

# Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika

Ausgesuchte Geschäftskulturen im Fokus

## Kulturprofil Sambia

International

[www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)



Industrie- und Handelskammer  
Mittlerer Niederrhein

## Kulturprofil Sambia

- | Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen
- | Kulturstandards
- | Verhaltenstipps
- | Praxisspiegel: Interview mit Eike Hupe,  
Geschäftsführer der BASF Zambia

Bürokomplex „Square Revenue House“ im Zentrum Lusakas



© africa924 – istockphoto.com

# Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

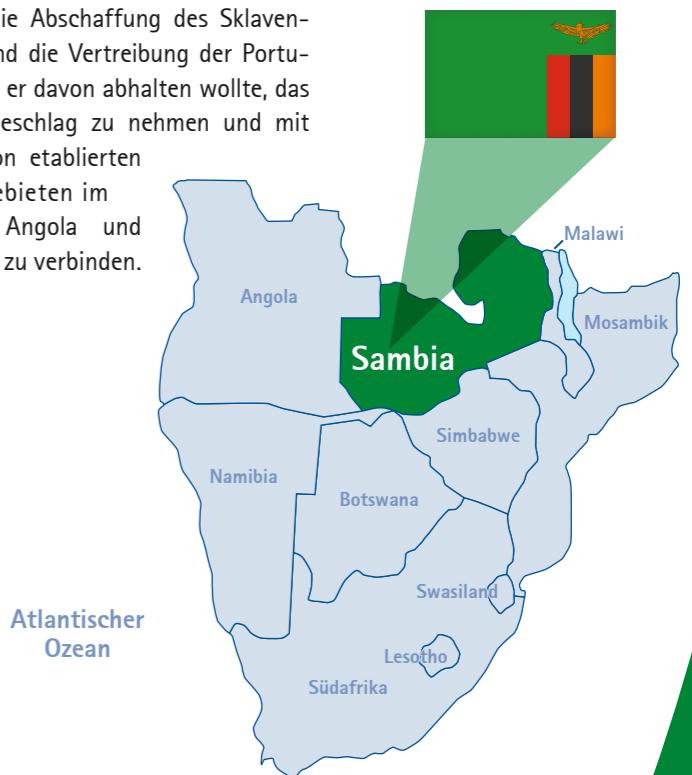
## Was Sambias Kultur geprägt hat

### Frühe Besiedlung, Völkerwanderung und erste Europäer

Das Binnenland Sambia im südlichen Zentralafrika gehört zur „Wiege der Menschheit“ (vor 3 Mio. Jahren) als Teil des nördlichen Rift Valley (ostafrikanischer Grabenbruch). Die heutige Besiedlung erfolgte durch regionale Völkerwanderung seit etwa 300 Jahren. Zwischen 1500 und 1800 wanderten Volksstämme der Lunda, Luba und Lozi aus dem Kongo zu. Mitte des 19. Jahrhunderts kamen die Ngoni aus Südafrika, die vor den Buren und Zulus flohen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatten diese Völkerwanderungen auf dem Gebiet des heutigen Sambia eine komplexe Struktur von rd. 75 indigenen Ethnien gebildet, die untereinander durch Konflikte und Handelsbeziehungen verbunden waren.

Seit dem späten 19. Jahrhundert erreichten Portugiesen und arabische Händler das Gebiet und begannen mit den örtlichen Volksstämmen den Handel mit Gold und Elfenbein sowie den Sklavenhandel, der bereits in kleinerem Ausmaß von den

Eingeborenen praktiziert wurde. Zur gleichen Zeit kamen die ersten europäischen Missionare, darunter als berühmtester Missionar und Forscher der Brite David Livingstone. Dieser bemühte sich um die Abschaffung des Sklavenhandels und die Vertreibung der Portugiesen, die er davon abhalten wollte, das Land in Beschlag zu nehmen und mit ihren schon etablierten Einflussgebieten im heutigen Angola und Mosambik zu verbinden.



### Die Kolonisierung – Cecil Rhodes und der „Kupfergürtel“

Livingstones Explorationen waren Teil des britischen Kolonialstrebens in Afrika („scramble for Africa“), das nach dessen frühem Tod in den Bangweulu-Sümpfen von Cecil Rhodes mit seiner British South Africa Company (BSAC) fortgeführt wurde. Rhodes strebte ein britisches Kolonialreich in ganz Afrika – „Cape to Cairo“ – an und wurde zu einem der reichsten Männer im südlichen Afrika. Ab 1929 nahm die britische Regierung das Gebiet unter ihre Kontrolle und errichtete das Protektorat Northern Rhodesia, mit der Hauptstadt Livingstone und ab 1935 Lusaka. Zu der Zeit waren große Vorkommen von Kupfer und anderen Mineralien, darunter auch Gold und Edelsteine, im sogenannten Kupfergürtel (Copperbelt) im Norden des Landes gefunden worden. Die Kupferminen wurden ab dann die treibende Kraft für die Besiedlung und das wirtschaftliche Wachstum Nordrhodesiens.

Nach der Entdeckung der Kupfervorkommen stieg die Zahl der weißen Sied-

ler stark an, viele davon aus Südafrika. Ende der 30er-Jahre war Nordrhodesien der weltweit größte Kupferproduzent. In den Minen arbeiteten rd. 30.000 afrikanische Bergleute mit 4.000 Weißen als Facharbeiter und Führungspersonal. Die steigende Zahl von Bergarbeitern hatte einen wichtigen sozialen Effekt, da die ethnischen Bindungen tendenziell geschwächt wurden. Die Bergarbeiter begannen, sich mehr über ihren Beruf als ihre ethnische Herkunft zu identifizieren. Sie fingen an, sich zu organisieren und durch Streiks für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen.

### Der Weg zur Unabhängigkeit

Die Bildung regulärer Gewerkschaften (Bergarbeiter und Eisenbahnarbeiter) Ende der 40er-Jahre gilt als wichtiger Schritt auf dem Weg zur Unabhängigkeit Nordrhodesiens. Eine erste Maßnahme in diese Richtung war bereits die Politik der indirekten Regierungsführung durch die Kolonialregierung ab 1930. Zur gleichen Zeit organisierten sich die in Missions- und Kolonialschulen ausgebildeten Afrikaner in sogenannten Wohlfahrtsver-

bänden (Welfare associations). Nach Arbeiteraufständen im Kupfergürtel Mitte der 30er-Jahre wurden ferner städtische Beratungsgremien (advisory councils) gebildet, durch die die afrikanische Stadtbevölkerung eine gewisse Mitsprache bei der Verwaltung der Kommunen erhielt. Mitglieder waren hauptsächlich die traditionellen Chiefs sowie einige gewählte Vertreter. 1946 wurde ein African Representative Council gebildet, und 1948 wurden einige Afrikaner in die legislative Versammlung berufen.

Die erste richtige Unabhängigkeitsbewegung begann 1949 mit der Gründung des African Nationalist Congress (ANC), einem Nachfolger der Welfare Associations. Als ein Kompromiss zwischen den Regierungswünschen der weißen Siedler und den Unabhängigkeitsbestrebungen der Afrikaner wurden 1953 die drei Kolonien Nord- und Südrhodesien (das spätere Simbabwe) sowie Nyasaland (das spätere Malawi) in einer Föderation zusammengefasst, mit einem föderalen Parlament und jeweils eigenen Verwaltungseinheiten, wobei den afrikanischen Abgeordneten ein Mitsprache- und Veto-

recht gegeben wurde. In der Dekade bis 1963 wurden die Ressourcen des Landes weitgehend „abgeschöpft“ und die Mitspracherechte der Afrikaner durch administrative Tricks beschnitten. Das einzige größere Entwicklungsprojekt zur Förderung der Wirtschaft des Landes war in dieser Zeit das Wasserkraftwerk am Kariba-Staudamm. Der Kariba-See liegt zwischen Sambia und Simbabwe und ist einer der größten künstlich geschaffenen Binnenseen der Welt.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Unabhängigkeit waren die Spaltung des ANC wegen der Auseinandersetzungen über die Einführung einer neuen Kolonialverfassung und die Gründung der neuen United National Independence Party (UNIP). Deren Führer wurde 1961 Kenneth Kaunda, der 1964 der erste Präsident Sambias wurde. Der Kampf für die Unabhängigkeit bestand aus in Generalstreiks, friedlichen Demonstrationen, gewalttätigen Auseinandersetzungen und Aufständen (im Volksmund bekannt als „Chacha-cha“). Schon seit 1960 hatte der britische Premierminister mit seinem berühmten Wort, es wehe ein „wind of

change“ durch Afrika, den Rückzug der Kolonialherren aus Afrika angekündigt. 1962 wurden Wahlen zu einer Übergangsregierung aus ANC und UNIP abgehalten und die Föderation zwischen den drei benachbarten Kolonialgebieten 1963 aufgelöst.

### Kaundas Vermächtnis – Machtverzicht und Demokratisierung

Kaunda mit seiner UNIP wurde Anfang 1964 nach einer gewonnenen Wahl Premierminister und im Oktober 1964 der erste Staatspräsident des unabhängigen Sambias. In diesem Jahr hatte der neue Regierungschef noch eine Rebellion einer kirchlichen Gruppierung im Land gewaltsam niederschlagen müssen und sah sich auch weiteren erheblichen Problemen gegenüber: insbesondere dem Mangel an ausgebildeten und qualifizierten Kräften in der Bevölkerung, unzureichender Infrastruktur und mangelhaftem Bildungswesen sowie der fast ausschließlichen wirtschaftlichen Abhängigkeit vom Kupferbergbau. Ein Entwicklungsplan mit umfangreichen Investitionen in den öffentlichen Sektor brachte viele Verbesserungen bis in die



### Wichtige Feiertage

1. Jan.	Neujahr
8. Mrz.	Internationaler Frauentag
12. Mrz.	Tag der Jugend
19. Apr.	Karfreitag
20. Apr.	Heiliger Samstag
22. Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
25. Mai	Tag der afrikanischen Freiheit
1. Juli	Heldengedenktag
2. Juli	Tag der nationalen Einheit
5. Aug.	Tag der Bauern
18. Okt.	Nationaler Gebetstag
24. Okt.	Unabhängigkeitstag
25. Dez.	Weihnachten

Fällt ein Feiertag auf einen Sonntag oder einen anderen Feiertag, wird üblicherweise der darauffolgende Tag ebenfalls zum Feiertag erklärt.

Quelle: Germany Trade & Invest ([www.gtai.de](http://www.gtai.de))

70er-Jahre, doch wurde die Wirtschaft stark geschädigt durch den Fall der Kupferpreise ab 1974.

Zu dieser Zeit hatte Kaunda mit seiner UNIP faktisch einen Einparteistaat errichtet und betrieb Machterhalt durch weitgehende Vetternwirtschaft. Ein Austeuerungsprogramm mit Unterstützung des Internationalen Währungsfonds wurde in den 80er-Jahren von heftigen politischen Widerstandsbewegungen in der Bevölkerung begleitet, und die neu gegründete Oppositionsbewegung Movement for Multi Party Democracy (MMD) gewann schließlich 1991 haushoch die ersten Mehrparteiwahlen. Kenneth Kaunda gebührt das Verdienst, als erster der „alten afrikanischen Potentaten“ seine Macht friedlich abgegeben zu haben – auch wenn das Demokratieverständnis der Nachfolgeregierung unter MMD-Führer Frederick Chiluba nach internationaler Einschätzung stark zu wünschen übrig ließ.

Privatisierung der vielen Staatsbetriebe, Inflationsbekämpfung sowie Schuldnerlass durch die internationale Gebergemeinde legten in den 90er-Jahren den Grundstein für das wirtschaftliche Wachstum des Binnenlandes. Wechselnde Perioden von Dürre und Überflutungen gefährden auch weiterhin immer wieder die wirtschaftliche Entwicklung, wie auch die relativ hohe HIV-Infektionsrate in der Bevölkerung. Dennoch ist Sambia eines der Länder in der Region, das für seine politische Stabilität bekannt ist. Seit 1991 wurden inzwischen sieben Mehrparteiwahlen abgehalten, die weitgehend friedlich verliefen, auch wenn es im Vorfeld der letzten Wahlen vom August 2016 zu erheblichen Spannungen zwischen den politischen Lagern kam.

## Sambia und die Deutschen

### Kriegslasten – der 1. Weltkrieg

Historisch erfolgte das erste Aufeinandertreffen zwischen Deutschen und den heutigen Sambier im Ersten Weltkrieg, in dem rd. 3.500 von ihnen als Soldaten die britische Armee beim Kampf gegen die deutschen Truppen im damaligen Deutsch-Ostafrika Tanganjika (heutiges Tansania) unterstützten. Außerdem nahmen die Briten zwischen 50.000 und 100.000 der damaligen Nordrhodesier als Träger mit in das Kriegsgeschehen. Die heutigen Sambier gehören damit zu den einheimischen Völkern der damaligen Kolonialgebiete, die erheblich unter dem 1. Weltkrieg leiden mussten.

### Entwicklungszusammenarbeit – „Hüben“ und „Drüben“

Sambia ist seit der Unabhängigkeit ein Schwerpunktland der deutschen Entwicklungshilfe, hauptsächlich in den Sektoren Wasser- und Sanitärversorgung, Landwirtschaft, Energieversorgung und Schutz der Biosphäre sowie im politischen Bereich bei „good governance“, Dezentralisierung und Armutsbekämp-

fung. In den 80er-Jahren gab es ebenfalls eine Zusammenarbeit zwischen Sambia und der DDR, wo damals 50 sambische Facharbeiter und Ingenieurtechniker vor allem in der Bunt- und Schwarzmetallurgie sowie im Maschinenbau ausgebildet wurden. Die Bundesregierung unterstützt neben der offiziellen Entwicklungshilfe die Arbeit mehrerer Nichtregierungsorganisationen sowie bestimmte privatwirtschaftliche Akteure, wie u. a. Handwerkskammern. Die Schwerpunkte der kulturpolitischen Zusammenarbeit sind Unterstützung von Sportorganisationen, Fortbildungsmaßnahmen und Informationsreisen sambischer Vertreter aus Politik, Medien und Kultur sowie die Förderung sambischer Künstler.

### Reiseland für Kenner – „The Real Africa“

Die berühmten Wasserfälle „Victoria Falls“, eines der sieben Weltwunder, sind eine der Hauptattraktionen des Landes und der ganze Stolz der Sambier, obwohl sie mit Simbabwe geteilt werden. Zwar ist Großbritannien als ehemalige Kolonialmacht mit den besten Verbindungen in das Land der wichtigste Tourismusmarkt



**Times of Zambia (Tageszeitung)**  
[www.times.co.zm](http://www.times.co.zm)

**The Sunday Mail (Wochenzeitung)**  
[www.sundaymail.co.zw](http://www.sundaymail.co.zw)

**The Zambian Observer (Nachrichtenportal)**  
[www.zambianobserver.com](http://www.zambianobserver.com)

**Zambia Daily Mail (Tageszeitung)**  
[www.daily-mail.co.zm](http://www.daily-mail.co.zm)

**Lusaka Times (Nachrichtenportal)**  
[www.lusakatimes.com](http://www.lusakatimes.com)

**AllAfrica – Sambia Spezial (Nachrichtenportal)**  
[www.allafrica.com/zambia](http://www.allafrica.com/zambia)

Quelle: eigene Recherchen

## Sambia und die moderne Welt

### Agrarinvestoren – die Landfrage

Der Erwerb von Agrarland durch ausländische Investoren zur Errichtung kommerzieller Großfarmen ist in Sambia wie in anderen afrikanischen Ländern ein umstrittenes Thema. Diesbezügliche Investitionen einer deutschen Großbank im Zeitraum 2007/08 waren einige Jahre später Gegenstand einer gemeinsamen Untersuchung durch die Zambia Land Alliance (ZLA) und die Caritas Zambia („Investigation into German Involvement in Land Grabbing in Zambia“). Dabei wurden unter anderem positive Auswirkungen solcher Projekte auf die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Wiederbelebung der lokalen Tabakwirtschaft festgestellt. Als problematisch gelten dagegen Fragen der Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit sowie Abhängigkeit von schwankenden Weltmarktpreisen.

### Traditionen und Nationalbewusstsein

Sambias Gegenwartskultur ist eine Mischung aus Werten, Normen, Gewohnheiten und spirituellen Traditionen von über 70 verschiedenen Ethnien. In der Kolonialzeit fand ein Prozess der Industrialisierung und Urbanisierung statt, der unterschiedliche Volksgruppen durch gemeinsame wirtschaftliche Interessen zusammenführte. Hierdurch sowie durch den gleichzeitigen Einfluss westlicher Standards entwickelte sich eine neue Kultur, die das heutige Sambia in den urbanen Zentren prägt. Amtssprache und „lingua franca“ im ganzen Land ist Englisch. Vorherrschende Religion ist das Christentum, mit geschätzt bis zu 75 % der Bevölkerung, der Rest verteilt sich auf Islam und Hinduismus.

Auf dem Land dagegen haben die verschiedenen Völker ihre eigenen, überlieferten Sitten und Gebräuche beibehalten, wie dies überall in Afrika zu beobachten ist. Sambia gehört jedoch zu den wenigen afrikanischen Staaten, in denen praktisch keine oder kaum Animositäten zwischen verschiedenen Ethnien

bestehen. Dieser positive Tatbestand unterstützte die Entwicklung eines eigenen sambischen Nationalbewusstseins. Seit der Unabhängigkeit wurden Institutionen zum Schutz und zur Förderung der sambischen Kultur eingerichtet, darunter die National Heritage Conservation Commission sowie private Museen und sogenannte „cultural villages“.

### Orientierung nach Fernost

Chinas Interesse als weltgrößter Kupferverbraucher an dem führenden Kupferproduzentenland Sambia ist naheliegend. Die Folge waren in den letzten zehn Jahren eine Reihe größerer Investitionen der Chinesen in Sambias Infrastruktur und Verarbeitungsindustrie. Gleichzeitig wurden die Beziehungen zu den westlichen Geberländern immer mal wieder getrübt durch problematische innenpolitische Entwicklungen, die vor allem die harte Vorgehensweise der Regierung gegen Opposition, Regierungskritiker und freie Medien betreffen.

### Aktive Teilnahme an regionaler Integration

Sambia ist Mitglied in zwei großen Wirtschaftsvereinigungen des Kontinents: Comesa – Common Market for Eastern and Southern Africa und SADC – Southern African Development Community. Für und Wider einer solchen überlappenden Mitgliedschaft sind häufig Gegenstand von öffentlichen Diskussionen, doch die Regierung nennt auch Argumente für die Beibehaltung: Lusaka beherbergt das Sekretariat der Comesa, und mit SADC ist das Land durch die Unterstützung des südafrikanischen Befreiungskampfes historisch verbunden. Seit 2012 hat Sambia die vollständige Zollbeseitigung im SADC-Binnenhandel vollzogen. Gleichzeitig wird die Mitgliedschaft in beiden Integrationsverbänden erleichtert durch die in Gang gekommene Harmonisierung der Handelsregime zwischen den beiden Blöcken.

# Kulturstandards

## Zeit – hat man und gibt man gern

Der bekannte Satz: „Europäer haben die Uhr, Afrikaner haben die Zeit“ trifft auf Sambier in besonderem Maß zu. Zeit hat man, und man gibt sie gern. Das bedeutet: Pünktlichkeit ist so gut wie unbekannt, mit der Einhaltung von Deadlines oder verabredeten Zeiten für Meetings ist nicht zu rechnen. Ein bis zwei Stunden Verspätung bei Geschäftstreffen sind keine Seltenheit. Selbst im öffentlichen Nahverkehr wird gern gewartet: Busse fahren nicht nach Fahrplan ab, sondern wenn sie voll sind.

## Raum – eher auf Armeslänge

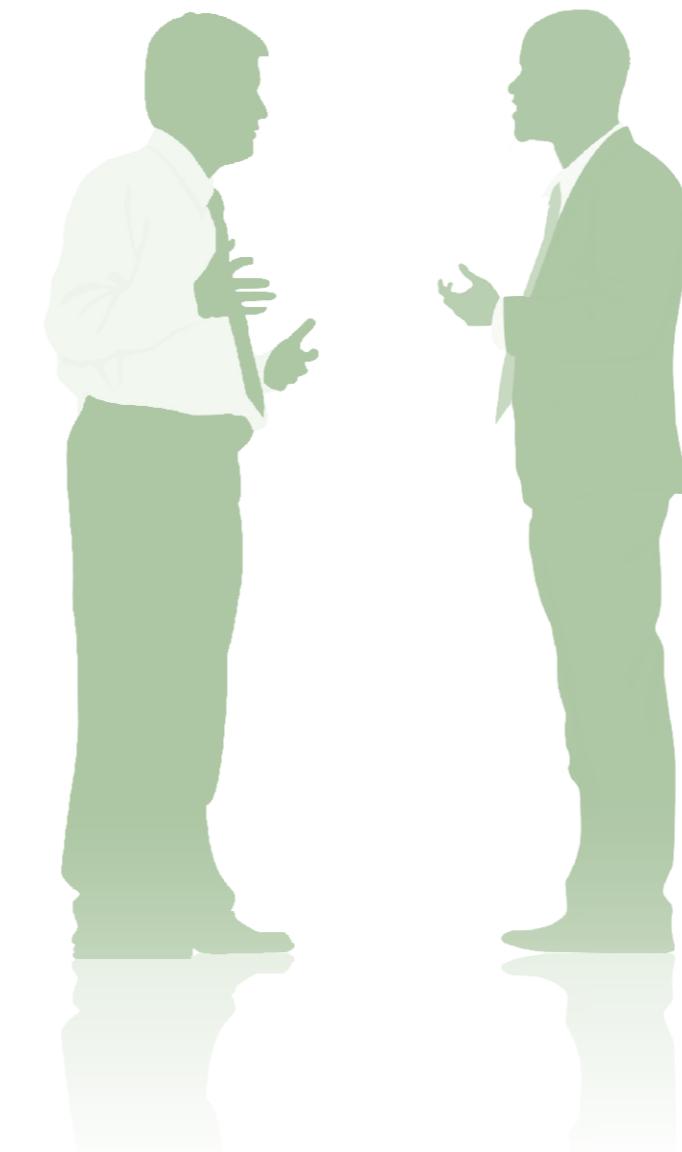
Eine Armeslänge Abstand gilt bei Begegnungen im öffentlichen Raum als angebracht, es sei denn, es handelt sich um gute Freunde oder Bekannte. In diesem Fall werden auch leichte Berührungen wie Schulterklopfen oder freundliche Umarmungen für akzeptabel gehalten. Zwischen Personen unterschiedlichen Geschlechts sollten jegliche körperliche Kontakte in der Öffentlichkeit vermieden werden.

## Kontext – immer verbindlich bleiben

Wie generell in Afrika, bevorzugen auch Sambier eine eher indirekte Form der Kommunikation, wobei vor allem eine direkte Verneinung unbedingt vermieden wird. Stattdessen kann etwa eine gewisse Pause vor der – immer verbindlichen – Antwort als Hinweis auf Ablehnung verstanden werden. Wenn sensible Themen angesprochen werden müssen, dann wird ein sambischer Gesprächspartner immer eine metaphorische Umschreibung oder eine Formulierung in der „dritten Person“ bevorzugen, um klare, harte Aussagen zu vermeiden.

## Individualität/Kollektiv – Loyalität als oberstes Gebot

Sambia ist wie die meisten afrikanischen Länder eine kollektivistische Gesellschaft. Dies manifestiert sich in engen, langfristigen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe, seien es Familie, Großfamilie, Clan oder Volksgruppe. Innerhalb der Gruppe besteht Verpflichtung zu gegenseitiger Fürsorge im Austausch zu „Loyalität“. Loyalität gilt als ein Wert, der sämtliche anderen gesellschaftlichen Regeln und Gesetze aufwiegt. Verstoß hiergegen führt zu Gesichtsverlust und Scham. Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern, auch etwa zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, werden eher in „moralischen“ (oder ethischen) Kategorien, wie zwischen Familienmitgliedern, definiert als – wie in westlichen Kulturen üblich – in sachlichen, rationalen Kategorien.



## Machtdistanz – fester Platz in der Gesellschaft

Sambia ist eine überwiegend hierarchisch organisierte Gesellschaft. Dies bedeutet, dass jede Person ihren Platz in der Gesellschaft akzeptiert, auch mit den sozialen Ungleichheiten, die einer solchen Gesellschaft inhärent sind. Untergebene erwarten, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen. In der Arbeitswelt wird als Chef der „wohlwollende Autokrat“ geschätzt.

## Unsicherheitsvermeidung – Gelassenheit angesagt

Bisherige soziologische Untersuchungen lassen keine eindeutigen Aussagen darüber zu, ob sich Sambier stärker oder schwächer durch zukünftige Ungewissheiten und Gefahren bedroht fühlen. In der Haltung der Sambier zum Phänomen Zeit ist jedenfalls erkennbar, dass die Menschen eher in der Gegenwart leben und weniger in der Zukunft. Dies deutet darauf hin, dass bezüglich zukünftiger Unsicherheiten tendenziell eine „Laissez-faire-Haltung“ angenommen wird und weniger das Bestreben, diese durch vorbeugende Maßnahmen zu kontrollieren.

## Maskulinität/Femininität – Lebensqualität vorrangig

Sambia wird als tendenziell eher „feminine“ Gesellschaft eingestuft: Der Fokus liegt auf „Arbeiten, um zu leben“, bei Auseinandersetzungen wird Konsensus angestrebt, Konflikte werden durch Kompromisse und Verhandlung gelöst, bei Incentives werden Freizeit und Flexibilität bevorzugt, Lebensqualität wird höher als Status eingestuft. Hinsichtlich Gleichstellung der Geschlechter ist Sambia noch eher den traditionellen afrikanischen Gesellschaften zuzurechnen: Die Rolle der Frau wird selbst in den urbanen Zentren noch überwiegend in Haus, Hof und Feld sowie in Versorgung von Familie und Gemeinschaft gesehen. Zum traditionellen Erscheinungsbild passt, dass Frauen normalerweise keinen Alkohol trinken und selten Hosen tragen.

## Langzeitorientierung – lieber schnelle Erfolge

Die sambische Kultur wird von Soziologen als tendenziell normativ und weniger pragmatisch eingestuft. Dies bedeutet, dass es einen großen Respekt für Traditionen gibt, jedoch wenig Neigung zu langfristigen Planungen, wie etwa Sparen für die Zukunft. Bei allen Tätigkeiten steht grundsätzlich das Interesse an schnellen Erfolgen im Vordergrund.

# Verhaltenstipps



## Erstes Aufeinandertreffen

Die Begrüßung mit Handschlag (rechte Hand) ist üblich in den meisten Situationen, gelegentlich auch die (angedeutete) freundschaftliche zweiseitige Umarmung nach europäischer Manier. Jedoch bei Aufeinandertreffen zwischen verschiedenen Geschlechtern ist kein körperlicher Kontakt üblich, vielmehr stehen häufig auch die Gesprächspartner in einem Abstand voneinander und schlagen die Hände vor der Brust zusammen, anstatt dem Gegenüber die Hand zu geben. Hierbei gibt es sogar regionale Unterschiede (die eventuell sogar in höflicher Form erfragt werden können). So ist traditionell im Landesosten (Eastern Province) der Handschlag mit rechts, bei Unterstützung des Ellbogens mit der linken Hand, üblich. In gleicher Weise ist der Austausch von Visitenkarten üblich. Wichtig ist ferner ein möglichst nur indirekter Augenkontakt, insbesondere vonseiten der Frau.

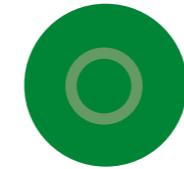
Dem Begrüßungszeremoniell kommt für die Atmosphäre des Gesprächs sehr große Bedeutung zu. So sollte man sich unbedingt angewöhnen, nicht nur „Hello, how are you“ zu fragen, sondern sich ausführlich nach dem persönlichen Befinden, der Gesundheit, der Familie, dem Verlauf des Tages (auch gern: wie man geschlafen hat) und so weiter zu erkundigen. Auch in Sambia ist Fußball ein großes Thema.



## Ablauf von Geschäftsverhandlungen

Bei geschäftlichen Verhandlungen werden die Teilnehmer einander formell vorgestellt und eine Person als Diskussionsleiter ausgewählt. In der Hierarchie höher stehende Persönlichkeiten werden als erste begrüßt. Die Anrede mit Titel, speziell bei Regierungsmitgliedern („Honorable ...“ oder „Your Excellency ...“) ist einzuhalten. Meetings beginnen so gut wie nie pünktlich, dennoch wird von europäischen Teilnehmern Pünktlichkeit erwartet. Bekleidungsregel ist nur für offizielle Anlässe Anzug/Kostüm, ansonsten genügt Anzughose/Kostümrock und Hemd/Bluse. Sambische Damen sind häufig in traditionellem Stil bekleidet (chitenje). Verhandlungen werden immer mit Smalltalk eingeleitet. Hierbei sollte man sich unbedingt Zeit lassen, denn schnell zum Verhandlungsthema zu kommen wird als unhöflich angesehen.

In Sambia sind grundsätzlich ausführliche Preisverhandlungen üblich. So ist das erste Angebot eines Verkäufers immer völlig überzogen, etwa doppelt so hoch wie der am Ende angestrebte Verhandlungspreis. Entscheidungen werden an der Spitze gefällt.



## Privater Umgang/ Geschäftsessen

Sambier sind umgänglich und gastfreudlich, und in dem dünn besiedelten Sambia – mit dem überwiegenden Teil der Bevölkerung in der Hauptstadt Lusaka – ist das lockere Zusammentreffen zwischen Einheimischen und Ausländern ungezwungener als in vielen anderen afrikanischen Ländern mit stärkerer Ghettosierung etwa von Expatriate Communities. Sambier lieben es, auf einen Drink in eine der vielen Pubs und Clubs in Lusaka zu gehen, wo man überall eine bunte, gemischte Gesellschaft trifft und leicht mit Einheimischen ins Gespräch kommt. Für Geschäftsessen stehen in Lusaka zahlreiche gute Gaststätten oder Hotels mit Bar und Restaurant zur Auswahl. Die Einladung in private Residenzen ist wie überall hauptsächlich auf die ausländische und diplomatische Community mit entsprechenden Wohnverhältnissen und Bewirtungsbudgets beschränkt.



## Kommunikation/ Pflege von Beziehungen

Die Pflege persönlicher Beziehungen und Verbindungen in Sambias Geschäftswelt und Administration (Networking) sind Voraussetzung für erfolgreiche geschäftliche Aktivitäten. Hierbei sind Ruhe und Geduld erforderlich, denn geschäftliche Entscheidungen vor allem im staatlichen Sektor, aber auch in der privaten Wirtschaft sind grundsätzlich langwierig. Leider hat nach Erfahrung von Landeskennern auch das Problem der Korruption im Land seit geraumer Zeit an Bedeutung gewonnen. Solchen Forderungen ist im Einzelfall mit großer Vorsicht zu begegnen, denn es gibt ein Anti-Korruptionsgesetz, für dessen Durchsetzung die staatliche Anti-Corruption Commission zuständig ist. In dem Zusammenhang ist auch zum Beispiel von der Überreichung von Gastgeschenken an Regierungsbeamte abzuraten, da diese in Verlegenheit gebracht werden. Unproblematisch und gern entgegengenommen werden dagegen kleine Werbegeschenke etwa mit dem Firmenlogo.

# Praxisspiegel: Interview

## „Gute Netzwerke sind in Sambia ein absolutes Muss“

Der promovierte Chemiker Eike Hupe war für den BASF-Konzern tätig, unter anderem in den Bereichen Agrarproduktion und Umwelttechnik. Ab 2014 war er Geschäftsführer der BASF Zambia und verantwortete zusätzlich als Area Manager Southern Africa die Pflanzenschutz-Geschäfte des Unternehmens in neun Ländern südlich der Sahara.

[www.bASF.com](http://www.bASF.com)



**Dr. Eike Hupe hat die BASF-Vertretung im sambischen Lusaka aufgebaut, die er als Managing Director leitete. Der Fokus des Unternehmens in Sambia liegt vor allem auf den Bereichen Bergbau und Landwirtschaft. Hupe berichtet über seine Erfahrungen mit der Geschäfts- und Arbeitskultur des südafrikanischen Landes.**

### Wie erleben Sie die sambische Arbeitskultur im Vergleich zur deutschen Arbeitskultur?

Es ist schwer, die sehr unterschiedlichen Arbeitskulturen zu beschreiben. Lassen sie mich ein Beispiel nennen: Wenn sie in Deutschland interne, aber auch externe Meetings haben, finden sie in der Regel recht schnell zum Anlass, diskutieren diesen pragmatisch und definieren einen klar strukturierten Weg vorwärts. Das ist in Sambia deutlich anders. In Besprechungen ist die Diskussion der Familie und des privaten Wohlergehens immens wichtig und nimmt einen guten Teil der Zeit ein; Meetings enden nicht immer mit einer Lösung; viele Themen werden bewusst offen gelassen und im folgenden Meeting wieder aufgenommen – oder sich selbst überlassen. Ein anderes Beispiel: Gemeinsame Geschäfts-Dinner finden quasi nicht statt. Man versucht vielmehr, in der Regel auch aus Gründen der Sicherheit, vor Einbruch der Dunkelheit zu Hause zu sein.

Welche weiteren Erwartungen haben sambische Arbeitnehmer an ihren Vorgesetzten?

Sie erwarten vor allem Loyalität und Wertschätzung. Der aktive Aufbau eines partnerschaftlichen, ja zum Teil freundschaftlichen Vertrauensverhältnisses ist absolut wichtig. Dies kostet

sicherlich Zeit auf beiden Seiten; es wird jedoch unbedingt erwartet, dass diese Zeit investiert wird. Dies ist oft wichtiger als „materielle“ Dinge wie zum Beispiel die angebotene Krankenversicherung oder Pensionskasse.

### Die Loyalität der Sambier gegenüber ihrer Großfamilie steht vermutlich hin und wieder im Konflikt zu ihren Arbeitnehmerpflichten.

Absolut. Das ist sicherlich kulturell bedingt: Die Familie ist wichtiger als vieles andere – oft auch wichtiger als der Job. Der Verdienster in der Familie hilft in der Regel seiner Großfamilie, wo er nur kann – finanziell, aber auch die persönliche Anwesenheit wird in bestimmten Situationen erwartet. Hierbei ist es immens wichtig, als Manager diesen Freiraum für den Mitarbeiter zu schaffen und nicht zu blockieren. Vielmehr gilt es, in einer offenen Diskussion der speziellen Situation eine Lösung zu finden, die für alle Seiten akzeptabel ist.

### Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Behördenvertretern?

Im Großen und Ganzen gut. Natürlich gibt es immer Ausnahmen, etwa spezielle bürokratische Prozesse, die einfach Zeit kosten oder nicht wirklich transparent sind. Wenn man das im Vorfeld einkalkuliert, ist dies sicherlich von Vorteil. Am Ende des Tages ist jedoch allen Seiten daran gelegen, sich nicht gegenseitig zu behindern, sondern eine Lösung zu finden. Dies ist vor allem im Umgang mit den Behörden der Fall.



... das Interview weiterlesen unter:  
[www.subsahara-africa-ihk.de/kulturkompetenz](http://www.subsahara-africa-ihk.de/kulturkompetenz)



## Kontakte

Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika  
Niederlassung Lusaka  
[www.suedafrika.ahk.de](http://www.suedafrika.ahk.de)

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Lusaka  
[www.lusaka.diplo.de](http://www.lusaka.diplo.de)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Lusaka  
[www.giz.de/de/weltweit/338.html](http://www.giz.de/de/weltweit/338.html)

Zambia Development Agency  
[www.zda.org.zm](http://www.zda.org.zm)

KfW Entwicklungsbank – Büro Lusaka  
[www.kfw-entwicklungsbank.de](http://www.kfw-entwicklungsbank.de)

Quelle: eigene Recherchen

# Impressum

## Herausgeber

Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein KdöR vertreten durch den Präsidenten und den Hauptgeschäftsführer | Friedrichstraße 40 | 41460 Neuss | [www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)

## Redaktion

Geschäftsbereich International | Stefan Enders (Leitung), [enders@mittlerer-niederrhein.ihk.de](mailto:enders@mittlerer-niederrhein.ihk.de) | Aleksandra Kroll, [kroll@mittlerer-niederrhein.ihk.de](mailto:kroll@mittlerer-niederrhein.ihk.de)

## Autor

Dr. Inge Hackenbroch, gelernte Journalistin und Diplom-Volkswirtin, arbeitete 33 Jahre im Auslandsdienst der ehemaligen Bundesagentur für Außenwirtschaft und ihrer Nachfolgerin Germany Trade & Invest. In dieser Zeit berichtete sie als Afrika-Korrespondentin mehr als 20 Jahre überwiegend aus Nairobi, Kenia, über Ostafrika sowie Nigeria, Ghana und Angola, außerdem zeitweise über die frankofonen Länder des westlichen Afrikas. Seit 2015 ist sie als freie Autorin u.a. für die IHK Mittlerer Niederrhein und private Medien tätig.  
[inge-hackenbroch@t-online.de](mailto:inge-hackenbroch@t-online.de)



## Unter Mitwirkung von

Heiko Stumpf, Germany Trade & Invest, [heiko.stumpf@gtaid.de](mailto:heiko.stumpf@gtaid.de)

## Praxisleitfaden „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“

Das Kulturprofil Sambia ist Teil der Publikation „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“. Mit diesem Praxisleitfaden möchte der Herausgeber Unternehmensvertreter bei der Vorbereitung auf geschäftliche Termine in dieser wirtschaftlich aufstrebenden Region Afrikas unterstützen. Im Fokus stehen zunächst Faktoren, die für das kulturelle Verständnis eines Großteils der Region eine Schlüsselrolle spielen. Danach wird das Kulturprofil von Ländern, die eine besondere Bedeutung für deutsche Unternehmen haben oder haben können, skizziert: Äthiopien, Angola, Côte d'Ivoire, Ghana, Kamerun, Kenia, Mosambik, Nigeria, Sambia, Südafrika und Tansania. Praxisleitfaden sowie die einzelnen Kulturprofile sind als PDF unter folgender Adresse erhältlich:

[www.subsahara-africa-ihk.de/kulturkompetenz](http://www.subsahara-africa-ihk.de/kulturkompetenz)

## Blog

Der Herausgeber unterhält mit blog:subsahara-africa eine Internetplattform rund um Informationen, Expertise und Kontakte bezüglich der Märkte südlich der Sahara. Der Blog möchte bei der Vorbereitung eines wirtschaftlichen Engagements in der Region unterstützen. Er bietet Hinweise z.B. auf aktuelle Studien, interessante Publikationen oder die unternehmerische Afrika-Praxis. Außerdem kommen dort Marktexperten zu Wort und es finden sich Berichte über Veranstaltungen. Ein Terminkalender liefert einen Überblick über Konferenzen, Seminare und Unternehmerreisen.

[www.subsahara-africa-ihk.de](http://www.subsahara-africa-ihk.de)

