefällen befriedigend funktionieren. Aus den großen kulturellen, sozialen und mentalen Unterschieden entstehen zu viele Irritationen, die einen unbeschwerten, freundschaftlichen Umgang miteinander auf privater Ebene behindern.

Eine Rolle spielen vor allem die Unterschiede bei Lebensgewohnheiten und Lebensstandard - bis auf die Spitzenverdiener und Vermögenden unter den Afrikanern findet man bei der Mittelschicht keine häusliche Umgebung vor, die auch nur im entferntesten europäischen Ansprüchen entsprechen dürfte. Das generell geringe Einkommensniveau in Afrika, in Verbindung mit besonders weitreichenden familiären Verpflichtungen der Besserverdienenden in afrikanischen Großfamilien, hat zwangsläufig zur Folge, dass ein Afrikaner eigentlich nie (genügend) Geld hat. Bei freundschaftlichen Beziehungen mit Europäern (die ganz allgemein als "reich" gelten) ist daher für den afrikanischen Bekannten die Versuchung groß, aus der Beziehung finanziellen Vorteil zu schlagen - eine Einstellung, die mit dem europäischen Begriff von "Freundschaft" nicht gut zu vereinbaren ist.

Afrika

Angola und Mosambik bilden hier nach Erfahrung von Landeskennern angenehme Ausnahmen. Der europäische Besucher sollte eine Einladung nach Hause nie ablehnen. Erstens ist dies ein sehr selten gewährtes Privileg, zweitens bietet sich die Möglichkeit, Umfeld und Einstellung des Partners direkt zu erfahren, und drittens strahlt die Präsenz eines Europäers (einer Europäerin) auf den Status des Hausherrn aus.

Das weiter oben Gesagte trifft nur teilweise und in stark abgeschwächter Form auf den privaten Umgang mit der lokalen indischen Kaufmannschaft zu. Vor allem fällt hier ein wesentliches Hemmnis für freundschaftlichen Umgang miteinander weg, nämlich die häufig unüberbrückbare Einkommenskluft. In der gehören fast ausschließlich dem gut verdienenden gewerblichen Mittelstand an, dessen häusliche Umgebung auch für "standesgemäße" private Einladungen von europäischen Geschäftspartnern geeignet ist.

Ein genereller Aspekt des sozialen Lebens in Afrika ist zu erwähnen, der die Bedeutung der privaten Ebene im Umgang miteinander bestimmt beziehungsweise im Grunde einschränkt. Der Stellenwert der Familie ist ein anderer als in Europa/Amerika: Dieser Bereich wird viel stärker von dem beruflichen getrennt - und ist zudem häufig für europäische Verhältnisse sehr unübersichtlich.

Frauen auf dem Vormarsch

Weite Teile der afrikanischen Gesellschaften sind noch stark patriarchalisch ausgerichtet sind. Dennoch stellen Beobachter erfreut fest, dass die weltweite Emanzipationsbewegung auch vor dem afrikanischen Kontinent nicht haltgemacht hat. Es gibt zunehmend häufiger Frauen in herausragenden Positionen (zum Beispiel als Minister) und in einigen Ländern wurde oder wird zurzeit sogar die 30%-Regel für Frauen bei der Zusammensetzung des Parlaments eingeführt. Liberia hat die erste gewählte Staatspräsidentin Afrikas.

Das Freizeitverhalten von Afrikanern wird im wesentlichen durch die Einkommensklasse bestimmt. Wer es sich leisten kann, tritt einem renommierten Golfclub bei, das gilt auch häufig für die Inder. Tennis und Reiten haben natürlich ebenfalls hohen Statuswert. Für die körperlich Fittesten; vor allem in Kenia pflegen die verbliebenen Briten die aus der Kolonialzeit überkommene "equestrischen Infrastruktur" mit Rennbahn, Poloclub und nationaler Reitervereinigung.

Internetseiten

Seminaranbieter zum Thema Interkulturelle Kompetenz in Afrika (Auswahl)

www.allglobalbusiness.de
www.ticommunication.net
www.interkultur.info
www.allglobalbusiness.de
www.eidam-und-partner.de

Impressum

Bundesagentur für Außenwirtschaft, Agrippastr. 87-93, 50676 Köln

Tel.: 0221/20 57-0, Fax: 0221/20 57-275, Internet: www.bfai.de

Verfasserin: Dr. Inge Hackenbroch, Nairobi, Roland Wohlleben, Köln, **Redaktionsschluss:** Juli 2006

Bestell-Nr.: 11757

Redaktion/Ansprechpartner: Dieter Grau, Tel.: 0221/20 57-235, E-Mail: grau@bfai.de

Alle Rechte vorbehalten. © Nachdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung.
Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.