



JACOBS
UNIVERSITY



Dt. Mittelstand in Afrika – Empirische Ergebnisse

Fachveranstaltung der GIZ Bereichsökonomie Afrika, Eschborn – 15.10.2019

Sprecher: Prof. Dr. Tilo Halaszovich (Jacobs University)

Moderation: Dr. Karin Wedig (GIZ)

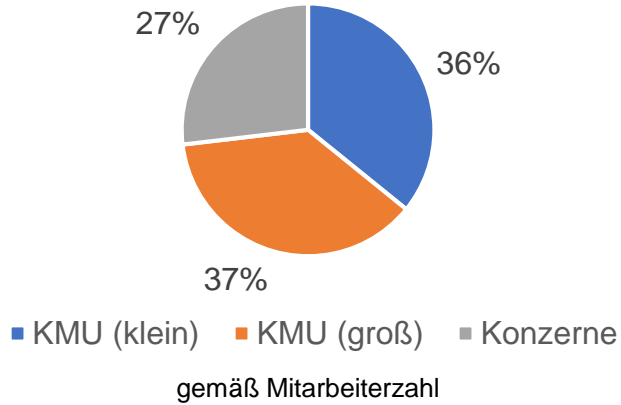
Panel:

Philipp Andree (DIHK), Sonja Mattfeld (africon), Michael Monnerjahn (Afrikaverein der deutschen Wirtschaft), Jan-Christoph Kuntze (GIZ)

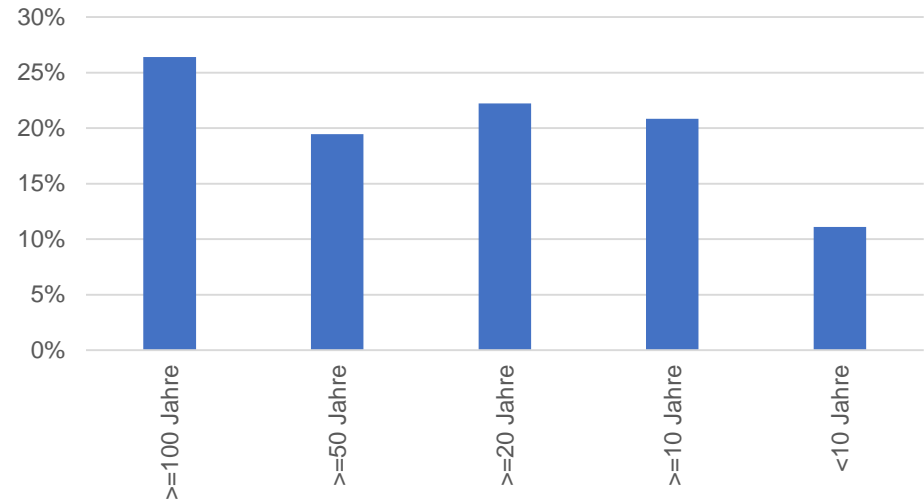


Wer wurde befragt – Stichprobe

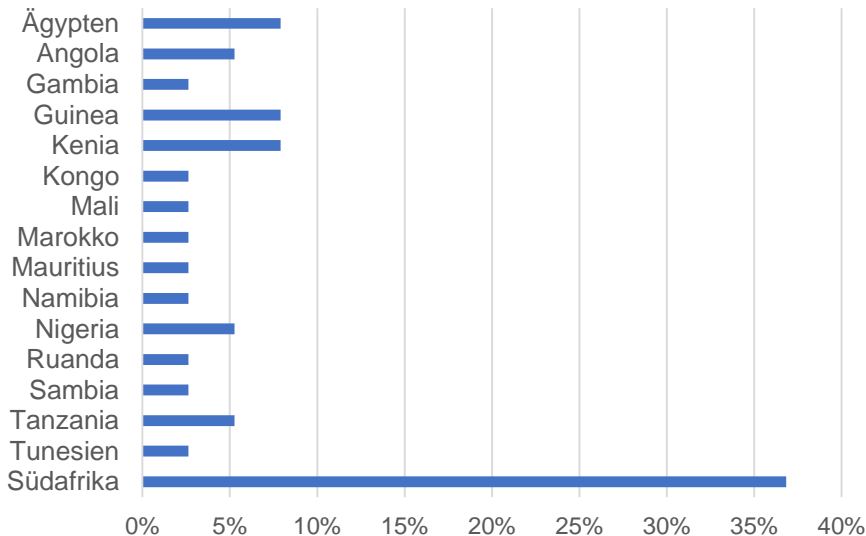
Stichprobengröße Gesamt: N = 63



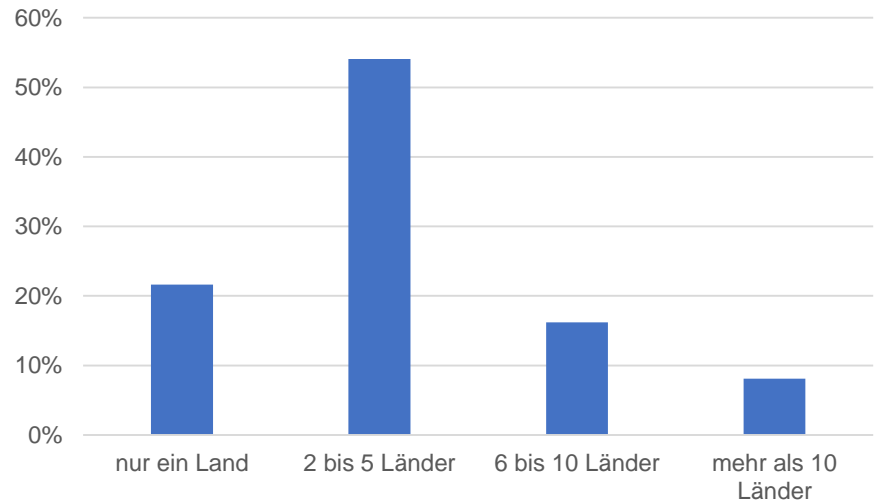
Alter Muttergesellschaft



Länderverteilung - Investitionen



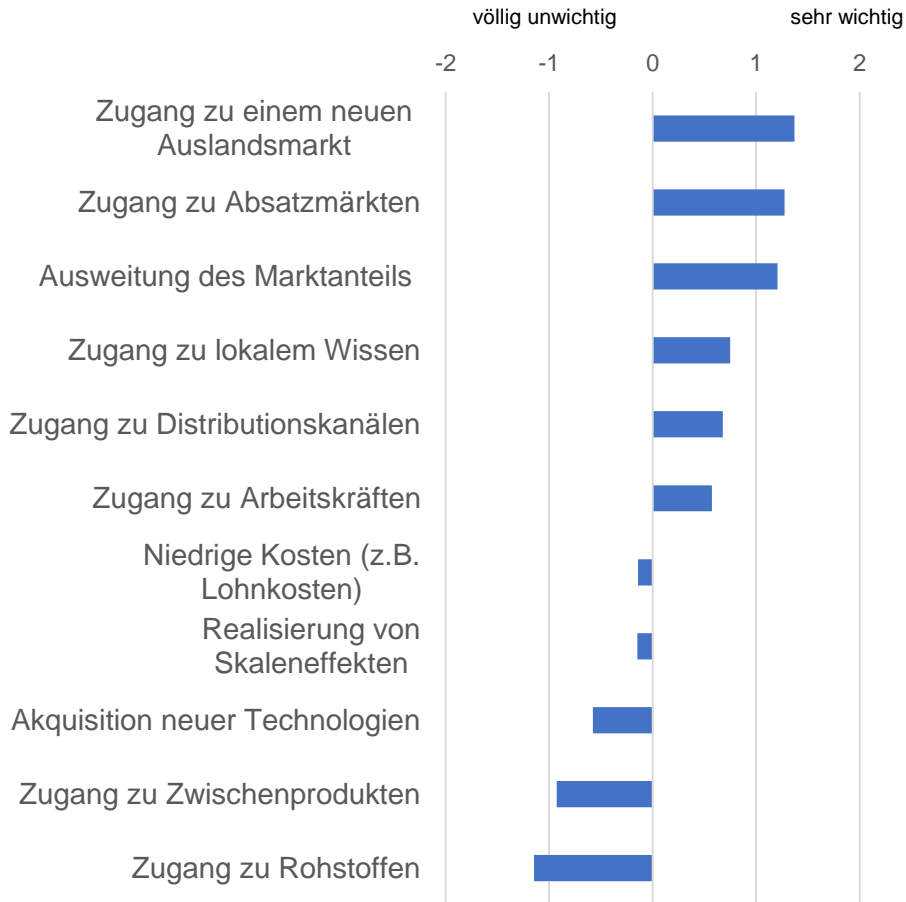
Anzahl Länder in Afrika in die investiert wurde



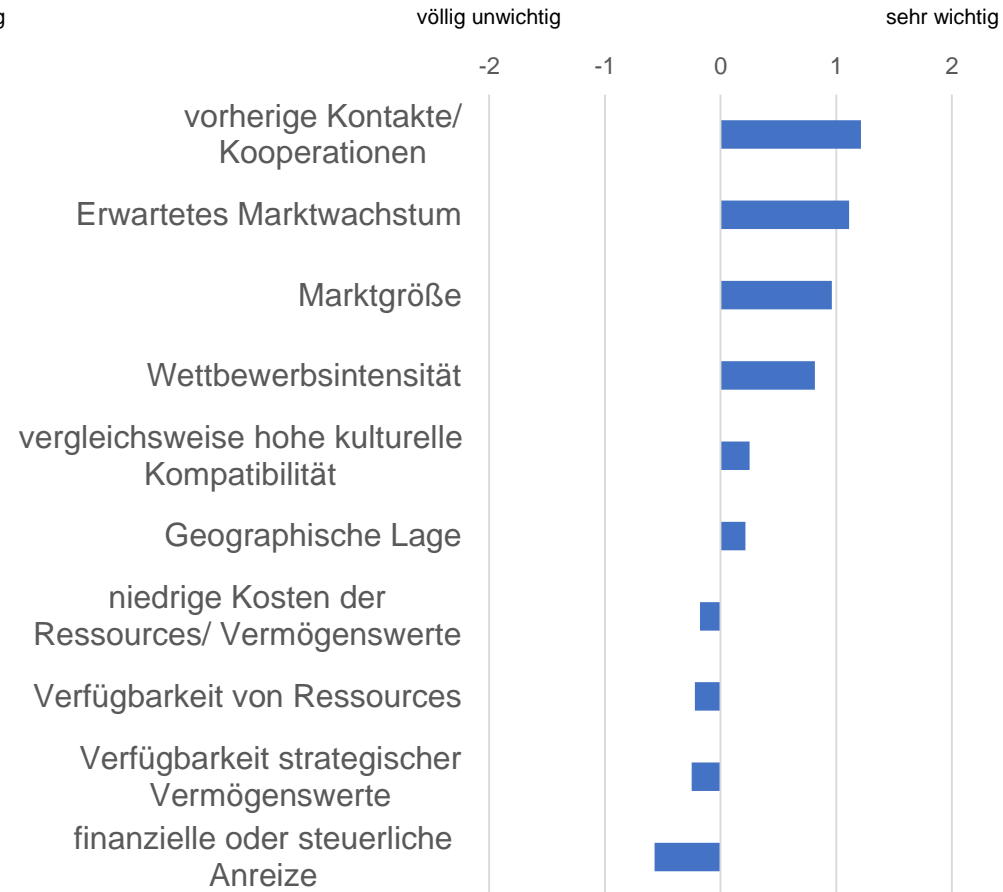
Warum investieren dt. Unternehmen in Afrika?

Motive und Wichtigkeit von Landescharakteristiken

Warum wird in afrikanischen Ländern investiert?



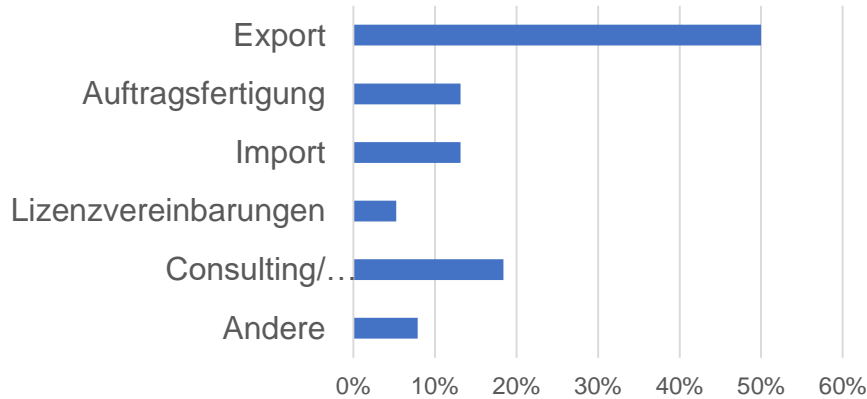
Wodurch bestimmt sich die Länderauswahl?



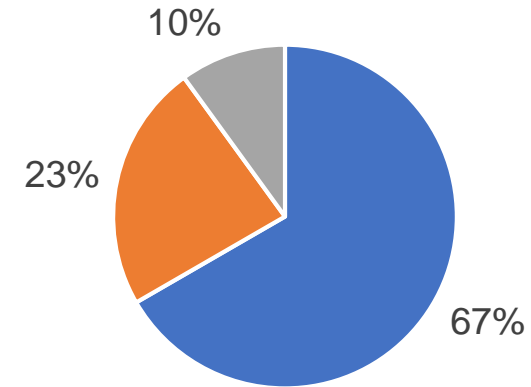
- ➔ Deutsche Unternehmen investieren, um **neue Absatzmärkte** in Afrika zu erschließen
- ➔ Diese Motivation unterscheidet sich deutlich von Investitionen in Asien (Beschaffungsmärkte)
- ➔ Die Auswahl des Ziellandes ist **dominiert von vorherigen Kontakten**, ökonomische Aspekte zweitrangig

Wie werden Investitionen in afrikanischen Zielländern ausgestaltet?

Geschäftsbeziehungen vor der Investition
(Mehrfachnennungen möglich)



Modus des Eintritts

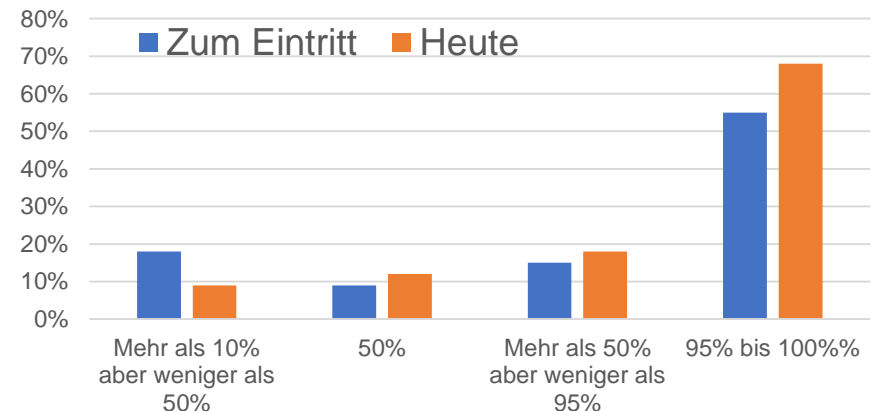


- Der Hälfte aller Investitionen gehen Exportbeziehungen in das Zielland voraus
- Dt. Unternehmen treten in 67% der Fälle ohne Partner per Greenfield Investment ein
- Niederlassungen werden überwiegend von der dt. Muttergesellschaft dominiert. Diese Dominanz nimmt über die Zeit weiter zu

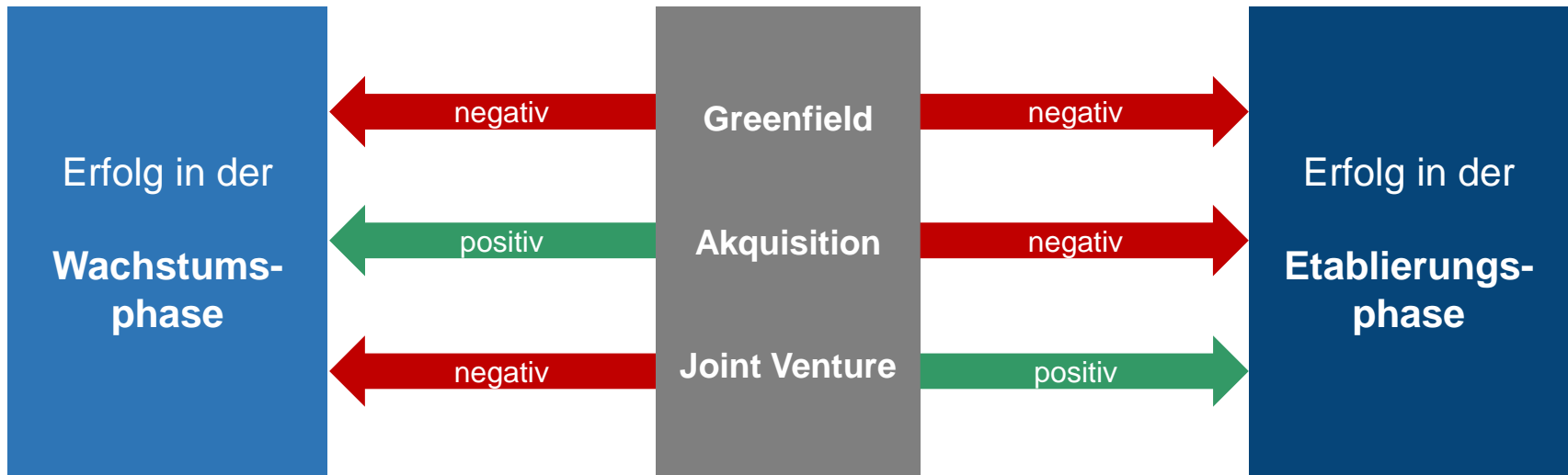
➔ **Hohe Relevanz von Kontakten/Zugang zu lokalen Netzwerken bei gleichzeitiger Unfähigkeit lokale Partner in Investitionen einzubinden**

- Greenfield (ohne Partnerunternehmen)
- Akquisition (vollständig oder teilweise)
- Joint Venture

Besitzanteil an Niederlassung



Erfolgswirkung von Eintrittsmodi



- Sowohl in der Wachstumsphase als auch in der Etablierungsphase sind Greenfield Investitionen weniger erfolgreich als Eintritte mit lokalen Partnern
- Das Fehlen lokaler Einbettung der Niederlassung stellt sowohl zu Beginn der Investitionen als auch im späteren Verlauf einen Wettbewerbsnachteil dar

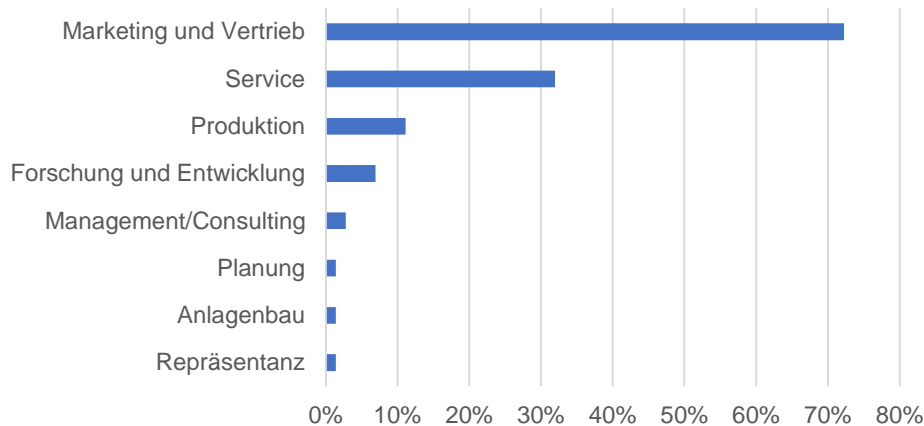
→ **Unterstellt man rationales Verhalten der Investoren, unterstreicht dieses Ergebnis die Schwierigkeit dt. Unternehmen geeignete Partner in den Zielländern zu finden**

Erläuterung:

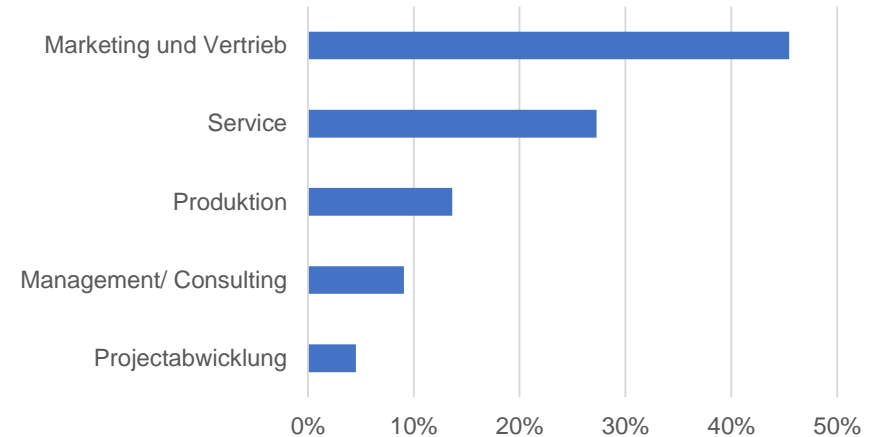
- Kausalanalytische Auswertung mittels Regressionsanalyse
- Abhängige Größen (Erfolgsdimensionen) bestehen jeweils aus aggregierten Faktoren von Umsatz, Gewinn, Marktanteil
- Ergebnisse sind nicht generalisierbar aufgrund der derzeit geringen Stichprobengröße

Welche Aktivitäten werden in den Niederlassungen in Afrika ausgeführt?

Aktivitäten der Niederlassung
(Mehrfachnennungen möglich)

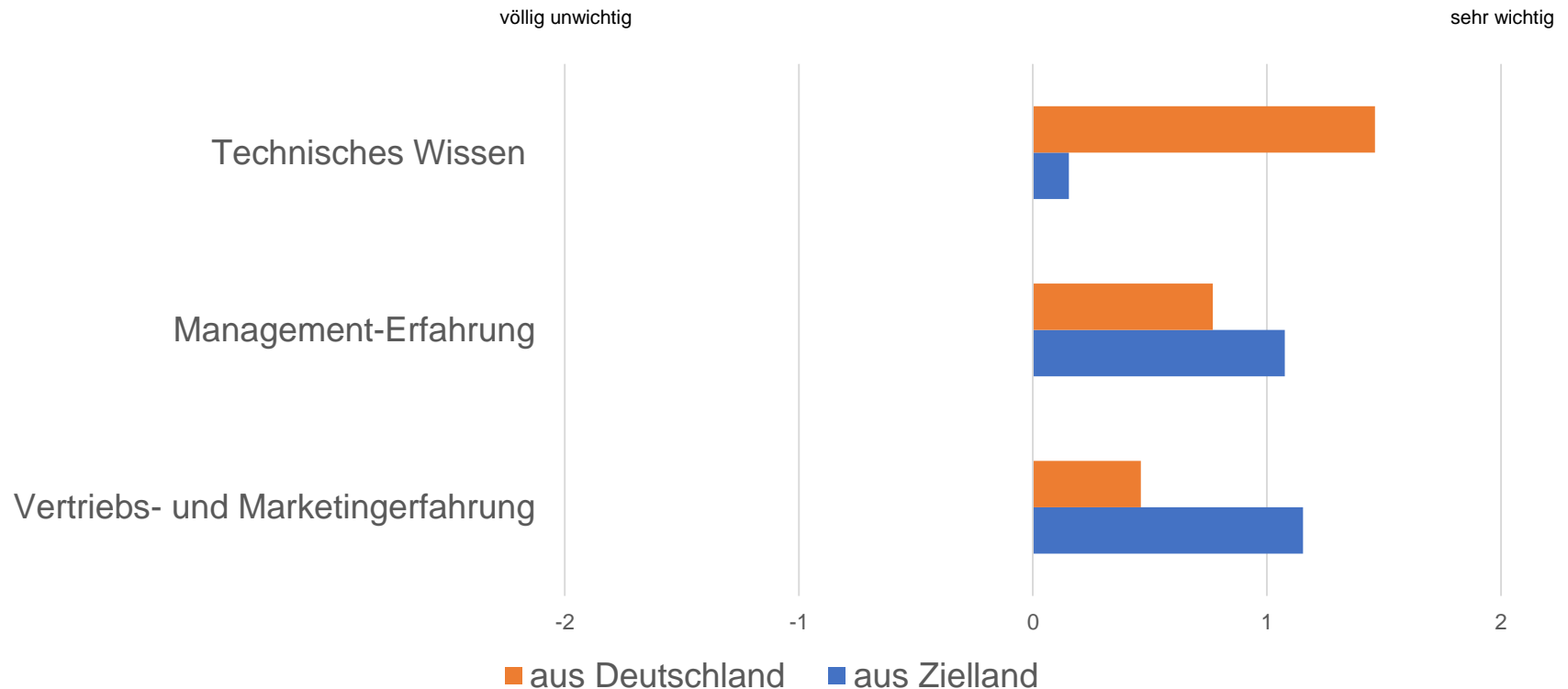


Hauptzweck der Niederlassung



- Vertrieb und (technischer) Service stellen zentrale Aufgaben der Niederlassungen dar
- Produktion und Fertigung spielen nur untergeordnete Rolle
- Komplexere Management- und Planungsaufgaben erfolgen nicht in der Niederlassung
- ➔ **Qualifikationsprofil lokaler Beschäftigter sollte auf Vertrieb und (technischen) Service ausgerichtet sein**
- ➔ **Beschäftigungsintensive Produktionsstätten werden durch Investitionen nicht geschaffen**

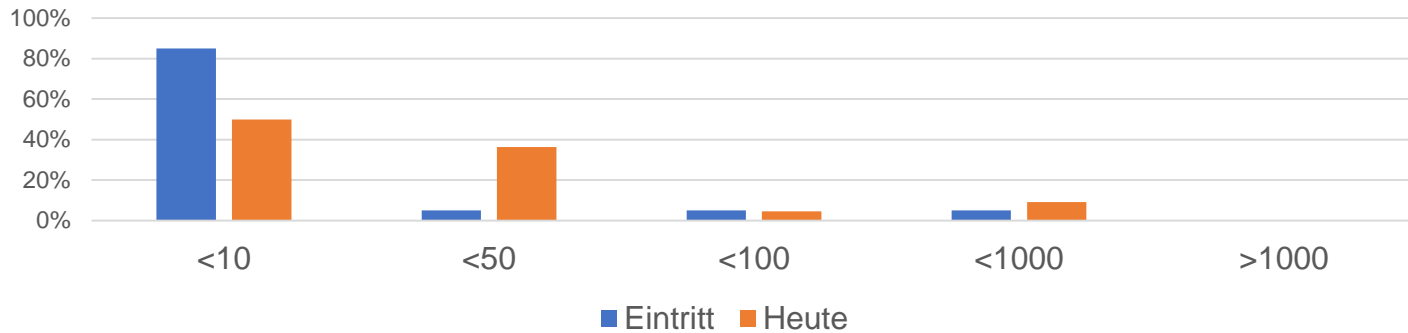
Welche Fähigkeiten sind für die Geschäftstätigkeit im Zielland wesentlich?



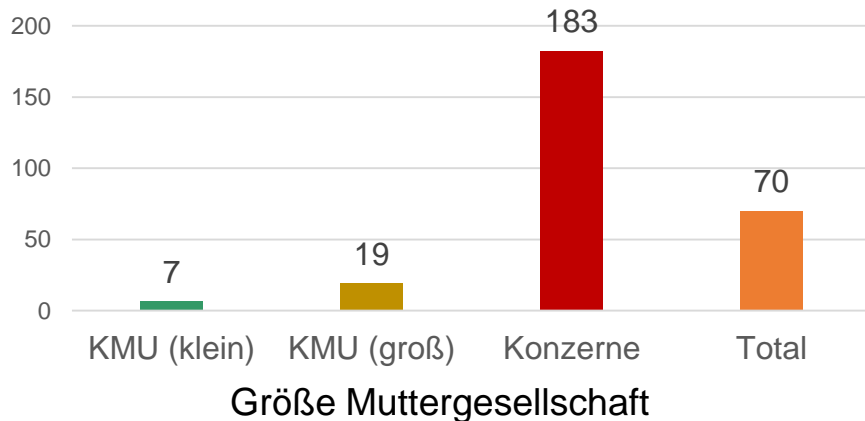
- Von zentraler Bedeutung sind technisches Wissen sowie Vertriebs-/Marketingerfahrung, wobei:
 - Technisches Wissen vom Investor vermittelt werden muss
 - Vertriebs- und Marketingerfahrung aus dem Zielland stammen muss
- ➔ **Lokales Wissen kann entweder über direkte Beschäftigung oder Partnerschaften erschlossen werden**

Wie beschäftigungsintensiv sind die deutschen Investitionen in Afrika?

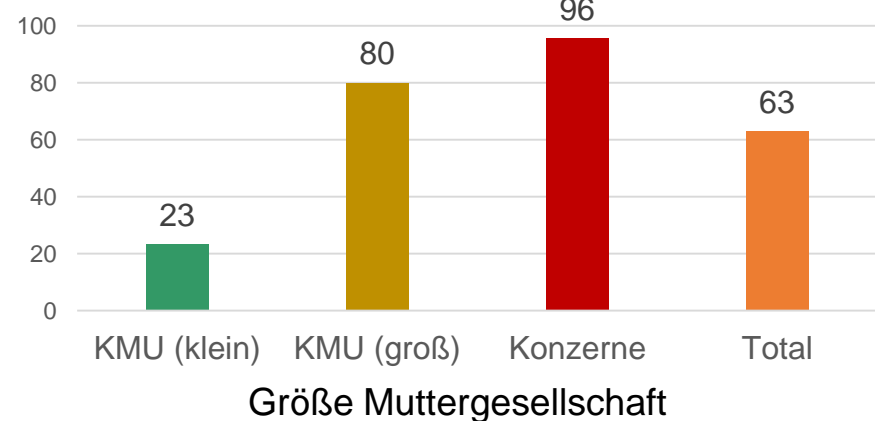
Größe der Niederlassung in Mitarbeitern



Anzahl Beschäftigte in Niederlassung (Ø)

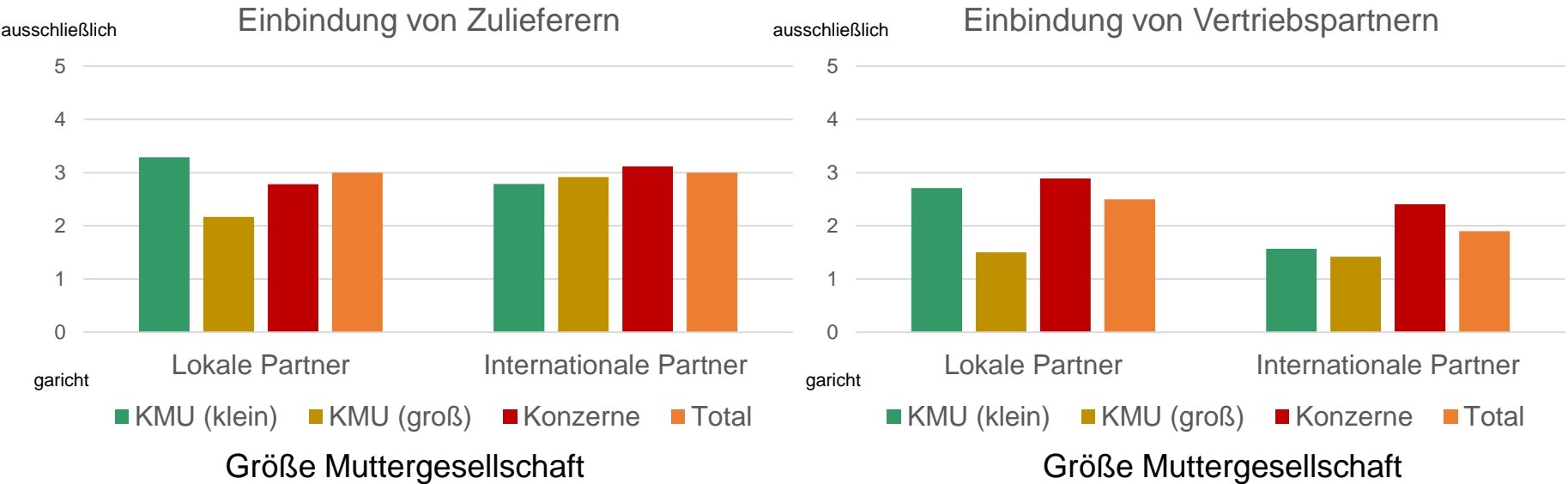


Anteil lokaler Arbeitskräfte (Ø in %)



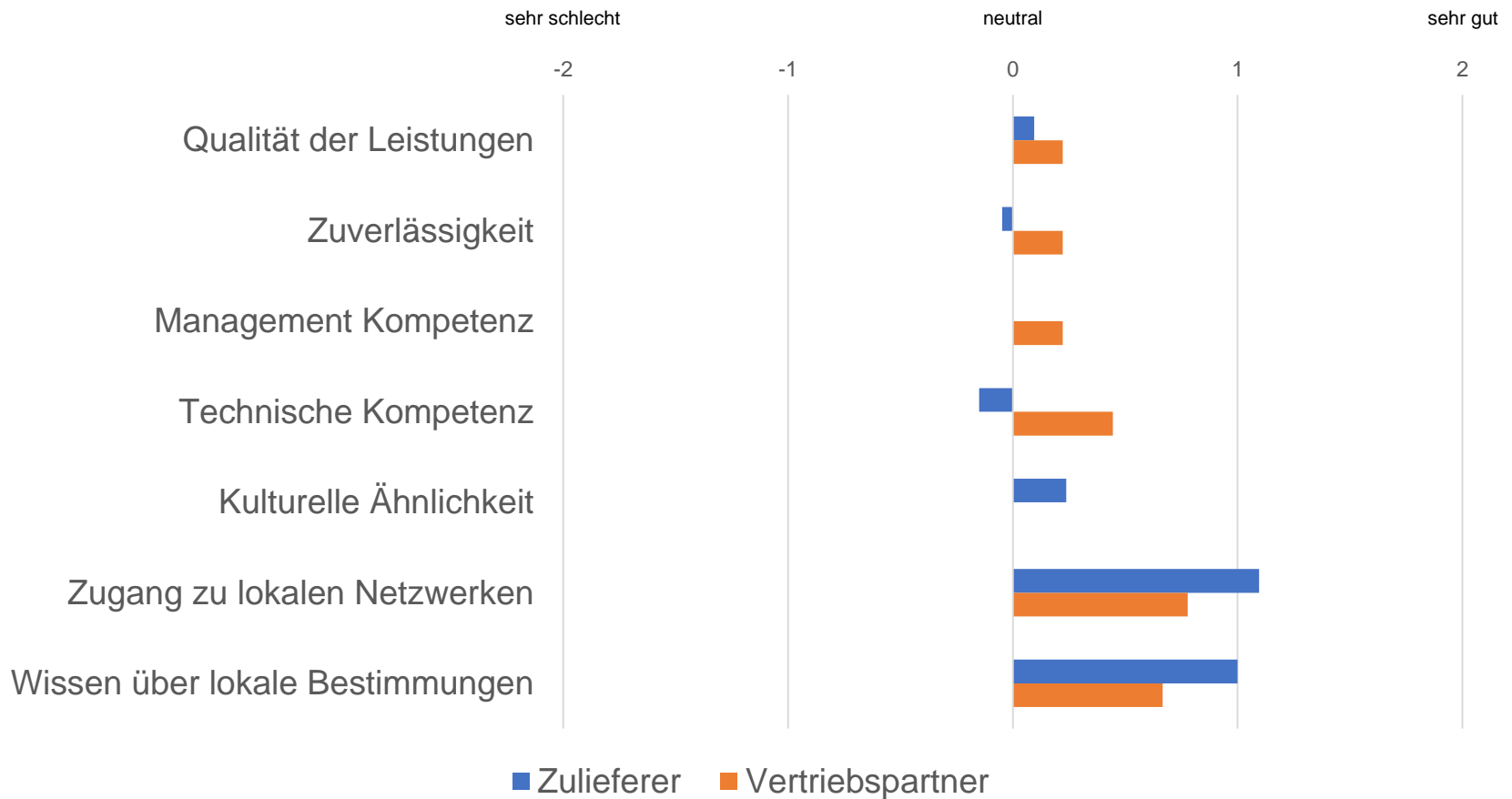
- ➔ **Konzerne haben pro Niederlassung den höchsten Beschäftigungseffekt, sind jedoch nicht zahlreich**
- ➔ **Große KMUs haben hohen Anteil an lokalen Arbeitskräften und sind zahlreicher als Konzerne**
- ➔ **Kleine KMUs haben nur geringen Anteil lokaler Arbeitskräfte (Ursache Geschäftsmodell, z.B. Beratung)**

Wie stark werden Zulieferern und Vertriebspartnern in die Wertschöpfungsketten eingebunden?



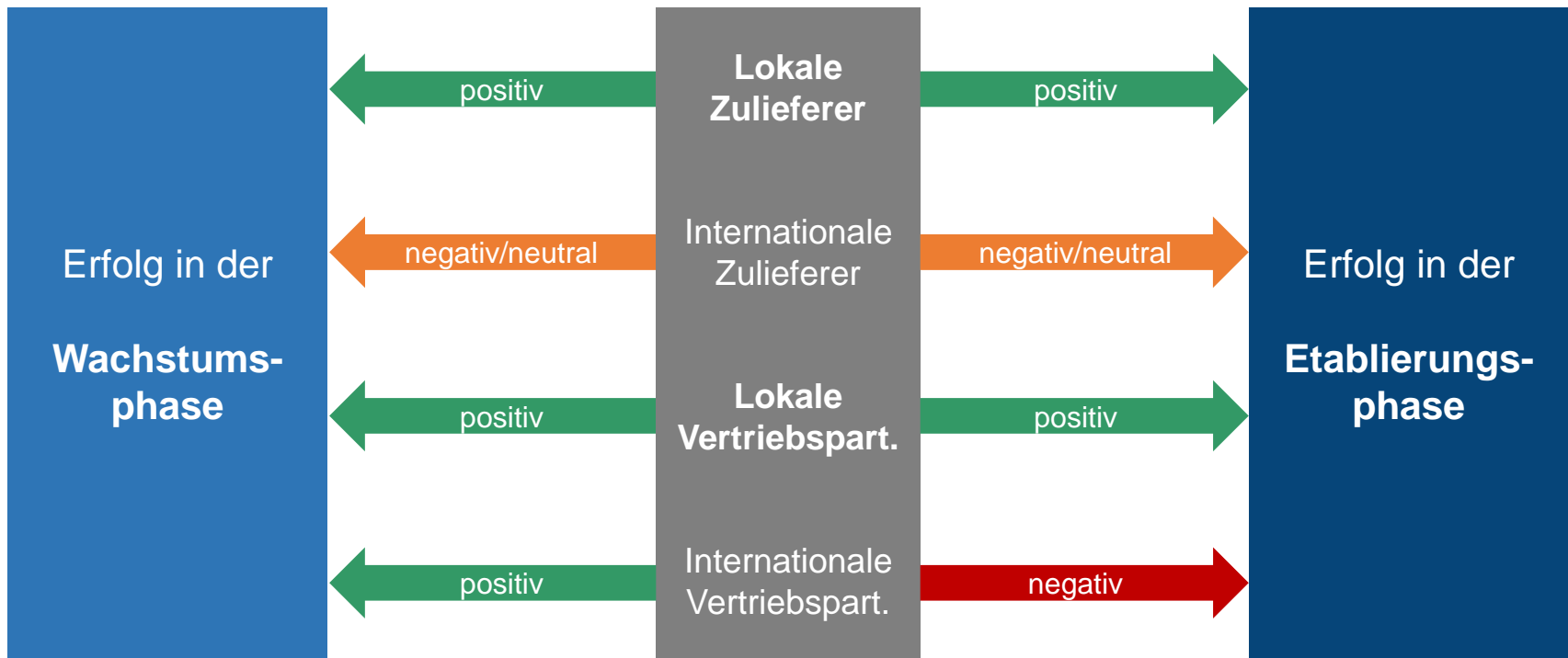
- Kleine KMUs und Konzerne haben die stärkste Einbindung lokaler Partner
 - Große KMUs binden lokale Partner nur schwach ein (insb. Vertriebspartner)
 - Relevanz lokaler und internationaler Zulieferer nahezu ausgeglichen
 - Zulieferer werden tendenziell stärker eingebunden als Vertriebspartner
- ➔ **Fast ausgeglichene Einbindung lokaler und internationaler Zulieferer legt nahe, dass komplexere (Zwischen-)Produkte importiert werden und lokal nicht verfügbar sind**
- ➔ **Schwächere Einbindung von Vertriebspartnern (insb. bei großen KMUs) überraschend angesichts hoher Bedeutung lokaler Vertriebserfahrung**
- ➔ **Kleine KMUs und Konzerne haben höhere indirekte Beschäftigungseffekte in lokaler Wirtschaft**

Wie beurteilen die Investoren ihre lokalen Zulieferer und Vertriebspartner?



- Generell akzeptable Zufriedenheit mit lokalen Partnern
 - Stärken lokaler Partner liegen insbesondere im Zugang zu lokalen Netzwerken und lokalem Wissen
- ➔ **Beitrag lokaler Partner entspricht dem Bedarf der Investoren hinsichtlich der Markterschließung**

Erfolgswirkung der Einbindung unterschiedlicher Partner



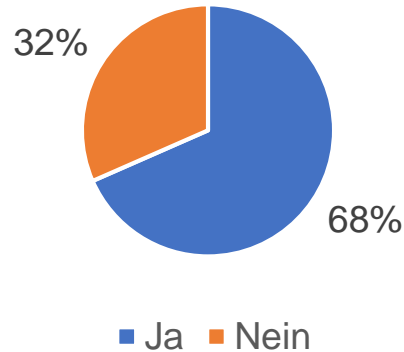
➔ Einbindung lokaler Partner erhöht durchgängig den Erfolg der Investition

➔ Fähigkeit ein lokales Netzwerk aus Zulieferern und Vertriebspartnern aufzubauen stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar

Erläuterung:

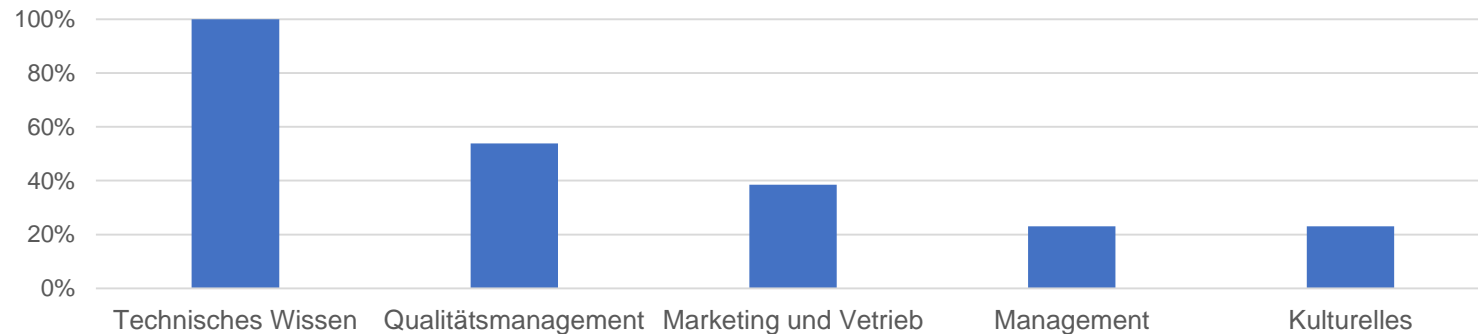
- Kausalanalytische Auswertung mittels Regressionsanalyse
- Abhängige Größen (Erfolgsdimensionen) bestehen jeweils aus aggregierten Faktoren von Umsatz, Gewinn, Marktanteil
- Ergebnisse sind nicht generalisierbar aufgrund der derzeit geringen Stichprobengröße

Welche Trainingsmaßnahmen werden lokalen Partnern von den Investoren geboten?



	ja	nein
KMU (klein)	86%	14%
KMU (groß)	25%	75%
Konzerne	60%	40%

Inhalt der Trainingsmaßnahmen

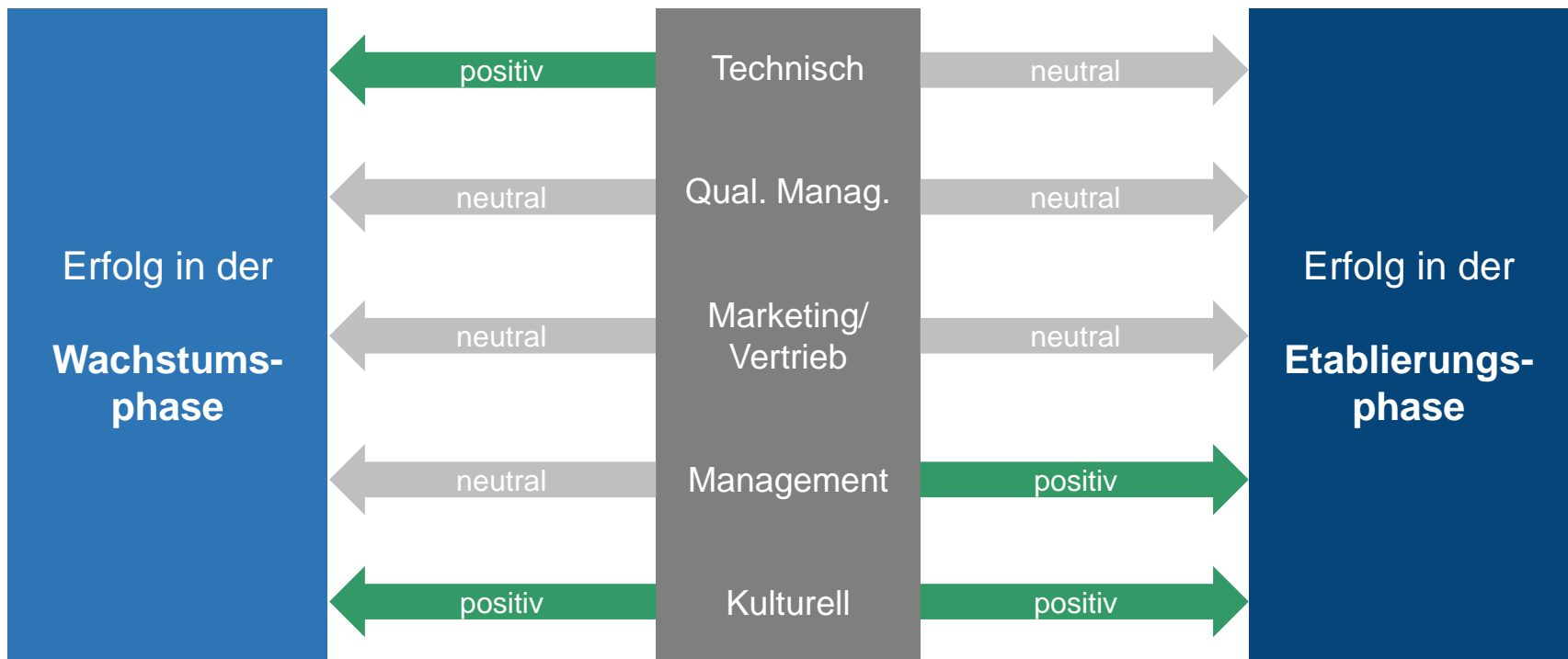


- Kleine KMUs bieten häufig Trainingsmaßnahmen an, wohingegen große KMUs dies nur sehr selten tun
- Wenn Trainingsmaßnahmen angeboten werden, dann immer bzgl. technischem Wissen
- Kulturelles Training wird am wenigsten angeboten

➔ **Trainingsmaßnahmen primär Produktbezogen**

➔ **Trainingsmaßnahmen entsprechen den Fähigkeiten der Investoren** (mangelnde Befähigung zu kulturellen Trainings)

Erfolgswirkung von Qualifizierungsmaßnahmen für lokale Partner

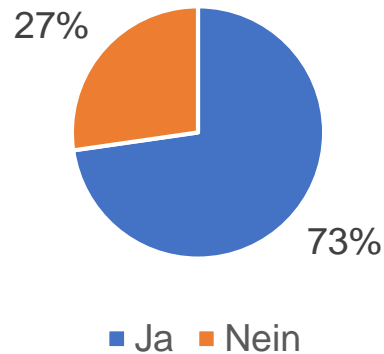


- ➔ **Veränderter Erfolgsbeitrag der Trainingsinhalte spiegelt Wandel der Aufgaben im Verlauf der Partnerschaft wieder → Zunahme von Management-Verantwortung**
- ➔ **Qualifizierung von lokalen Partnern hinsichtlich kultureller Unterschiede stellt Erfolgsfaktor dar**
- ➔ **Mangelnde Befähigung der Investoren kulturelle Trainings für lokale Partner anzubieten, kann ggf. extern abgedeckt werden**

Erläuterung:

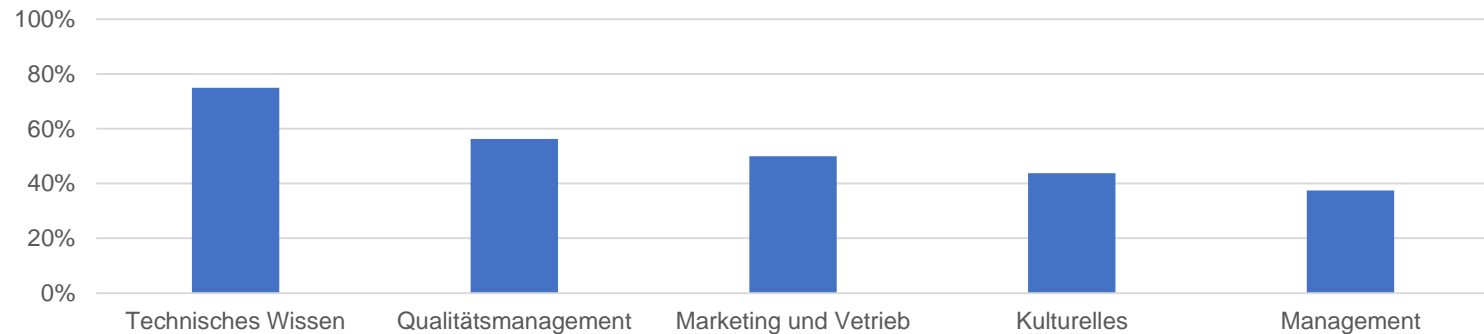
- Kausalanalytische Auswertung mittels Regressionsanalyse
- Abhängige Größen (Erfolgsdimensionen) bestehen jeweils aus aggregierten Faktoren von Umsatz, Gewinn, Marktanteil
- Ergebnisse sind nicht generalisierbar aufgrund der derzeit geringen Stichprobengröße

Welche Arten von Wissenstransfer erfolgt von den lokalen Partnern zu den Investoren?



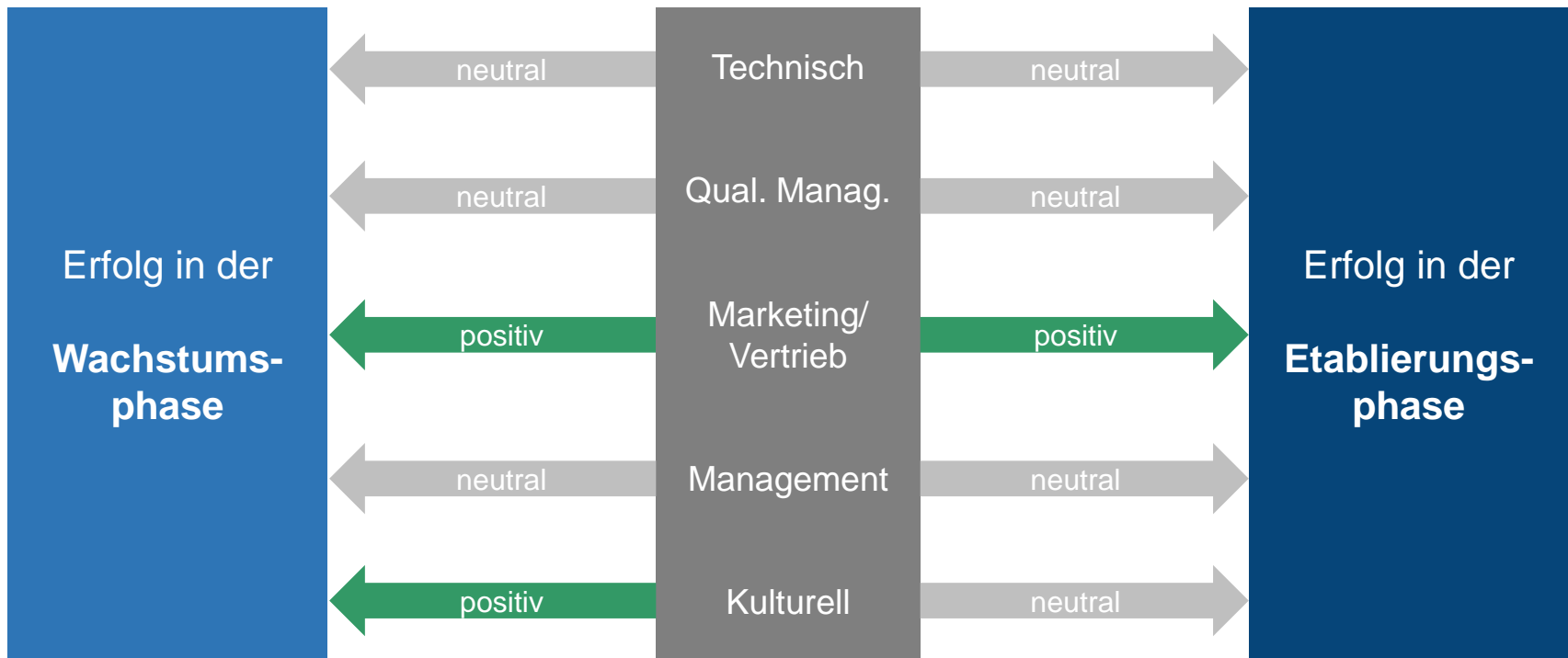
	ja	nein
KMU (klein)	57%	43%
KMU (groß)	75%	25%
Konzerne	75%	25%

Inhalt des Wissenstransfers von lokalen Partnern



- Nur 57% der kleine KMUs betreiben aktiven Wissenstransfer von lokalen Partnern
 - Große KMUs, die ein Partnernetzwerk unterhalten, betreiben zumeist aktiven Wissenstransfer
 - Wissenstransfer von lokalen Partnern ausgeglichener als Trainingsmaßnahmen, dennoch stark bezogen auf Produkte
- ➔ **Große KMUs und z.T. Konzerne stärker an Wissensgewinn interessiert als an Qualifizierung von Partnern**

Erfolgswirkung von Wissenstransfer von lokalen Partnern

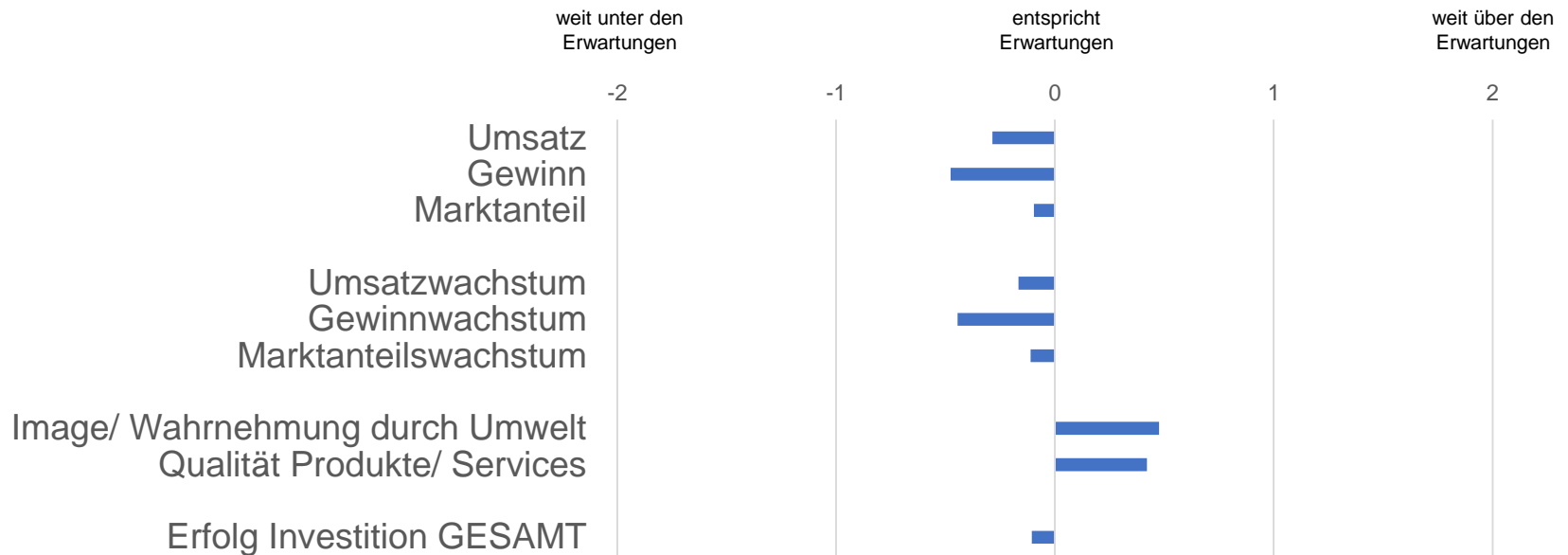


- ➔ **Aktive Gewinnung von lokalem Marketing und Vertriebswissen stellt Erfolgsfaktor dar**
- ➔ **In frühen Phasen der Investition stellt Verständnis der lokalen Kultur einen Wettbewerbsvorteil dar**
- ➔ **Nutzen kulturellen Wissenstransfers nimmt in späteren Phasen ab, wahrscheinlich dadurch, dass Investoren in späteren Phasen weitestgehend über dieses verfügen**

Erläuterung:

- Kausalanalytische Auswertung mittels Regressionsanalyse
- Abhängige Größen (Erfolgsdimensionen) bestehen jeweils aus aggregierten Faktoren von Umsatz, Gewinn, Marktanteil
- Ergebnisse sind nicht generalisierbar aufgrund der derzeit geringen Stichprobengröße

Abschluss – Erfolgsbeurteilung im Vergleich zu den Erwartungen



- Unternehmen beurteilen den Erfolg ihrer Investitionen in den afrikanischen Zielländern als (lediglich) leicht unter ihren Erwartungen
- Am schlechtesten wird das Erreichen der Gewinnerwartungen beurteilt, Image und Qualität übertreffen hingegen die Erwartungen
- ➔ **Weitgehende Erfüllung der Erwartungen rechtfertigt Investitionen in afrikanischen Zielländern auch für den deutschen Mittelstand**
- ➔ **Verbesserungspotentiale ergeben sich primär aus der lokalen Vernetzung:**
 - ➔ **Stärkere Einbeziehung lokaler Partner**
 - ➔ **Beidseitiger Wissenstransfer nicht nur im technischen Bereich sondern auch kulturell**



JACOBS
UNIVERSITY

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Tilo Halaszovich

Professor of Global Markets & Firms, Business & Economics
Jacobs University Bremen

t.halaszovich@jacobs-university.de