

**TRANSKULTURELLE GRÜNDERFÖRDERUNG**  
**Eine qualitativ-empirische Studie zum Marketing**  
**standardisierter Trainings- und Beratungsleistungen**  
**in Entwicklungsländern, dargestellt am Beispiel Südafrikas**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Technischen Universität Dortmund

2011  
vorgelegt von  
Dipl.-Kfm. Herfried A. Kroll

Tag der Disputation

2. Mai 2011

1. Gutachter

Prof. Dr. Hartmut H. Holz Müller

2. Gutachter

Prof. Dr. Hartmut Neuendorff

## Vorwort

Diese Studie greift eine Problematik aus dem Bereich der Entwicklungshilfe auf, indem sie das Versagen von Gründerförderungsprogrammen aus einem marketingtheoretischen Blickwinkel betrachtet. Die Idee hierzu entstand vor etwa 10 Jahren, als sich in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ein Paradigmenwechsel unter dem Motto *Listening to the Voices of the Poor* abzeichnete (Narayan et al. 1999). Er wurde ausgelöst durch die enttäuschenden Ergebnisse entwicklungspolitischer Interventionen, mit denen in den vorangegangenen Jahrzehnten auf westlichen Fortschrittsmodellen beruhendes Wissen in Entwicklungsländer übertragen wurde. Als Konsequenz folgte diesem Wechsel von der Rolle des „Besserwissers“ in die des Zuhörers eine erneute Rückbesinnung auf die kulturelle Einbettung aller Entwicklungsprozesse (vgl. Rao/Walton 2004; Lepenies 2010). Ein „*listening to the voices of the poor*“ befindet sich jedoch auch in enger Beziehung zu dem Basissatz des Marketingwissens, der eine konsequente Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen fordert.

Einem solchen Marketingdenken sind nationale und multilaterale Agenturen, z.B. die deutsche GTZ (seit Dezember 2010 Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit/GIZ) oder die UNIDO als Unterorganisation der Vereinten Nationen) sowie privatwirtschaftlich organisierte Consultinggesellschaften verpflichtet, die im Rahmen internationaler Entwicklungszusammenarbeit mit der Umsetzung entwicklungspolitischer Programme und Projekte beauftragt werden. Ihnen galt nach meiner langjährigen Tätigkeit als Entwicklungsberater ein besonderes Interesse bei der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und bei der Formulierung der Forschungsfragen. Im Hinblick auf die kulturellen Implikationen der Gründerförderung in Entwicklungsländern erwies sich darüber hinaus ein interdisziplinärer Ansatz für das Forschungsdesign als ebenso angeraten wie eine Methodologie aus der interpretativen Soziologie. Hiermit will die vorliegende Studie belegen, dass Theorie und Praxis entwicklungspolitischer Interventionen durch die Ausrichtung an einem kultursensiblen Dienstleistungsmarketing wesentlich befruchtet werden können.

Für die vielfältige Unterstützung beim Anfertigen dieser Studie bin ich einer Vielzahl von Personen zu großem Dank verpflichtet. Dieser Dank richtet sich an erster Stelle an Professor Dr. Hartmut H. Holzmüller, der als Betreuer diese Studie mit Wohlwollen, großer Geduld und

kritischem Interesse begleitet hat. Mehrfach haben seine fachlichen und persönlichen Impulse aus konzeptionellen Sackgassen herausgeführt und neue konstruktive Lösungswege angeregt. Dankbar verbunden bin ich auch meinen Interviewpartnern in Südafrika, die sich fast ausnahmslos während ihrer beruflichen und unternehmerischen Tätigkeit oftmals über zwei Stunden hinweg meinen Fragen stellten. Des Weiteren danke ich den Kollegen von der Integration GmbH, Frankfurt/Main, die meine nebenberuflichen wissenschaftlichen Ambitionen stets mit großer Toleranz begleitet haben. Eine unschätzbare Hilfe war Theresa Griessel-Emerick vom CEFÉ-Netzwerk Südafrika, die kenntnisreich und talentiert das *snowball sampling* innerhalb dieses Netzwerkes beförderte. Substanzielle Anregungen erfuhren Entwurf und Realisierung des Forschungsdesigns durch Dr. Susanne Preuschoff vom HDZ der Technischen Universität Dortmund und Dr. Matthias Rudloff, Berlin, den Opernintendanten a.D. Walter Ruppel, den Wirtschaftsgeographen Dr. Elfried Söker, die Germanistin Manuela Bröner und die Dipl.-Psychologin Barbara Künkel. Ihre Hilfeleistungen sollen jedoch keinesfalls die Feststellung mindern, dass ich für Inhalt und Ergebnisse dieser Studie allein verantwortlich zeichne. Für sein engagiertes Korrekturlesen bin ich dem Dipl.-Soziologen Klaus Kaiser zu großem Dank verpflichtet.

Ein ganz besonderer Dank gilt schließlich meiner Ehefrau, Dr. med. Hannelore Zapp-Kroll, ohne deren geduldige Unterstützung und an wesentlichen Punkten auch kritisch-konstruktive Rolle als Zuhörerin und Diskurspartnerin dieser Arbeit ein wichtiges Stück seelischen Fundaments fehlen würde.

Hamburg, am 08.01.2011

H.A. Kroll

## Abkürzungsverzeichnis

A2B	Addicted to Business: NGO im Bereich der Gründerförderung
ALMS	Active Labour Market Strategy
AsgiSA	Accelerated and Shared Growth Initiative for South Africa
BBBEE/BEE	Broad-Based Black Economic Empowerment
BESD	Basic Entrepreneurial Skills Development
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit
CAQD	Computer-gestützte Analyse qualitativer Daten
CEFE	Competency-Based Economies through Formation of Enterprise
EDP	Entrepreneurship Development Programme
EMPRETEC	Emprendedores Tecnología
ESCOM	Electricity Supply Commission (südafrikanischer Stromversorger)
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FEBDEV	Foundation of Economic and Business Development
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GODISA	(Setswana-Wort mit der Bedeutung „Hilfe zu wachsen“) Technologie-Förderprogramm/Treuhandgesellschaft
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
HDP	Historically Disadvantaged Person: offizielle Bezeichnung der während der Apartheidzeit ethnisch diskriminierten Bevölkerungsgruppen
ICT	Information and Communications Technology
ILO	International Labour Organisation
IToT	International Training of Trainers
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LEAP	Lim’uvune Entrepreneurial Assistance Programme
MODE	Medunsa Organisation for Disabled Entrepreneurs
NGO/NRO	Non-Governmental Organisation/Nichtregierungsorganisation
PECs	Personal Entrepreneurial Characteristics
PSD	Private Sector Development
SA/RSA	Republic of South Africa

---

SANCO	South African National Civic Organisation
SBDC	Small Business Development Corporation
SEDA	Small Enterprise Development Agency
SETA	Sector Education and Training Authority
SIYB	Start and Improve Your Business
SMME	Small, Medium and Micro-Enterprises
SWOT-Analyse	Stärken/Schwächen/Chancen/Bedrohungen-Analyse (Strengths, weaknesses, opportunities, threats )
TEA	Total Early-stage Entrepreneurial Activity
TTO	Triple Trust Organisation
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USAID	Entwicklungshilfeagentur der US-amerikanischen Regierung

## Glossar der verwendeten Fachbegriffe

Afrikaans	Muttersprache der Südafrikaner burischer Abstammung
Apartheid	Rassentrennung: Politik der weißen Minderheitsregierungen in Südafrika vor 1994
Baloyi	(Venda, Sotho) Zauberer, Hexenmeister
Coping	Bewältigungsverhalten zwischen Persönlichkeit und Kontext
Councillor	demokratisch gewählter Repräsentant von Städten und Gemeinden
Diversity Management	Modell der Unternehmensführung, das die Vielfalt innerhalb von Belegschaften (nach Geschlecht, nationaler/ethnischer/ religiöser Zugehörigkeit, sexueller Orientierung etc.) als Ressource begreift, die zur Bewältigung von Komplexität und zur Steigerung von Kreativität beitragen kann
Entrepreneurship	Unternehmertum
Ethnizität	Zugehörigkeit zu einer ethnisch definierten Bevölkerungsgruppe
Existenzgründung	Begründung unternehmerischer Selbständigkeit
Historically Disadvantaged Persons (HDPs)	die aufgrund der Politik der Rassentrennung während der Apartheid-Zeit diskriminierten nicht-weißen Bevölkerungsgruppen, auch „Previously Disadvantaged Persons“ genannt
Igqwira	(Xhosa) Hexer, Hexe
Indaba	Finden von Kompromisslösungen durch Konsultation und Konsens
Indunas	(Zulu) Hauptleute unter einem Häuptling
Informeller Sektor	Wirtschaftssektor mit Aktivitäten, die keinen formalen Regelungen unterliegen und darum nicht von nationalen Statistiken erfasst werden; gilt in Südafrika auch als Teil der <i>second economy</i> (s. unten)
Inkhosi	(Zulu) Häuptling
Inyanga/Izinyanga	(Zulu) traditioneller Heiler ohne wahrsagerische Fähigkeiten, auch bedeutungsgleich mit Sangoma
Isibunge	(Zulu) „magnetische“ Kräuter, deren Verbrennen Kunden anlocken soll
Khuphuka	(Zulu für aufsteigen, erklimmen) Eigenname einer NGO
Kral	(englisch: kraal) dörfliche Siedlungsform

---

Lebenswelt	Phänomenologischer Begriff, der „das Insgesamt subsinnweltlicher Wirklichkeitsbereiche“ bezeichnet, die durch aktuelles und früheres Erleben und durch Erwartungen an künftiges Erleben geprägt sind ( <i>Honer 2003</i> )
Masakhane	„Lasst uns zusammen aufbauen!“ Slogan einer Kampagne der südafrikanischen Regierung zur Förderung einer Kultur der Partizipation
Matric	Abschlussprüfung am Ende der Sekundarstufe
Meme	Kulturelemente, die nicht genetisch, sondern durch Nachahmung weitergegeben werden
Metakognitionen	„ ... Überzeugungen von Personen über ihre eigenen mentalen Befindlichkeiten und über die Befindlichkeiten Anderer, sowie deren Strategien und Absichten, soweit sich diese auf die Interaktion auf Märkten beziehen“ ( <i>Holzmüller/Buber 2009</i> , S. 11)
Muti/Umuti	(Zulu) Zauber- und Heilmittel aus Kräutern, tierischen und auch menschlichen Körperteilen
Nepotismus	Bevorzugung von Familienangehörigen, „Vetternwirtschaft“
Sangoma/Izangoma	(Zulu) traditioneller Heiler, Medium zu Ahnen, Wahrsager
Schwarzafrikaner	Angehörige bantusprachlicher Bevölkerungsgruppen in Südafrika
second economy	vom ehemaligen Präsidenten Mbeki geprägter Begriff, der neben dem informellen Sektor auch die Arbeitslosen und nicht vermittelbare Arbeitssuchende umfasst (vgl. <i>Devey et al. 2006</i> )
Shebeen	illegal betriebene Kneipe
Skollies	kriminell gewordene Jugendliche
Sotho	schwarzafrikanische Ethnie im südlichen Afrika
Stakeholder	Unmittelbar oder mittelbar an einem Gründungsprojekt beteiligte Person oder Institution
Szenario	hier: ein Instrument zur holistischen Analyse möglicher Gründungssituationen und zur Ableitung von Gestaltungsoptionen der Gründerförderung
township	Wohngebiete an den Rändern der traditionell weißen Großstädte, in die die Schwarzen unter dem Apartheidregime umgesiedelt wurden. Dazu zählen auch die Obdachlosenviertel ( <i>informal settlements</i> ). Vgl. <i>Rossouw 2009</i> .
transkulturell	Eigenkulturelles Wissen in eine Fremdkultur übertragend
Tswana	schwarzafrikanische Ethnie im südlichen Afrika
Ubuntu	Inbegriff der kommunitaristischen Ethik des afrikanischen Humanismus, der Harmonie in allen Beziehungen über



---

	Teilnahme und Teilhabe an Gütern und Werten erreichen will
Umqombothi	Hirsebier der Zulu
Umthakathi	(Xhosa) Hexer/Hexe
Umuti	s. Muti
Vigilantismus	Selbstjustiz durch die Bildung von Bürgerwehren zum Schutz und zur Erhaltung der sozialen Ordnung
westlich	Synonym für „euro-amerikanisch“
Xhosa	schwarzafrikanische Ethnie im südlichen Afrika
Zulu	schwarzafrikanische Ethnie im südlichen Afrika

# Inhalt

Vorwort.....	1
Abkürzungsverzeichnis .....	3
Glossar der verwendeten Fachbegriffe .....	5
Inhalt.....	8
Abbildungsverzeichnis .....	11
Tabellenverzeichnis .....	12
1 Forschungsdesign der Studie .....	13
1.1 Konzeptionelle Grundlegung: Problemstellung, Relevanz, Zielsetzung.....	13
1.2 Theoretische Eingrenzung des Forschungsfeldes.....	18
1.2.1 Begriffsbestimmungen und Basiskonzepte .....	18
1.2.2 Forschungslücke und Forschungsfragen .....	22
1.3 Gang der Untersuchung .....	28
2 Gründerförderung in Südafrika .....	33
2.1 Gründerförderung im <i>Black Economic Empowerment</i> -Programm .....	33
2.2 Gründerförderung nach dem Modell der Leistungsmotivation .....	35
2.2.1 Ziele und Struktur des CEFE-Programms .....	36
2.2.2 Konzeptionell vergleichbare Förderprogramme.....	41
2.3 Ergebnisse der Gründerförderung in Südafrika.....	44
2.3.1 Evaluierung der Gründerförderung .....	44
2.3.2 Kulturelle Fehlpassung westlicher Gründerförderung?.....	46
3 Methodologische und methodische Grundlegung .....	48
3.1 Begründung des qualitativ-rekonstruktiven Untersuchungsansatzes .....	48
3.2 Im Untersuchungsverlauf eingesetzte Methoden .....	55
3.2.1 Heuristisch-analytische Konzepte .....	56
3.2.1.1 Historisch-kulturelles Erbe schwarzafrikanischen Unternehmertums .....	57

---

3.2.1.2	Theoretisches und methodisches Vorwissen .....	61
3.2.1.3	Beruflicher Hintergrund und Forschungsinteresse des Autors.....	63
3.2.2	Erhebung der Felddaten mit Experteninterviews .....	64
3.2.2.1	Sampling-Strategie .....	65
3.2.2.2	Leitfadenentwicklung und Interviewtechnik.....	66
3.2.3	Vom Text über die Kategorie zum Idealtypus.....	70
3.3	Qualitätskontrolle im Untersuchungsverlauf.....	75
4	Lebenswelten schwarzafrikanischer Gründer in Südafrika.....	81
4.1	Kurzbeschreibung der Fälle.....	81
4.1.1	Die Gruppe der Gründer .....	81
4.1.2	Die Gruppe der Berater.....	88
4.1.3	Die Gruppe der Beamten .....	90
4.2	Rekonstruktion der Gründerpersönlichkeit .....	91
4.2.1	Prägungen, Wünsche, Motive des Gründers .....	92
4.2.1.1	Gründergerechte affektive Ausstattung .....	92
4.2.1.2	Defizite der affektiven Ausstattung .....	98
4.2.2	Wissen und Erfahrungen des Gründers .....	100
4.2.2.1	Gründergerechte kognitive Ausstattung .....	100
4.2.2.2	Defizite der kognitiven Ausstattung .....	103
4.2.3	Bikulturelle Facetten der Gründerpersönlichkeit .....	105
4.2.4	Dimensionierung der Gründerprofile .....	109
4.3	Der lebensweltliche Kontext von Gründungsvorhaben.....	111
4.3.1	Intrakulturelle Heterogenität von Gründerlebenswelten .....	111
4.3.1.1	Der gründungsfördernde Kontext.....	111
4.3.1.2	Der gründungsfeindliche Kontext .....	125
4.3.2	Dynamik von Gründerlebenswelten .....	147
4.4	Strategien der Bewältigung von Gründungsherausforderungen.....	155
4.4.1	Strategie wachstumsgerichteter Bewältigung.....	155
4.4.2	Strategie anpassungsorientierter Bewältigung.....	168
4.4.3	Strategie entwicklungsorientierter Bewältigung .....	173
4.4.4	Rückzugsstrategie.....	177

---

4.5	Perzipierte Defizite und Anpassungen des CEFE-Modells in Südafrika .....	178
4.6	Synopsis der Datenanalyse .....	183
5	Konsequenzen der Ergebnisse der Feldstudie .....	187
5.1	Theoretische Weiterentwicklung transkultureller Gründerförderung .....	187
5.1.1	Kulturelle Prämissen westlicher Gründerförderung .....	187
5.1.2	Konzeptioneller Bezugsrahmen für eine kultursensible Gründertheorie .....	189
5.1.2.1	Das Paradigma der Leistungsmotivation als <i>umbrella</i> -Theorie .....	190
5.1.2.2	Kultursensible Ausrichtung des standardisierten Fördermodells .....	194
5.1.3	Standardisierung transkultureller Gründerförderung aus Marketingsicht .....	196
5.1.3.1	Institutionelle Aspekte des Marketings von Förderdienstleistungen .....	196
5.1.3.2	Gründerförderung als transkulturelle Dienstleistung .....	199
5.1.3.3	Anforderungen an das Marketing transkultureller Gründerförderung .....	201
5.1.3.4	Optimale Standardisierung transkultureller Gründerförderung .....	207
5.2	Gestaltungsansätze transkultureller Förderdienstleistungen .....	209
5.2.1	Planung transkultureller Förderdienstleistungen .....	211
5.2.2	Fallbeispiele integrativ-partnerschaftlicher Gründerförderung .....	214
6	Zusammenfassung und Ausblick .....	222
	Anhang: Südafrikas <i>Second Economy</i> in Zahlen .....	226
	Literaturverzeichnis .....	228

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kultur als Querschnittsdimension im Gründungsgeschehen .....	21
Abbildung 2: Das interdisziplinäre Forschungsfeld der Studie.....	27
Abbildung 3: CEFE-Trainingsleiter ( <i>GTZ o.J.</i> ) .....	37
Abbildung 4: Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung (nach <i>Kluge 2000</i> ) .....	56
Abbildung 5: Leitfaden der 2003 durchgeführten Interviews .....	67
Abbildung 6: Leitfaden der 2005 durchgeführten Interviews .....	69
Abbildung 7: Stakeholders und <i>critical incidents</i> (Leitfaden-Ausschnitt).....	70
Abbildung 8: Basisstruktur der Bildung von Idealtypen.....	74
Abbildung 9: Facetten einer gründungsgerechten Persönlichkeit.....	109
Abbildung 10: Facetten einer defizitären Gründerpersönlichkeit .....	109
Abbildung 11: Facetten eines gründungsfördernden Umfeldes .....	125
Abbildung 12: Facetten eines gründungsfeindlichen Umfeldes.....	146
Abbildung 13: Tendenzen einer stärkeren Absorption unternehmerischer Kultur.....	153
Abbildung 14: Facetten einer wachstumsorientierten Bewältigungsstrategie.....	166
Abbildung 15: Facetten einer anpassungsorientierten Bewältigungsstrategie .....	171
Abbildung 16: Facetten einer Strategie der Entwicklung eigener Ressourcen .....	175
Abbildung 17: Facetten einer Rückzugsstrategie .....	178
Abbildung 18: Gesamtsicht der Ableitung von Bewältigungsstrategien .....	183
Abbildung 19: 4-Feldertypologie kulturdeterminierter Gründungsszenarien .....	190
Abbildung 20: Institutionelle Struktur technischer Hilfeprojekte (Quelle: <i>Hüsken 2006</i> ).....	197
Abbildung 21: Differenzierung der Gründerförderung .....	209
Abbildung 22: Bedarf an Gründerförderung in Südafrika ( <i>Maas/Herrington 2006</i> ).....	210

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Apartheidgesetze gegen schwarzafrikanisches Unternehmertum .....	58
Tabelle 2: Wirtschaftliche Orientierungen im Kulturvergleich (versch. Quellen).....	60
Tabelle 3: Sample der befragten Experten .....	66
Tabelle 4: Kategorienschema .....	73
Tabelle 5: Idealtypische Gründerpersönlichkeiten .....	110
Tabelle 6: Idealtypische Profile des kulturellen Gründungskontextes .....	154
Tabelle 7: Idealtypus wachstumsorientierter Bewältigung .....	167
Tabelle 8: Idealtypus anpassungsorientierter Bewältigung .....	172
Tabelle 9: Idealtypus entwicklungsorientierter Bewältigung .....	174
Tabelle 10: Idealtypus der Rückzugsstrategie .....	178
Tabelle 11: Sample der Gründer nach Gründungsmotiv und -richtung .....	206

# 1 Forschungsdesign der Studie

Der Fremde hat große Augen, aber er sieht nichts.

Deutsche Welle, Afrika-Programm 2005: Afrikanisches Sprichwort

## 1.1 Konzeptionelle Grundlegung: Problemstellung, Relevanz, Zielsetzung

Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Ermittlung des kulturellen Einflusses auf Existenzgründungen von Schwarzafrikanern in der Republik Südafrika. Im Länderbericht des *Global Entrepreneurial Monitor (GEM) 2007* spiegelt sich dieser Problembereich in der Aussage wider, dass es in Südafrika „... *a lack of self-confidence*“ gäbe mit der Konsequenz von „... *resistance or fear towards starting one's own business*“ (Maas 2007, S. 4). Ähnlich konstatiert der Länderbericht des GEM 2006 (Maas/Herrington 2006, S. 6) für Südafrika „... *that potential entrepreneurs lack the mindset and skills to become true entrepreneurs.*“ Seit 2001 weist der GEM für Südafrika einen Wert der *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA)* zwischen 4 und 6% auf, verglichen mit einem durchschnittlichen Wert von 14,8% für die am GEM teilnehmenden und darin als *developing countries* eingestuften Länder.<sup>1</sup> Das Gegenstück der Geburtsraten von Existenzgründungen, mit denen der GEM arbeitet, sind ihre nicht weniger aussagekräftigen Abbruchquoten. Hierzu zitiert Alberts eine Angabe der südafrikanischen National Business Initiative, nach der „... *nine out of 10 micro and small businesses that start up close within 12 months*“ (Alberts 2001).<sup>2</sup> Wenn ein derartiger statistischer Befund aber auf kollektiver Ebene in einen Zusammenhang mit Begriffen wie Selbstvertrauen, Furcht und Mentalität (*mindset*) gebracht wird, dann werden damit kulturelle

---

<sup>1</sup> Der GEM misst das Ausmaß an *entrepreneurship*, d.h. den Umfang an aktuellen Gründungsaktivitäten mit Hilfe des *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA)*-Index. Er gibt in Prozent den Anteil von Individuen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren an der Bevölkerung eines Landes an, die dabei sind, eine neue Geschäftstätigkeit zu beginnen (Maas/Herrington 2006, S. 14).

<sup>2</sup> Die staatliche *Small Enterprise Development Agency (SEDA)* nennt in ihrem Jahresbericht für 2009/10 noch immer eine Abbruchquote von 80% innerhalb des ersten Jahrs nach Gründung (SEDA 2010, S. 7). Zum Vergleich seien die Verbleibquoten aus der Gründerförderung in Deutschland angeführt: bei einer Stichprobe von 3000 mit Übergangsgeld und Existenzgründungszuschuss Geförderten waren nach 28 Monaten zwischen 66% und über 80% noch selbstständig (Caliendo/ et al. 2007).

Kategorien psychosozialer Befindlichkeit angesprochen. Eben diese sollen in der vorliegenden Studie einer vertieften Analyse unterzogen werden.

Wissen über die Gründertätigkeit ist für die Beurteilung einer Reihe von Programmen relevant, mit denen die südafrikanische Regierung nach der Ablösung des Apartheid-Regimes 1994 die tiefgreifenden wirtschaftlichen und sozialen Probleme des Landes zu lösen versucht hat. Das Apartheid-System hatte „... *South Africa [divided] into First and Third World parts, with Whites belonging to the privileged First World and Blacks belonging to the nonprivileged Third World part of the country*“ (van Steeklenburg et al. 2000, S. 78). Südafrika ist auch mehr als 15 Jahre nach dem Ende der Apartheidära ein gespaltenes Land geblieben (vgl. dazu *BMZ 2007; Bundesregierung 2008*). Seit Jahren stellt das Land makroökonomisch seine Position als „Ankerland“ und „Wachstumslokomotive“ auf dem afrikanischen Kontinent unter Beweis: als Exporteur wichtiger Rohstoffe und landwirtschaftlicher Produkte, als Handels- und Investitionspartner mit einem überaus leistungsfähigen modernen Sektor. Zu den Schattenseiten dieser Wirtschaftsleistungen gehören die extrem hohe Arbeitslosigkeit<sup>3</sup>, das niedrige durchschnittliche Bildungsniveau, die insbesondere unter den Schwarzen in den *townships* und in den ländlichen Gebieten weit verbreitete Armut, die auch daraus resultierende hohe Kriminalität und die alarmierend hohe Zahl von HIV/Aids-Infektionen bzw. Erkrankungen.

Ein zentraler Ansatzpunkt staatlicher Programme zur Überwindung der wirtschaftlichen und sozialen Spaltung des Landes ist nach 1994 immer auch die Förderung neuer Unternehmen gewesen, insbesondere kleiner und kleinster Existenzgründungen (SMMEs *Small, Medium and Micro-Enterprises*). Hiermit war die Erwartung verbunden, die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit im Land zu senken und zugleich die ethnische Disparität in der Teilnahme und Teilhabe der schwarzen Bevölkerung am Wirtschaftsgeschehen zu korrigieren. Beispielhaft sei die *AsgiSA Accelerated and Shared Growth Initiative for South Africa* von 2006 genannt, mit der Armut und Arbeitslosigkeit bis 2014 halbiert werden sollen, was auch und vor allem durch die Etablierung von 100.000 neuer kleiner und mittlerer Unternehmen pro Jahr erreicht werden soll (*South African Government 2007*). Mit dieser Initiative will man

---

<sup>3</sup> 2003 erreichte die Arbeitslosigkeit in Südafrika ein offizielles Niveau von 31,2% bzw. von mehr als 42%, wenn die *discouraged work-seekers* hinzu gezählt werden (*Adelmann 2006, S. 12*). Bis September 2007 fiel die offizielle Quote auf ein immer noch sehr hohes Niveau von 23% (*Economist 2008*).



dem Ziel des BBEE *Broad-Based Black Economic Empowerment Act* von 2003 näher kommen, „... *a meaningful participation of black people in the economy*“ (*South African Government 2004*, S. 4; vgl. Abschnitt 2.1 der vorliegenden Studie), d.h. konkret innerhalb von 10 Jahren ein durchschnittliches *black ownership* an der Wirtschaft von 25% zu erreichen (*SouthAfrica.info 2004*).

Mit diesem Szenario ist Südafrika seit 1994 ein bevorzugter Empfänger von Hilfeleistungen im Rahmen bilateraler und multilateraler Zusammenarbeit gewesen<sup>4</sup> – einschließlich der mit ihnen übertragenen Entwicklungsmodelle und –paradigmen. Deshalb sind Angaben über einen niedrigen TEA-Index und hohe Abbruchquoten bei Neugründungen auch hinsichtlich des importierten Expertenwissens relevant, das die südafrikanische Regierung gemeinsam mit ausländischen Partnern bei Interventionen in diesem Bereich anwendet. Der Fokus der vorliegenden Studie ist auf solche Interventionen gerichtet, die Unternehmertum-Entwicklung (*Entrepreneurship Development*) schwerpunktmäßig in der so genannten *second economy* erreichen wollen (vgl. auch Abschnitt 1.2.1). In diesem Sektor wird der Förderung der so genannten HDPs *Historically Disadvantaged Persons*, der unter der Apartheidpolitik diskreditierten schwarzafrikanischen, indischstämmigen und gemischtrassigen Bevölkerungsgruppen, eine Schlüsselrolle zugemessen. Exemplarisch ist dazu der deutsche Beitrag des CEFE *Competency-based Economies through Formation of Enterprise*-Projekts zu nennen, das im Zentrum des empirischen Teils der vorliegenden Studie steht. Es wurde durch die deutsche Bundesregierung von 1994 bis 2001 mit etwa 2,56 Mio. € gefördert (*GTZ o.J.*). Ein jüngeres Programm ist das BESD *Basic Entrepreneurial Skills Development*-Projekt, das sich seit 2006 im Rahmen der ALMS *Active Labour Market Strategy* des Südafrikanischen Arbeitsministeriums dem Abbau der Arbeitslosigkeit durch Förderung kleiner, kleinster und mittlere Betriebe widmet. Ausführungsorganisation ist auf deutscher Seite die GTZ (*GTZ-SDSI 2003; South African Government 2006*)<sup>5</sup>. Weiter ist beispielhaft das von der Deutsche Bank Africa Foundation unterstützte LEAP *Lim’uvune Entrepreneurial Assistance Programme* zu erwähnen, mit dem zwischen 2002 und 2006 5000 junge Gründer bis zur unternehmerischen Selbständigkeit gefördert wurden (*Deutsche Bank 2005*). Als

---

<sup>4</sup> Zur Entwicklungspartnerschaft zwischen Deutschland und Südafrika vgl. *Bundesregierung 2007* und *BMZ 2007*.

<sup>5</sup> Im Auftrag der GTZ hat der Autor der vorliegenden Studie das Konzept für das BESD-Projekt entwickelt (*GTZ-SDSI 2003*).

multilaterale Geberorganisationen haben sich in der Gründerförderung im südlichen Afrika die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) mit dem ISYB *Improve/Start Your Business-Modell* und die UNCTAD mit dem EMPRETEC-Modell engagiert (*ILO/SIYB 2003; Moremong-Nganunu et al. 2008; UNCTAD 2006; INSME 2007*).<sup>6</sup>

Regierungen der Geberländer und multilaterale Geberinstitutionen agieren im Empfängerland jedoch in aller Regel nicht in Eigenregie, sondern übertragen die Implementierung ihrer Projekte an halbstaatliche Entwicklungsagenturen (im Falle Deutschlands etwa die GTZ oder die KfW) oder an private Beratungsunternehmen. Diese wiederum sind durch Regierungsvereinbarungen an die Kooperation mit staatlichen, halbstaatlichen oder privaten Partnern vor Ort gebunden. Im Bereich der Gründerförderung in Südafrika reichen solche Partnerstrukturen von der Ministerialbürokratie verschiedener Fachministerien über staatliche Agenturen, z.B. die SEDA *Small Enterprise Development Agency*, bis zu einem ganzen Fächer gemeinnütziger Organisationen des Nichtregierungsbereichs. Es liegt auf der Hand, dass bei einem solchen institutionellen Geflecht sehr unterschiedliche Interessen zur Geltung kommen: außen- und wirtschaftspolitische, parteipolitische, entwicklungspolitische bzw. entwicklungstheoretische und auch betriebswirtschaftliche, letztere z.B. von Seiten der beteiligten Beratungsunternehmen. Sie alle sind an der Präsentation positiver Ergebnisse ihrer Interventionen interessiert und daran, dass sie damit im Wettstreit ideologischer Diskurse die Überlegenheit der eigenen Position und Fachkompetenz nachweisen können. Im Falle der Gründerförderung haben deshalb Meldungen über hohe Abbruchquoten bei allen *stakeholders* im System der Entwicklungszusammenarbeit eine erhebliche Relevanz.

Vor diesem Hintergrund ist für die vorliegende Studie mit Blick auf ihre theoretische und praktische Relevanz eine betriebswirtschaftliche Perspektive gewählt worden: diejenige des Marketings der auf der Implementierungsebene tätigen Entwicklungsagenturen und Beratungsunternehmen. Diese treten dort als Anbieter von Planungs-, Trainings-, Beratungs- und Evaluierungsleistungen auf, und sie tun dies ausnahmslos in Situationen, in denen sich teilweise sehr unterschiedliche Kulturen begegnen. Unter solchen Voraussetzungen bietet es sich an zu ergründen, welche Erkenntnisse und Problemlösungen die betriebswirtschaftliche Forschung, vor allem die Forschung zum internationalen und interkulturellen Marketing bereit hält, die spezifisch in diesem Feld „der globalen Kultur auf der Spur“ ist (*Holz Müller*

---

<sup>6</sup> Zur Darstellung und Bewertung dieser Programme vgl. Abschnitt 2.2 dieser Arbeit.

2004). Ausschlaggebend für die Wahl dieser Perspektive war für den Autor auch, dass er selbst über viele Jahre als selbständiger Management- und Wirtschaftsberater im „Entwicklungsgeschäft“ (Meissner 1966) tätig war, und dass er sich in dieser Zeit permanent den Herausforderungen eines eigenen, kultursensiblen Experten-Marketings stellen musste.

So fokussiert die vorliegende Untersuchung theoretische Ansätze und Gestaltungskonzepte aus dem interkulturellen Marketing, mit denen der kulturelle Faktor in den Austauschbeziehungen<sup>7</sup> einer transkulturellen Gründerförderung angemessen zu berücksichtigen ist. Damit ist auch die zentrale theoretische Thematik der vorliegenden Studie benannt: die kulturelle Passung oder Fehlpassung des Wissens der Gründerförderung, das zur Anregung und Unterstützung von Existenzgründungen in modernen westlichen Industrieländern entwickelt und mit standardisierten Trainings- und Beratungskonzepten in Entwicklungs- oder Transformationsländer übertragen wird.

Mit seinem Beitrag zur Theoriebildung strebt der Autor der vorliegenden Arbeit ein vertieftes, empirisch abgesichertes Verständnis von Art und Ausmaß des kulturellen Einflusses auf eine mit westlichem Wissen inspirierte Gründungstätigkeit an. Neben diesem Verstehensziel und mit ihm verbunden verfolgt er auch ein Gestaltungsziel: die Ableitung von Empfehlungen an die Entwicklungs- und Transformationsberatung, die zu wirksameren Interventionen zwischen Standardisierung und kultursensibler Adaption von Fördermodellen und dadurch auch zu einer Verringerung der Abbruchquoten bei Neugründungen in Südafrika führen können.

Dabei konzentriert sich die Studie auf die Analyse der Kultur der Schwarzafrikaner in Südafrika. Sie machen rund 80% der Bevölkerung des Landes von fast 48 Mio. aus (Schätzung für Mitte 2007), unter ihnen leben 61% unterhalb der Armutsgrenze, d.h. von weniger als 1,25 \$ pro Tag (South African Government 2008; Keller 2005 ; World Bank 2008). Zum Anderen sind sie die beherrschende politische Kraft mit einem Wahlergebnis von 65,9% (2009) für den sie repräsentierenden ANC *African National Congress* (GIGA 2009).

Gerade diese Bevölkerungsgruppe ist aber nach den Ergebnissen des GEM für Südafrika in den Gründeraktivitäten deutlich unterrepräsentiert. So weisen 2008 die Weißen gegenüber den

---

<sup>7</sup> Vgl. zum Begriff der Austauschbeziehungen die Definition des Marketing-Konzepts durch die *American Marketing Association* (AMA): „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.“ zitiert bei Meffert (Meffert 1986, S. 33).

Schwarzafrikanern eine fast doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit auf, sich in frühen Gründeraktivitäten zu engagieren (*Herrington/Kew/Kew 2009, 23*). Aus diesen Gründen sind die Schwarzafrikaner eine gewichtige Zielgruppe wirtschafts- und sozialpolitischer Programme wie des *Employment Equity Act* von 1998 (*ILO 2004*) oder des *BBBEE Broad-Based Black Economic Empowerment Act* (*South African Government 2004*). Den Bemühungen um eine Ausweitung des unternehmerischen Engagements in dieser Bevölkerungsgruppe kommt deshalb eine hohe Relevanz zu.

## 1.2 Theoretische Eingrenzung des Forschungsfeldes

In diesem Abschnitt geht es darum, das Forschungsfeld der Studie abzustecken, indem es von theoretischen Diskursen abgegrenzt wird, die sich dem Thema der kulturellen Passung von Managementwissen aus ähnlichen Blickwinkeln wie dem des Marketings befassen. Hierzu ist es notwendig, zunächst die Kernbegriffe der vorliegenden Studie abzuklären, wie sie sich aus ihrer Themenstellung ergeben.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Begriffsbestimmungen und Basiskonzepte

„Trans-kulturell“ wird zur Verdeutlichung eines Übertragungstatbestandes gegenüber dem Begriff „inter-kulturell“ verwendet, der eher eine Begegnungssituation konnotiert. Transkulturell ist somit ein Fachwissen, das aus einer Fremdkultur in die Eigenkultur eines Empfängerlandes vermittelt wird, etwa durch Training einheimischen Ausbildungs- und Beratungspersonals. Dabei steht das vermittelte Wissen selbst mit seinen impliziten kulturellen Inhalten auf dem Prüfstand: Kann es in einer standardisierten Version weltweit verstanden und angewendet oder muss es in variierendem Maße an jeweilige einheimische kulturelle Erfordernisse angepasst werden? In dieser Frage spiegelt sich eine der zentralen Herausforderungen des internationalen Dienstleistungsmarketings wider (vgl. *Müller/Gelbrich 2004, S. 457 ff.*). In der vorliegenden Untersuchung wird dem von einem afrozentrischen Paradigma geprägten Managementwissen das westliche Paradigma gegenübergestellt, das kongruent mit dem Begriff der angloamerikanischen Erwerbsmentalität gebraucht wird. Hiermit folgt der Verfasser dem Verständnis von Hansen, der zur

---

<sup>8</sup> In einem eigenen Glossar am Beginn der Arbeit sind Kernbegriffe und andere Fachtermini noch einmal im Überblick aufgelistet worden.

„amerikanischen Vorreiterrolle“ meint: „Gewiß ist die Mentalität des Erwerbs in allen Ländern mit freier Marktwirtschaft in ebenso großer Verbreitung anzutreffen, doch sind ihre Ursprünge angloamerikanisch und ihre hauptsächlichlichen Quellen stammen aus den USA“ (Hansen 1992, S. 13).

Der Begriff des „Gründers“ ist in der vorliegenden Studie in mehrfacher Hinsicht eingegrenzt worden. Wenn in der Folge von „schwarzafrikanischen Gründern“ die Rede sein wird, sind damit Schwarzafrikaner gemeint, die sich in der frühen Aufbauphase einer unternehmerischen Existenz befinden. In der Definition des GEM sind dies Gründer in der zweiten und dritten Phase der *Early-stage Entrepreneurial Activities (TEA): nascent entrepreneurs (start-up firms)* in den ersten drei Monaten nach Geschäftseröffnung mit durchschnittlich weniger als einem zusätzlichen Beschäftigten und *owner-managers of a new businesses (new firms)* in den darauf folgenden 39 Monaten mit 2,5 zusätzlich Beschäftigten (Orford/Herrington/Wood 2004, S. 13). „Schwarz“ oder „schwarzafrikanisch“ sind diese Gründer in dem Sinne, dass sie ihre ethnische Identität über den Gebrauch einer der 11 offiziellen südafrikanischen Landessprachen definieren (ohne Englisch und Afrikaans), d.h. konkret wenn in ihrer Kernfamilie Zulu, Xhosa, Tswana, Nord-Sotho, Süd-Sotho, Tsonga, Swati, Ndebele oder Venda gesprochen wurde oder wird. Die aufgezählten Sprachen gehören zur Familie der Bantusprachen, wobei der Sprachgebrauch einhergeht mit einer in Grenzen vergleichbaren kulturellen Identität (Gerhardt 2004; Harneit-Sievers 2004a; Lentz 2003; Horn 2005; U.S. Library of Congress 2003; Schippers 2001). Mit der Hilfskonstruktion über die Muttersprache wird dem gemäß in dieser Studie die „schwarzafrikanische Kultur“ der vom Autor befragten Personen von der Kultur anderer ethnischer Gruppen in Südafrika abgegrenzt.

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Konzepte der Gründerförderung richten sich vor allem an Zielgruppen des informellen Sektors. Da sie in Südafrika mit ihrem Angebot ausdrücklich auch Arbeitslose ansprechen, wird hier statt des informellen Sektors der umfassendere Begriff der *second economy* verwendet.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Der Begriff der *second economy* wurde 2003 von Südafrikas Präsident Mbeki in die politische Debatte mit der Vorstellung einer vom modernen Sektor abgetrennten, marginalisierten Wirtschaft eingebracht (Devey et al. 2006). Er umfasst neben dem informellen Sektor, d.h. „... Aktivitäten, die nicht in (nationalen) Statistiken erfasst werden, und keinen formalen Regelungen bzgl. Arbeitsverträgen, Lizenzvergabe, Buchführung und Besteuerung unterliegen“ (Kappel/Rietdorf 2004), auch Arbeitslose und im modernen Sektor nicht vermittelbare Arbeitskräfte.

Der vorliegenden Studie liegt ein theoretisch-konzeptionelles Verständnis von “Kultur“ im Sinne von Clifford Geertz zugrunde, der Kultur als „selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe“ definiert.<sup>10</sup> Dass und wie solche Bedeutungsgewebe produziert werden, ist auch für das Kulturverständnis von Mary Douglas bestimmend: „*Culture is a dynamically interactive and developing sociopsychic system. At any point in time the culture of a community is engaged in a joint production of meaning.*“ (Douglas 2004, S. 88). Die so produzierten Bedeutungen sind für Douglas als Kulturbasis „... *multiplex, precarious, complex, and fluid*“ (ebenda).<sup>11</sup> Sie steht mit diesem Verständnis in deutlichem Gegensatz zu nationalkulturellen und kulturrelativistischen Vorstellungen, die lange Zeit die Diskussionen über Kultur in Schwarzafrika und anderswo beherrscht haben, und sie befindet sich in inhaltlicher Nähe zu neueren Ansätzen, die „... Kulturen als ein Diskursfeld oder eine Arena [interpretieren] ... auf der die zentralen Werte und Institutionen immer wieder neu ausgehandelt werden“ (Lentz 2003, S. 108 ff.). Douglas’ Definition lässt sich auch mit den Perspektiven der Multikulturalität, Heterogenität und Dynamik in Beziehung setzen, die in der vorliegenden Studie als Kriterien der Analyse schwarzafrikanischer Kultur verwendet werden (vgl. Abschnitt 3.2.1.2). Die große ethnische Vielfalt und soziale Zerrissenheit eines Landes wie Südafrika legt einen konzeptionellen Zugang nahe, mit dem Kultur in einzelnen Facetten und mit ihrem Wandlungspotenzial analysiert werden kann: daraufhin welchen Einfluss diese Facetten auf unternehmerische Prozesse durch „*production of meaning*“ in förderlichem, neutralem oder behinderndem Sinne ausüben.<sup>12</sup> Einer solchen vorsichtigen Annäherung und differenzierenden Analyse bedarf es nach Auffassung des Autors auch aufgrund des Enigmatischen der afrikanischen Kultur, das in Abschnitt 3.1 erläutert wird.

Generell kann das Ergebnis, der Output eines Gründungsprozesses wie einer unternehmerischen Tätigkeit überhaupt auf drei Gruppen von Inputfaktoren zurückgeführt

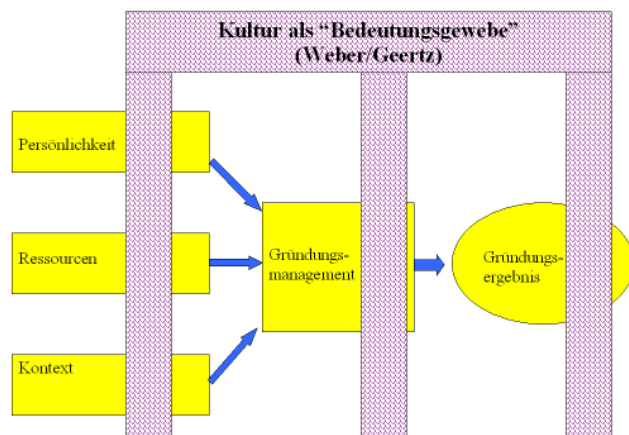
---

<sup>10</sup> „Ich meine mit Max Weber, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe. Ihre Untersuchung ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht“ (Geertz 1987, S. 9).

<sup>11</sup> Die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fachliteratur weist eine Vielzahl von Quellen auf, in denen eine extensive Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff erfolgt. Auf diesen Diskurs wird in dieser Studie nicht eingegangen. Verwiesen wird stellvertretend auf Hauck (Hauck 2006); Müller/Gelbrich (Müller/Gelbrich 2004, S. 40 ff.)

<sup>12</sup> Mit diesem Zugang ist die Studie innerhalb der Internationalen Marketingforschung im Feld der „Einflussforschung“ verortet (vgl. Holzmüller 2004).

werden: Persönlichkeitsmerkmale des Gründers bzw. der Führungspersonen, die als Marktchancen und als Beiträge der *stakeholders* verfügbaren Ressourcen und der institutionelle Kontext (Soziokultur, rechtlich-administrative Rahmenbedingungen, politische Konstellation). Diese Inputfaktoren fließen in die Dispositionen des Gründungsmanagements ein, dessen Wirksamkeit im Gründungsergebnis ablesbar sein wird (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Kultur als Querschnittsdimension im Gründungsgeschehen**

Aus Gründersicht können die Inputfaktoren nach dem Kriterium abnehmender Beeinflussbarkeit jeweils auch einer Mikro-, Meso- und Makroebene zugeordnet werden (vgl. hierzu etwa *Jacobsen 2003*, S. 47 ff.).<sup>13</sup> In der Perspektive der Definition von Kultur als „Bedeutungsgewebe“ sind alle drei Inputfelder, das Gründungsmanagement und das Gründungsergebnis in Anteilen auch kulturell geprägt, d.h. durch Merkmale, die unterschiedlichen Facetten dieses Bedeutungsgewebes zuzuordnen sind. Solche Prägungen will die vorliegende Studie im Zusammenhang mit schwarzafrikanischen Gründungsprozessen analysieren, wobei hinsichtlich der ermittelten Gründungsergebnisse ein partialanalytischer Vorbehalt zu beachten ist. Mit anderen Worten wird nicht der Anspruch erhoben, den kulturellen Faktor allein für Erfolg oder Misserfolg einer Gründung verantwortlich zu machen.

<sup>13</sup> Zur Bedeutung eines solchen Mehrebenenansatzes für die Gründerförderung in Entwicklungsländern vgl. *Eckardt 2003*, S. 9-20; *Freiling 2005*; *Maas/Herrington 2006*).

## 1.2.2 Forschungslücke und Forschungsfragen

Wie bereits angesprochen ist die Entwicklungszusammenarbeit von Anbeginn immer auch Projektionsfläche wissenschaftlicher und ideologischer Ambitionen gewesen (vgl. Abschnitt 1.1; *Thiel 1999*). In Südafrika haben sich nach 1994 entwicklungstheoretische Diskurse vor allem dem Abbau der aus der Apartheidzeit übernommenen ethnischen Disparitäten gewidmet. Aus diesen Diskursen sind sehr unterschiedliche Ansätze zur Förderung des einheimischen Unternehmertums entstanden. Im Folgenden soll geprüft werden, welchen Beitrag sie zur zentralen Thematik der vorliegenden Studie leisten: der kulturellen Passung von westlichem Managementwissen in einem schwarzafrikanischen Kontext. Je nach Basisannahmen des zugrunde gelegten Kulturverständnisses lassen sich grundsätzlich universalistische von kulturelrelativistischen Aussagesystemen unterscheiden (*Lentz 2003*). Ausschlaggebend für diese Unterscheidung ist u.a. das Kriterium der Vergleichbarkeit von Kulturen. Universalistisch sind in diesem Sinne Konstrukte, die für sich beanspruchen, mit einem begrenzten Katalog von Faktoren oder Dimensionen das Wesen jeglicher Kultur abzubilden, so dass einzelne Ausprägungen und der Wandel von Kultur allein auf Gewichtungverschiebungen innerhalb solcher Kataloge rückführbar sind. Dem gegenüber gehen kulturalistische Ansätze von einer grundsätzlichen Nicht-Vergleichbarkeit von Kulturen und damit von einer grundsätzlichen Unmöglichkeit ihrer Konvergenz aus (*Müller/Gelbrich 2004*, S. 194 f.). In der Betriebswirtschaftslehre bzw. in der Managementforschung wurde Kultur vor allem mit dem Aufkommen der Multi- oder Transnationalen Unternehmen thematisiert (vgl. z.B. *Fayerweather 1975*; *Dülfer 1981*). Mit der fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, der Einführung marktwirtschaftlicher Strukturen in Transformationsländern, dem Aufkommen neuer Wachstumszentren in Asien und vor allem angesichts der als immer dringender geforderten Überwindung der Unterentwicklung in der Dritten Welt hat dieses Thema stetig an Aktualität gewonnen.

In diesem Zusammenhang steht die Person des Unternehmers, insbesondere des Unternehmensgründers (*entrepreneur*) bereits seit Beginn des letzten Jahrhunderts im Zentrum theoretischer und praxisbezogener Diskurse (vgl. *Loer 2006*). In den 1960-er Jahren wurde mit einer universalistischen Perspektive das motivationspsychologische Unternehmermodell von David McClelland vorgestellt, das als das prominenteste und in der praktischen Umsetzung in Technische Hilfe (*technical assistance*) am weitesten verbreitete



Modell für *entrepreneurship development* gelten kann (vgl. z.B. Eckardt 2003, S. 11 ff.). Es stellt den konzeptionellen Kern der CEFE-Methodik dar und wird in den Abschnitten 2.2 und 5.1.1 ausführlicher behandelt.

Mit einem handlungstheoretischen Ansatz verglichen Fricke und Babo 1998 Unterschiede im Zielsetzungs- und Zielerreichungsverhalten von insgesamt 121 weißen und nichtweißen Inhabern kleiner und mittlerer Unternehmen in Südafrika (Fricke/Babo 2000). Neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Einschätzung des kaufmännischen Erfolgs verwendeten sie ein „bereichsspezifisches Polaritätenprofil“, um auf die mit dem Unternehmerhandeln verbundenen Charaktereigenschaften und so auf kulturelle Spezifika der weißen, schwarzen, farbigen (*coloured*) und asiatischen Probanden zuzugreifen. Die Studie ergab, dass „... die schwarzen Unternehmer – alles in allem – nicht weniger erfolgreich“ waren als die Unternehmer aus den anderen ethnischen Gruppen und dass sie im Vergleich zu Weißen „... in ihrem Selbstbild relativ ähnliche Strukturen [aufweisen].“ Als bemerkenswert „afrikatypisch“ wurde ihre „... Aversion gegen die Delegation von Entscheidungsbefugnissen“ hervor gehoben (ebenda, S. 155). Als Schlussfolgerung aus den Ergebnissen ihrer Studie bewerteten Fricke und Babo die Erfolgsaussichten einer Unternehmerförderung im informellen Sektor, vor allem aufgrund des niedrigen Bildungsniveaus als „eher begrenzt“ (ebenda, S. 145). Im Vergleich zum Forschungsdesign, mit dem die vorliegende Studie transkulturelle Gründerförderung untersucht, ist ihre Studie aber durch einen engeren Untersuchungsansatz gekennzeichnet. Zum Einen wurden von ihnen nur etablierte und nur erfolgreiche Unternehmer im Sample berücksichtigt. Zum Anderen erscheint es fraglich, ob relevante Kulturmerkmale in einem schwarzafrikanischen Kontext angemessen mittels Selbsteinschätzung auf der Basis eines *Five-Factor Inventory* zur Beurteilung der Persönlichkeitsstruktur zu einem einzigen Zeitpunkt erfasst werden können.<sup>14</sup> In der vorliegenden Studie versucht der Autor, mit einem breiter und offener angelegten qualitativ-empirischen Forschungsdesign der Vielgestaltigkeit und Dynamik des schwarzafrikanischen Kulturphänomens näher zu kommen.

---

<sup>14</sup> Aus dem Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung der untersuchten Unternehmer leitete man schließlich ein „relativ einheitliches Unternehmerbild in Südafrika“ ab – jedoch auf der Basis von Polaritätenprofilen, für die die Daten aller vier ethnischen Gruppen aggregiert wurden (ebenda S. 151 f.).

Eine kognitionspsychologische Handlungstheorie liegt dem Gießen-Amsterdam-Modell zugrunde, das neben Persönlichkeitsmerkmalen, Humankapitalausstattung und (wirtschaftlichem) Umfeld spezifische Planungs- und Handlungsoptionen als Faktoren unternehmerischen Erfolgs postuliert (Frese/de Kruif 2000). Dieses Modell ist mit einer psychometrischen Methodik im südlichen Afrika bei Klein- und Kleinstbetrieben getestet worden und als *action learning approach* in ein Unternehmer-Trainingsprogramm in der südafrikanischen Kapregion eingegangen (Friedrich/Frese 2003; Friedrich/Frese 2004). Seine kulturelle Perspektive ist ebenfalls universalistisch zu nennen, denn kulturbedingte Besonderheiten wurden in ihm ausdrücklich nicht berücksichtigt, „... because culture influences all the factors that affect entrepreneurial success“ (Frese/de Kruif 2000, S. 10 ff.). Dem gegenüber soll mit der vorliegenden Untersuchung gerade heraus gefunden werden, welchen Anteil der Faktor Kultur, spezifisch die schwarzafrikanische Kultur, am Erfolg von Gründungsvorhaben hat. Aufbauend auf dem Gießen-Amsterdam-Modell haben weiterführende Forschungen einzelne Komponenten vertieft untersucht, so etwa den Persönlichkeitsfaktor *Entrepreneurial Orientation EO* (Kraus 2003), die auf Bandura's sozialkognitive Persönlichkeitstheorie zurückgehende Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*) oder das vom Kleinunternehmer erworbene Humankapital (Unger 2006). Einen Versuch, das Gießen-Amsterdam-Modell mit einem kulturellen Faktor zu erweitern, unternahm Utsch, in dem er ein „Fit-Modell“ konstruierte, d.h. eine Beziehung zwischen erfolgsrelevanten Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg etablierte, in die er „Kultur“ als Moderator-Hypothese einführte (Utsch 2004). Allerdings wurde dies nicht für südafrikanische Länder getestet, sondern in Bezug auf die Landeskultur von drei ausgewählten „Ländern“ (Ostdeutschland, Westdeutschland und Brasilien), wobei die Kulturdimensionen aus der GLOBE-Studie zu Hilfe genommen wurden (Utsch 2004, S. 119 ff; House et al. 2002).

Im Zentrum eines weiteren Forschungsstrangs der Entrepreneurship-Forschung steht die *network success hypothesis* (vgl. Witt 2004). Sie geht zum Einen zurück auf institutionenökonomische Ansätze, in deren Fokus die Untersuchung von in der Gründungsphase entstehenden Transaktionskosten steht, zum Anderen auf die sogenannte *embeddedness*-These, die vor allem einen Theorieansatz des amerikanischen Wirtschaftssoziologen Granovetter aufgreift (Schulte 2006; Bögenhold 2007). In letzterem Ansatz geht es um die Einbindung ökonomisch handelnder Akteure in ihren jeweiligen sozialen und kulturellen Kontext, konkret um die darin entstehenden persönlichen Beziehungen und

direkten Interaktionen bzw. um die daraus gewonnenen unternehmensrelevanten Informationen, die im Markt nur gegen höhere Kosten oder gar nicht verfügbar wären. Witt hat die seit den 1980-er Jahren vorgelegten Studien zur Effizienz von Netzwerken für Gründungsvorhaben analysiert und die mangelnde Konsistenz ihrer Aussagen vor allem auf methodische Defizite zurückgeführt (Witt 2004).<sup>15</sup>

Die *embeddedness*-These ist auch im Forschungsfeld des *Ethnic Entrepreneurship*, der ethnischen Unternehmertum-Forschung, aufgegriffen worden. In ihr hat man sich mittels des Konzepts der kulturellen Einbettung (*cultural embeddedness*) auch dem Thema des schwarzafrikanischen Unternehmertums und seines von der südafrikanischen Regierung betriebenen *empowerment* gewidmet. Ethnisches Unternehmertum ist zunächst Gegenstand der Migrations- oder Migrantenforschung gewesen, die sich generell mit der Situation ethnischer Minderheiten befasst, so etwa der *latinos* in den U.S.A. oder diverser Migrantengruppen in Ländern der Europäischen Union (vgl. z.B. Leicht et al. 2005; Bührmann et al. 2010). Klammert man das Minderheitenkriterium aber aus, so ist im Umkreis der Thematik der transkulturellen Gründerförderung in Südafrika eine Reihe von Studien auszumachen, die man unter der Rubrik der ethnischen KMU/Kleingewerbeforschung versammeln kann. Neben ökonomischen Analysekriterien tauchen dabei immer auch sozial-kulturelle Aspekte auf, bei denen sich schwarzafrikanische Kleinunternehmer von anderen ethnischen Gruppen unterscheiden. Ein besonders betontes Kriterium ist das der Vernetzung (*networking*) dieser Unternehmer, das innerhalb des sogenannten Sozialkapital-Diskurses auch in entwicklungspolitischen Strategien eine wichtige Rolle gespielt hat (vgl. dazu auch die Darstellung der Studie von Pingle in Abschnitt 3.2.1.2).<sup>16</sup>

Einige Ergebnisse solcher Studien über ethnisches Unternehmertum in Südafrika sollen hier kurz skizziert werden. Mitchell fand bei insgesamt 195 Unternehmern signifikante

---

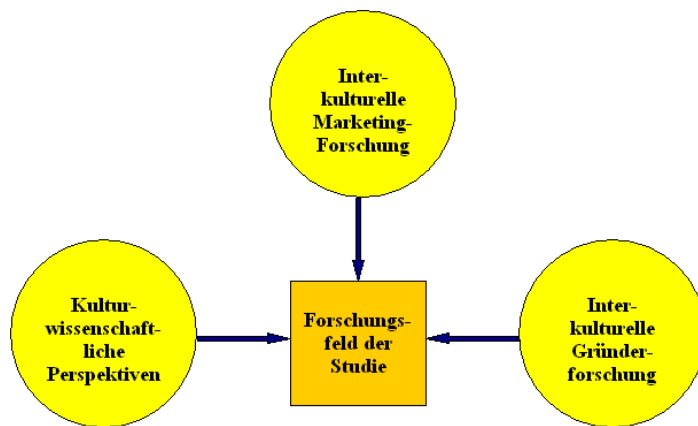
<sup>15</sup> Witt entwickelt ein neues Modell für die differenzierte Untersuchung des Netzwerkerfolgs, in dem unterschiedliche Ausgangsbedingungen, die Multiplizität von teambasierten Netzwerken und die Nichtlinearität der Beziehung zwischen Vernetzung und Gründererfolg explizit Berücksichtigung finden (Witt 2004).

<sup>16</sup> 1996 führte die Weltbank mit der *SCI Social Capital Initiative* ein neues entwicklungstheoretisches Paradigma ein, um den Einfluss von Sozialkapital auf die Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten einzuschätzen (Grootaert/van Bastelaer 2002). Die Weltbank bezieht sich mit dem Begriff des Sozialkapitals auf „... the institutions, relationships, and norms that shape the quality and quantity of a society’s social interactions“ (World Bank 2002). Putnam bringt dies auf die kurze Formel “networks, norms, and trust” (zitiert bei Pingle 2001, S. 5).

Unterschiede im Vernetzungsverhalten zwischen schwarzafrikanischen und indischstämmigen Befragten heraus (*Mitchell 2003*). 216 schwarzafrikanische Mitglieder der NAFCOC *National African Federated Chamber of Commerce and Industry* wurden über ihre Erfahrungen als Einzelhändler in *townships* befragt (*Cant/Brink 1999*). Dies ergab unter den Befragten wesentliche Benachteiligungen wie Bildungs- und Finanzierungsmängel, ungeeignete Standorte, unqualifiziertes Personal und Planlosigkeit. Morris, Jones und Nel führten 1997 Tiefeninterviews mit 26 Kneipenbesitzern (*tavern owners*) in schwarzafrikanischen *townships* der Provinz Western Cape durch (*Morris et al. 1997*). Dabei fanden sie entgegen allgemein gehegten Annahmen heraus, dass auch im informellen Sektor ein Segment vorhanden ist, das Merkmale eines leistungsbewussten Unternehmertums aufweist und das sie einer gezielten staatlichen Förderung empfahlen. Schließlich soll eine Studie über die Taxibranche in Südafrika erwähnt werden, die traditionell von Schwarzafrikanern dominiert wird und als deren größte Probleme Illegalität, Gewalt und Sicherheitsmängel gelten (*Boudreaux 2006*). Die Studie kommt zu dem Schluss, dass ohne eine wirksame Bekämpfung der behördlichen Korruption und ohne dass sichere, handelbare und justitiable Gewerberechte durchgesetzt werden, die extreme Gewalt in dieser Branche andauern wird.

Zur Abgrenzung des eigenen Forschungsfeldes sind auch eine Reihe im weiteren Umkreis transkultureller Gründerförderung angesiedelter, kulturwissenschaftlich geprägter Theorieansätze und Handlungsempfehlungen heranzuziehen: das Konstrukt der Kulturdimensionen von Hofstede, das Kulturstandard-Konzept nach Thomas oder der Diversity Management-Ansatz. Diese sind jedoch im Hinblick auf die qualitativ-empirische Methodik, für die sich der Autor bei Datensammlung und –auswertung entschieden hat, Teil des „theoretischen Vorwissens“ (vgl. *Kelle/Kluge 1999*, S. 27 ff.) und werden in einem eigenen Abschnitt (3.2.1.2) vorgestellt.

Zusammenfassend ist fest zu halten, dass in der Regel der gemeinsame Nenner transkultureller Gründerforschung die interdisziplinäre Perspektive ist. Sie wurde auch für den Forschungsansatz der vorliegenden Studie gewählt. In ihrem Forschungsfeld sind vor allem drei Forschungsdisziplinen berücksichtigt worden: interkulturelle Gründerforschung, interkulturelle Marketingforschung und verschiedene kulturwissenschaftliche Perspektiven



**Abbildung 2: Das interdisziplinäre Forschungsfeld der Studie**

(vgl. Abbildung 2). Bezieht man jedoch Nachbardisziplinen mit ein, so liegt damit zugleich die Wahl eines qualitativen Forschungsparadigmas nahe (Holzmüller/Buber 2009, S. 6), das auch für die vorliegende Studie gewählt wurde. Insgesamt zeigt die Auswertung einschlägiger Quellen im Umkreis des Themas dieser Studie, dass die Gründer- und Klein gewerbeaktivitäten in Südafrika auch im Hinblick auf ihre ethnische Differenzierung bereits umfänglich beforscht worden sind. Was jedoch fehlt, ist eine tiefer gehende Analyse des Zusammenhangs zwischen ethnischer Zugehörigkeit und Gründerverhalten, die den Zugriff auf individuelle Spezifika mit der Analyse kollektiver und historischer Prägungen verbindet. Erst daraus lassen sich ein differenzierteres und zuverlässigeres Verständnis und dementsprechend auch praxisgerechte Gestaltungsempfehlungen gewinnen.

Somit ergeben sich aus den Darlegungen zum Forschungsfeld und zur Forschungslücke für die vorliegende Studie folgende Forschungsfragen:

- Gibt es eine kulturelle Fehlpassung zwischen schwarzafrikanischem und westlichem Gründungswissen?
- Welche kulturellen Prägungen weist die Lebenswelt schwarzafrikanischer Gründer auf?
- Welche Strategien der Bewältigung kulturinduzierter Konflikte sind bei schwarzafrikanischen Gründern erkennbar?
- Wie kann Gründerförderung kultursensibel gestaltet werden?

### 1.3 Gang der Untersuchung

Kapitel 1 hat das Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung des kulturellen Einflusses auf schwarzafrikanische Existenzgründungen in Südafrika umrissen. Die Notwendigkeit einer Belebung der bisher schwach ausgeprägten unternehmerischen Initiativen unter Schwarzen wurde aus verschiedenen Perspektiven belegt, zunächst aus der Sicht von Programmen der Armutsbekämpfung und der Eindämmung der sehr hohen Arbeitslosigkeit in dieser Bevölkerungsgruppe. Weiter wurde Rekurs genommen auf die in diesem Bereich ansetzenden Förderprogramme der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Hier fokussiert die Studie die Rolle von Entwicklungsagenturen und Beratungsunternehmen, die im Sinne einer markt- und klientenorientierten Ausrichtung kultursensible Dienstleistungen (Training und Beratung) erbringen. In Abwägung zwischen internationaler Standardisierung und kultursensibler Adaption stehen sie so vor einer klassischen Herausforderung des Internationalen Marketings. Darum hat sich die vorliegende Studie theoretisch mit einem interdisziplinär angelegten Forschungsdesign in der Forschungsdisziplin des Internationalen Marketings verortet. Nach Festlegung der wichtigsten in der Studie verwendeten Begriffe wurde ihr Forschungsfeld eingegrenzt, die darin identifizierte Forschungslücke durch Sichtung von Forschungsansätzen aus thematischen Nachbarbereichen bestimmt und mit vier Forschungsfragen konkretisiert.

Kapitel 2 stellt Programme der Gründerförderung in Südafrika vor, zunächst die Fördermaßnahmen der südafrikanischen Regierung im Rahmen der *Black Economic Empowerment*-Programme. Dem wird das von der deutschen Regierung unterstützte Gründerförderungsprogramm *Competency-based Economies through Formation of Enterprise CEFE* gegenübergestellt. Es diene als zentrale Datenquelle für die Empirie der vorliegenden Untersuchung. Konzeptionell vergleichbare Ansätze der Gründerförderung in Südafrika werden ebenfalls skizziert und zusammen mit dem CEFE-Programm in ihren Ergebnissen unter Verwendung von Evaluationen in der einschlägigen Literatur und aus projekteigenen Quellen bewertet. Daraus wird die Frage nach einer möglichen kulturellen Fehlpassung abgeleitet, die für die unbefriedigenden Ergebnisse bisheriger Gründertätigkeit in Südafrika mitverantwortlich sein könnte.

In Abschnitt 3.1 wird zunächst das interpretativ-hermeneutische Design der vorliegenden Studie erläutert. Mit einem Abriss der in ihr zur Anwendung kommenden Ansätze wird die

Studie als qualitativ, empirisch, rekonstruktiv und phänomenologisch eingeordnet. Qualitativ ist sie infolge des „Verborgenen, Ungewissen, Unklaren und Verschachtelten“ (Buber/Holz Müller 2009, S. XIII) schwarzafrikanischer Kultur, was einen hypothesenprüfenden Ansatz nicht zulässt. Empirisch ist sie aufgrund der Erhebung von Felddaten durch Interviews mit schwarzafrikanischen Gründungsexperten in Südafrika. Sie rekonstruiert ausgehend von Mary Douglas' Verständnis von Kultur als „joint production of meaning“ Wirklichkeitsdeutungen, Relevanzsetzungen und Sinnzuweisungen schwarzafrikanischer Gründer. Schließlich handelt es sich insofern um einen phänomenologischen Forschungsansatz, als die subjektiven Weltversionen und die Binnensicht der Experten als Akteure in ihren „kleinen sozialen Lebenswelten“ fokussiert werden. Da der Autor aufgrund seiner Ausbildung und Berufstätigkeit in diesen Lebenswelten selbst auch Akteur war, lag es nahe, dass er sich innerhalb der qualitativen Methodik am Konzept der ethnographischen Lebensweltanalyse (Hitzler/Honer 2003) orientierte.

Abschnitt 3.2 widmet sich den Details der qualitativen Methodik, der in der vorliegenden Studie das „Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung“ (vgl. Kelle/Kluge 1999) zugrunde liegt. Nach diesem Modell werden zuerst das themenrelevante Vorwissen und sensibilisierende Konzepte aus dem beruflichen Erfahrungsbereich des Autors expliziert. Dazu wird das historische Erbe der Apartheidzeit in seinen Auswirkungen auf das schwarzafrikanische Unternehmertum beleuchtet, und es wird das ethnisch geprägte, afrozentrische Unternehmer- und Managementwissen beschrieben, wie es etwa in Kulturstandards abgebildet wurde (3.2.1.1). Der nächste Abschnitt (3.2.1.2) verweist auf das Vorwissen, das die Studie theoretisch und methodisch mitbestimmt hat. Theoretisch richtet sie sich vor allem aus an Forschungsprogrammen für das internationale bzw. interkulturelle Marketing (Stichworte: strategische Standardisierung versus Adaption; Multikulturalität – kulturelle Heterogenität – kulturelle Dynamik). Methodisch ist die vorliegende Arbeit wesentlich durch eine Studie von Pingle inspiriert worden, in der die Autorin Idealtypen von schwarzafrikanischen KMU-Unternehmern in Südafrika vorstellt (Pingle 2001), weiterhin von Arbeiten mit einer bikulturellen Thematik, z.B. einer deutsch-indonesischen Studie (Wenzler-Cremer 2005). Schließlich wird die Berufserfahrung des Autors im Hinblick auf die in die Studie eingeflossenen sensibilisierenden Konzepte dargelegt (3.2.1.3).

Abschnitt 3.2.2 erläutert die Wahl des Experteninterviews als Instrument der Datenerhebung. Das Sampling erfolgte nach Kriterien der (schwarzafrikanischen) Homogenität nach außen

und der größtmöglichen Heterogenität nach innen. Jedoch ist die Einheitlichkeit der Fallstruktur nur begrenzt gegeben, da neben 7 Gründern auch 8 Trainer und Berater bzw. 4 Beamte als Experten befragt wurden, die in der CEFÉ-Methodik ausgebildet worden waren (3.2.2.1). Themen für den Interviewleitfaden und die Technik der Interviews wurden aus dem Vorwissen abgeleitet bzw. aufgrund der Erfahrungen aus der ersten Interviewphase 2003 für die zweite Interviewphase 2005 angepasst (3.2.2.2).

Abschnitt 3.2.3 erläutert zur Datenauswertung zunächst die Ableitung von Vergleichsdimensionen nach Persönlichkeits- und Kontextmerkmalen einschließlich ihrer Dimensionalisierung nach gründungsfördernder und gründungsbehindernder Wirkung. Beide Dimensionen wurden mit unterschiedlichen Bewältigungsstrategien in Verbindung gebracht. Dies geschah in einem iterativen Annäherungsprozess softwaregestützter Kategorienbildung, dessen Ergebnis die „subjektiven Weltversionen“ der Befragten abbilden sollte (3.2.3.1). In diesem Prozess wurden die Aussagen der eigentlichen Gründer durch entsprechende Aussagen der übrigen Befragten (Trainer, Berater, Beamte) aus deren je eigenem Erfahrungshorizont ergänzt. Insofern konnten beim Aufdecken formaler Strukturen im Datenmaterial (3.2.3.2) keine fallbasierten Realtypen von Gründern, sondern nur idealtypische Konstrukte gebildet werden.

Abschnitt 3.3 vermittelt einen Eindruck von der im Untersuchungsverlauf praktizierten Qualitätskontrolle, die vor allem die Nachvollziehbarkeit der einzelnen Verfahrensschritte zu gewährleisten hatte.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Feldstudie vorgestellt. Nach Skizzierung der drei Fallgruppen (Gründer, Trainer/Berater, Beamte) stellt der Autor kognitive und affektive Persönlichkeitsfacetten vor (4.2.1 bis 4.2.4), aus denen er eine Typologie des schwarzafrikanischen Gründers rekonstruiert, wie sie insbesondere unter den Bedingungen der *second economy* in Südafrika zu erkennen ist. Diese Typologie schließt bikulturelle Relevanzsetzungen zwischen afrozentrischer und euro-amerikanischer Orientierung ein. Ein weiterer Abschnitt (4.3) beschreibt Facetten des lebensweltlichen Kontextes von Gründungsvorhaben, an denen sich die gründungsfreundliche bzw. gründungsfeindliche Wirkung soziokultureller Einflüsse fest machen lässt. Dies beinhaltet auch Erhebungsdaten, aus denen ein Eindruck von der für die Gründersituation relevanten Dynamik des sozialen und kulturellen Transformationsprozesses in Südafrika zu gewinnen ist (4.3.2). Die bis dahin



extrahierten Facetten von Persönlichkeit und Kontext werden dann mit vier idealtypischen Bewältigungsstrategien in Beziehung gebracht (4.4). Abschnitt 4.5 stellt die von den befragten Experten genannten Defizite des CEFÉ-Modells und die von ihnen für ihre Arbeit in Südafrika daraus abgeleiteten Anpassungen zusammen. Schließlich werden die Feldergebnisse noch einmal in einer Synopse präsentiert. Es werden die mit ihnen vorgestellten Idealtypen mit den Realfällen der befragten Gründer abgeglichen, indem das jeweilige Spektrum afrozentrischer Besonderheiten von Gründerpersönlichkeit, Gründungskontext und Bewältigungsverhalten anhand besonders markanter Beispiele aufgezeigt wird (4.6).

Kapitel 5 befasst sich mit den Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Feldstudie für die Theoriebildung und für die Marketingpraxis der Gründerförderung. Abschnitt 5.1 fokussiert die Konsequenzen aus den Feldergebnissen für eine kultursensible Theoriebildung in der Gründungsforschung und zeigt dafür zuerst die kulturellen Prämissen auf, die in Modelle westlicher Gründerförderung eingegangen sind (5.1.1). Mit Hilfe von aus der Feldstudie abgeleiteten Kernpropositionen und ihrer Konfiguration in einer 4-Felder-Typologie von Gründungsszenarien wird dann ein konzeptioneller Bezugsrahmen für eine kultursensible Gründertheorie vorgestellt, innerhalb dessen dem Paradigma der Leistungsmotivation nach McClelland die Rolle einer *umbrella*-Theorie zugewiesen wird (5.1.2.1). Dies wird im Sinne einer Perspektivenerweiterung zu einer kultursensiblen Ausrichtung von Förderkonzeptionen weitergeführt (5.1.2.2). Im Folgenden wird untersucht, welche Konsequenzen diese gründertheoretischen Ableitungen für die Frage der Standardisierbarkeit von Dienstleistungen einer transkulturellen Gründerförderung haben (5.1.3). Abschnitt 5.1.3.1 fokussiert die institutionellen Besonderheiten, die das Marketing der Gründerförderung im Rahmen entwicklungspolitischer Programme allgemein und im Besonderen im Falle Südafrikas kennzeichnen. Abschnitt 5.1.3.2 stellt die zentralen Merkmale der Gründerförderung als Dienstleistung dar. Das Kriterium der kulturgerechten Klienteneinbindung dient dann zur Ableitung spezifischer Anforderungen an das Marketing transkultureller Förderdienstleistungen (5.1.3.3). Aus den gründertheoretischen und dienstleistungstheoretischen Betrachtungen wird schließlich ein Kriterienkatalog für eine differenzierte Standardisierung transkultureller Förderleistungen vorgestellt (5.1.3.4). Abschnitt 5.2 führt schließlich die theoretischen Betrachtungen auf einer pragmatischen Ebene weiter und erläutert zuerst Aspekte der Planung kultursensibler Gründerförderung (5.2.1). Abschnitt

5.2.2 demonstriert dann anhand ausgewählter Praxisbeispiele aus Südafrika Gründerförderung in kulturellen Übergangsszenarien wie *business incubation* und *business linkages* und skizziert die integrative Ausrichtung von Förderdienstleistungen durch kulturelles Reframing.

Zusammenfassend werden die vier Forschungsfragen in Kapitel 6 beantwortet und mit Hinweisen auf die Begrenzungen des Aussagewertes der Ergebnisse dieser Studie und auf künftigen Forschungsbedarf ergänzt.

## 2 Gründerförderung in Südafrika

### 2.1 Gründerförderung im *Black Economic Empowerment-Programm*

Seit der Ablösung des Apartheidregimes 1994 hat sich die südafrikanische Regierung mit einer Reihe von Gesetzen und Verordnungen nach dem Prinzip der *affirmative action*, der wirtschaftlichen Begünstigung Benachteiligter, um die Korrektur der aus der Apartheidzeit stammenden ethnischen Disparitäten bemüht. Der *Basic Conditions of Employment Act* von 1997 und der *Employment Equity Act* von 1998 strebten u.a. die Gleichstellung von Arbeitnehmern nach ethnischen Kriterien an. Der *Preferential Procurement Act* von 2000 regelte die Bevorzugung von ehemals diskriminierten Personen (HDPs) bei Aufträgen und der Lizenzerteilung durch staatliche Stellen (Schäffler 2006, S. 23 ff.).

Der deutlichste Eingriff in das Wirtschaftsgeschehen erfolgte in diesem Zusammenhang 2003 mit dem *BBBEE Broad-Based Black Economic Empowerment Act* (South African Government 2004) und einer Reihe dazugehöriger Verordnungen (*Codes of Good Practice; EconoBEE 2010*). Sie erweiterten die bis dahin gesetzlich verankerte Förderung der HDPs, wobei die dort als *black people* Definierten auch Indischstämmige und Gemischtrassige, seit Neuerem auch Chinesischstämmige umfassen.<sup>17</sup> Nach Erfüllung eines Katalogs von Auflagen, die in dieser Gesetzgebung verankert sind, wird Unternehmen eine BEE-Akkreditierung gewährt. In welchem Maße diese Auflagen erfüllt worden sind, wird durch ein Punktesystem mit branchenspezifischen *balanced scorecards* gemessen. Sie erfassen eine BEE-konforme Unternehmensführung in folgenden Bereichen (die Prozentzahl gibt den jeweils höchsten erreichbaren Anteil an der möglichen Gesamtpunktezahl an):

---

<sup>17</sup> Der offizielle Sprachgebrauch zur ethnischen Zusammensetzung der südafrikanischen Bevölkerung ist nicht einheitlich. Regierungsquellen nennen für die „Africans“ einen Bevölkerungsanteil von 79% an der Gesamtbevölkerung von 47,9 Mio (2007), womit schwarze Afrikaner gemeint sind, da die übrigen Gruppen nur noch mit *white, coloured* und *Indian/Asian population* angeführt werden (South African Government 2008). Im Gesetzestext zum *Broad-based Black Economic Empowerment* (BBBEE) werden dagegen als Zielgruppen ausdrücklich *Coloureds* und *Indians* mit einbezogen bzw. jüngst so gar Chinesischstämmige als im Rahmen des BBBEE förderungsberechtigt eingestuft (South African Government 2004; SouthAfrica.info 2008).

Anteil der HDPs an Eigenkapital (20%), Führungspositionen (10%) und übriger Belegschaft (15%); Aufwendungen für Personalentwicklungsmaßnahmen zugunsten von HDPs (15%); indirekte Begünstigung von HDPs durch Einkauf bei bereits BEE-akkreditierten Unternehmen (20%), durch *Enterprise Development* (15%) und durch Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen (5%; vgl. auch zum Folgenden *Terblanche 2008; EconoBEE 2010*). Erst bei Erreichen einer bestimmten Gesamtpunktzahl haben Unternehmen Zugang zu Staatsaufträgen, zu vom Staat erteilten Lizenzen und Konzessionen, dürfen sie Public-Private Partnerships eingehen oder andere Unternehmen in Staatseigentum bzw. Anteile an ihnen erwerben. Die jährlich fällige BEE-Betriebsprüfung hat inzwischen eine ganze Branche neuer *BEE verification agencies* entstehen lassen.

Ziel der südafrikanischen Regierung ist es, mit diesen Gesetzen und Programmen bis 2014 einen schwarzafrikanischen Anteil von 25% am Unternehmenseigentum im Lande zu erreichen (*SouthAfrica.info 2004*). Die Gründung neuer Betriebe durch Schwarzafrikaner und ihr Wachstum will man mit dem Instrument des ED *Enterprise Development* unterstützen (vgl. auch zum Folgenden *EconoBEE 2010a*). Hierzu werden für die BEE-Akkreditierung Investitionen anerkannt, die in Gründungsvorhaben schwarzafrikanischer Eigentümer oder in Unternehmen mit bereits erteiltem BEE-Status getätigt worden sind, bzw. Joint Ventures mit den letztgenannten Unternehmen, die zu einem Know-how-Transfer geführt haben. Von den Bewerbern um eine BEE-Akkreditierung bzw. um einen Regierungsauftrag wird erwartet, dass sie 3% ihres Jahresgewinns nach Steuern der Entwicklung von Betrieben in schwarzafrikanischem Besitz widmen. Beobachter sehen aber eine Reihe von Widerständen, die dem Erreichen dieses Ziels entgegenstehen. Abgesehen vom schlechten Image des BEE-Programms, das in der Vergangenheit mit Korruption, Missbrauch von Ausschreibungen und Nepotismus in Verbindung gebracht wurde, sähen die Bewerber um eine BEE-Akkreditierung das ED-Programm als eine gemeinnützige, nicht aber als kommerzielle Aktivität. Die Entscheidung zu einem ED-Engagement werde deshalb nicht auf Vorstandsebene getroffen, sondern in den Personal- oder Finanzierungsabteilungen. Auf diese Weise würde das Interesse daran überwiegen, mit geringstmöglichem Aufwand eine möglichst hohe Punktzahl auf der BEE *scorecard* zu erzielen. Zum Anderen hätte die Erfahrung gezeigt, dass die Schwarzafrikaner, die sich um ein ED-Engagement bei Unternehmen des modernen Sektors bemühen, sehr oft die Qualifikation für eine erfolgreiche Gründung vermissen ließen. Im Hinblick auf die Wissens- und Erfahrungsdefizite dieser Bewerber wäre es aber notwendig,

über finanzielle Beiträge hinaus den schwarzafrikanischen Gründern mit Training und Beratung zur Seite zu stehen. Experten raten dazu, das *Enterprise Development* als ein gewinnorientiertes geschäftliches Engagement zu betrachten und zu versuchen, die Bewerber in die Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens zu integrieren. Hiermit könnten integrative, synergistische Effekte besser erreicht als im Falle des *outsourcing* der Gründerförderung an spezialisierte Beratungsunternehmen (*FNB/Endeavor 2010*). Legte man bei der Umsetzung der BEE-Politik weniger Wert auf das Kriterium des schwarzafrikanischen Anteils am Eigenkapital (*black ownership*) und an der Belegschaft bzw. mehr Wert auf das ED-Engagement der akkreditierten Unternehmen, wäre auch der Anreiz zu einem kommerziell angelegten Beitrag zur Förderung schwarzafrikanischer Gründer größer.

Für die Entwicklung schwarzafrikanischen Unternehmertums haben die BEE-Gesetze zwei negative Folgen gehabt (vgl. auch zum Folgenden *o.V. 2006*, S. 37 ff.). Zum Einen haben sie die Verbreitung einer leistungsfeindlichen *entitlement*-Mentalität begünstigt (*Herrington/Kew/Kew 2010*, S. 37; *FNB/Endeavor 2010*, S. 9). Mit der über die BEE-Maßnahmen gewährten Absatzgarantie geht der Anreiz verloren, eine Marktposition nach dem Maßstab der eigenen Leistungsfähigkeit zu aufzubauen und zu verteidigen. Zum Anderen können den BEE-Anforderungen nur Unternehmen genügen, die über eine hoch entwickelte Unternehmensrechnung verfügen bzw. die es sich leisten können, für die BEE-Berechnungen spezialisierte Wirtschaftsprüfer einzusetzen. Dies ist in Südafrika aber neben Staatsunternehmen nur Firmen des modernen Sektors möglich, d.h. Firmen, die sich überwiegend im Besitz der weißen Minderheit befinden. Diese Unternehmen absorbieren inzwischen auch einen Großteil der wenigen unternehmerischen Talente unter den HDPs, indem sie ihnen attraktive Spitzengehälter mit Sonderprämien zahlen, allein um die ethnischen Gleichstellungsaufgaben der aktuellen BEE-Politik zu erfüllen (*Herrington/Kew/Kew 2009*, S. 23 ff.; *Herrington/Kew/Kew 2010*, S. 71 ff.). Das hat dazu geführt, dass sich gerade Schwarzafrikaner mit Hochschulqualifikation wegen der hohen Opportunitätskosten für den sicheren, gut bezahlten Job, kaum aber für die Mühsal und die Risiken einer Selbständigkeit entscheiden (vgl. auch *Kane-Behrman 2009*; *Rumney 2007*).

## 2.2 Gründerförderung nach dem Modell der Leistungsmotivation

Die in den folgenden Abschnitten dargestellten Programme der Gründerförderung richten sich explizit nicht an ethnisch abgegrenzte Zielgruppen. Da sie jedoch unternehmerische

Initiativen in der *second economy* anregen wollen und weil dieser Bereich in Südafrika zum großen Teil von schwarzafrikanischer Wirtschaftstätigkeit beherrscht wird, sind sie dennoch im Fokus der Thematik der vorliegenden Studie.

### 2.2.1 Ziele und Struktur des CEFE-Programms

In diesem Abschnitt geht es darum, das im Rahmen der deutschen EZ entwickelte Gründerförderungsmodell CEFE als wesentliche Datenbasis der vorliegenden Studie darzustellen. Dazu wird zunächst die standardisierte internationale Version des Modells (*Kolshorn o.J.*) zugrunde gelegt.<sup>18</sup> In konzeptioneller Nähe zum CEFE-Modell werden dann weitere im südlichen Afrika praktizierte Ansätze der KMU- und Gründerförderung beschrieben. Im dritten Abschnitt werden schließlich die vorgestellten Förderansätze aus der Sicht der mit der Gründerförderung erreichten Ergebnisse daraufhin überprüft, in welchem Maße in ihnen kulturelle Faktoren Berücksichtigung finden bzw. ob es in ihnen Hinweise auf eine Fehlpassung zwischen der durch die Fördermodelle implizierten und der vor Ort gegebenen Kultur gibt.

Die Ursprünge des CEFE-Modells gehen zurück auf einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaftsförderung im Rahmen internationaler EZ seit Anfang der 1980-er Jahre (vgl. *Kolshorn/Tomecko 1995*, S. 14 ff.). Der in der Mittelstands- bzw. KMU-Förderung bis dahin praktizierte Ansatz, umfassende integrierte Beratungs- und Finanzierungspakete zu schnüren, wurde durch bedarfsgerechtere, effizientere Einzellösungen abgelöst. Das Kleinkreditprogramm der Grameen-Bank ist hierfür das prominenteste Beispiel, das *New Business Creation Programme* der GTZ in Nepal ein weiteres. Aus Letzterem entwickelte sich unter dem Kürzel CEFE ein standardisiertes Gründer- und Managementtraining, das bis heute in über 150 Entwicklungs- und Transformationsländern von ca. 1500 NRO-Organisationen eingesetzt worden ist (*CEFE homepage*).<sup>19</sup> Inzwischen entfallen jedoch weltweit auf die Zielgruppe der eigentlichen Existenzgründer und KMU nur noch ca. 30%

---

<sup>18</sup> Die Versionen, mit denen es südafrikanische Anwender in die Praxis umgesetzt haben, werden das Thema von Abschnitt 4.5 sein.

<sup>19</sup> Zu Beginn stand das Kürzel CEFE für *Creation of Enterprise through the Formation of Entrepreneurs*. Heute steht es für *Competency-based Economies through Formation of Enterprise* (GTZ 2006).

aller CEFE-Maßnahmen, die übrigen werden u.a. in der Berufsbildung oder in der Frauen- und Jugendförderung durchgeführt (Eckardt 2003, S. 53; GTZ 2006, S. 10 f.).<sup>20</sup>

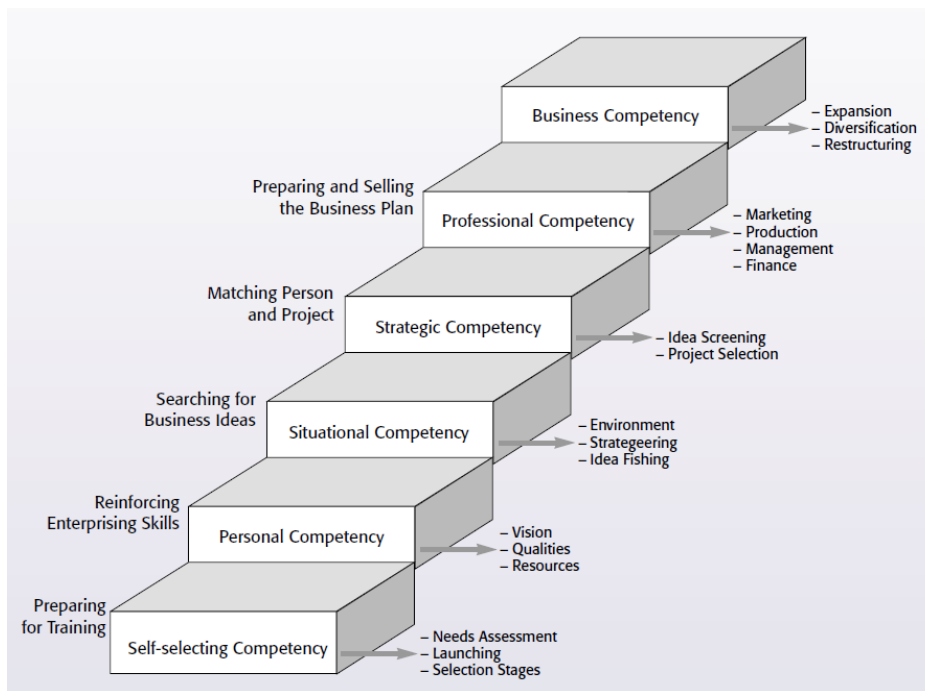


Abbildung 3: CEFE-Trainingsleiter (GTZ o.J.)

Ziel des CEFE-Trainings "... ist es, wirtschaftliche Schlüsselakteure in die Lage zu versetzen, produktivere Ergebnisse zu erzielen" (vgl. Kolshorn/Tomecko 2002, S. 7 ff.). Dieses Ziel will man durch die Vermittlung neuer Persönlichkeits- und Fachkompetenzen erreichen, und man hat hierfür die in Abbildung 3 wiedergegebene Struktur eines CEFE-Trainings entwickelt (vgl. auch zum Folgenden Kolshorn o.J.; Grossmann 2004a).<sup>21</sup>

Nach inhaltlichen Schwerpunkten können in diesem Training fünf Phasen unterschieden werden:

Trainingsvorbereitung (Self-selecting Competency): Während der Rekrutierungs- und Auswahlphase soll ein aufwändiges Testverfahren sicher stellen, dass nur Teilnehmer mit unternehmerischen Talenten und Vorerfahrungen zu einem CEFE-Training

<sup>20</sup> Ein aktueller Anwendungsfall des CEFE-Modells sind die Existenzgründungskurse der GTZ im Rahmen der Wiederaufbauhilfe nach der Tsunami-Katastrophe in Nord-Aceh/Indonesien (GTZ 2009).

<sup>21</sup> Abbildung 3 gibt das Standardprogramm eines CEFE-Trainings wieder, wie es mit den IToT's *International Training of Trainers* vermittelt wird (Kolshorn o.J.). Mit den IToT's werden Multiplikatoren in der CEFE-Methode ausgebildet und zertifiziert. Der Autor der vorliegenden Studie erwarb selbst im Jahr 2000 nach einem IToT in Namibia das Zertifikat als CEFE-Trainer.

zugelassen werden. In Interviews, Verhaltens- und schriftlichen Tests sollen die Kandidaten im Hinblick auf Zielklarheit, eigene finanzielle Ressourcen, absolvierte Aus- und Weiterbildungen, die Rolle der Familie in Vergangenheit und Zukunft, unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale u.a.m. überprüft werden. Auf diese Weise erhalten sie Gelegenheit, ihr individuelles Autonomie- und Leistungsverständnis unter Beweis zu stellen.

Persönlichkeitstraining (*Personal Competency*): In dem auf insgesamt 24 Tage angelegten Standardtraining sind für diese Phase 7 Tage vorgesehen. Maßstab für das Aufschließen des eigenen unternehmerischen Potenzials sind die sogenannten PECs, die *Personal Entrepreneurial Characteristics* – ein Konzept, das auf die Untersuchungen des US-amerikanischen Verhaltenspsychologen David McClelland zurückgeht und das einer Reihe weiterer Ansätze der Gründer- und Unternehmerförderung zugrunde liegt.<sup>22</sup> Sie werden durch die Erfolgsgeschichte einer realen Unternehmerfigur veranschaulicht, die sich z.B. in Thailand aus ärmsten Verhältnissen zu einem nationalen Wirtschaftsführer und zu beträchtlichem Reichtum emporarbeitete. Explizit wird ihr Erfolg mit dem Vorhandensein von 10 PECs in den folgenden drei Gruppen verknüpft:

***Achievement group***

*Opportunity seeking and initiative, persistence, commitment to work contract, demand for quality and efficiency, (calculated) risk taking*

***Planning group***

*Information seeking, goal setting, systematic planning & monitoring*

***Power group***

*Persuasion and networking, independence and self-confidence*

An diesen Vorgaben schätzen die Kursteilnehmer ihre eigenen Stärken und Schwächen ein und stellen in einem *Personal Balance Sheet* zusammen, was sie an rechenbaren Aktiva und Passiva in ein mögliches künftiges unternehmerisches Engagement einbringen könnten. Nach einem solchen Prozess der Bewusstseinsförderung sollen sie so in die Lage versetzt werden, ihre kurz- und langfristigen Lebensziele neu fest zu legen.

Projektgenerierung (*Situational Competency & Strategic Competency*): An 4 weiteren Kurstagen widmen sich die Teilnehmer der Umsetzung der neu gefassten Lebensziele, d.h. an konkreten Situationen orientiert dem Auffinden, Bewerten und der Auswahl von Ideen für das künftige unternehmerische Engagement. Zu diesen Ideen entwickeln sie Strategien und Aktionspläne, aus denen sie schließlich eine *Best Project Idea* bestimmen. Letzter Schritt in dieser Phase ist das Abgleichen dieser Projektidee mit dem, was sich aus dem *Personal Balance Sheet* als Maß für das individuell Machbare ergeben hatte (*Matching Person and Project*). Beides wird schließlich einem ersten Feldtest im wirtschaftlichen Umfeld des Veranstaltungsortes unterzogen.

---

<sup>22</sup> Auf diese Thematik wird im folgenden Abschnitt 2.2.2 näher eingegangen.



Erstellen und Präsentieren eines Geschäftsplans (*Professional Competency*): An den folgenden 13 Tagen machen die Teilnehmer innerhalb und außerhalb der Veranstaltungsräumlichkeiten direkte Lernerfahrungen mit dem Projekt, für das sie sich entschieden haben. Sie erarbeiten die für den Geschäftsplan erforderlichen Module: Marketing, Produktion, Organisation & Management sowie Finanzierung. Dies wird begleitet von gruppenbasierten aktions- und erfahrungsorientierten Lernübungen, Simulationsspielen, vor allem von der Vorstellung des jeweils Erarbeiteten vor der Gruppe und seiner kritischen Bewertung durch die übrigen Kursteilnehmer. Wesentlich sind weitere Exkursionen ins Feld, durch die die Planungen in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen mit realen, lebensechten Daten untermauert werden sollen. Auf diese Weise soll etwa die Cashflow-Rechnung eine Realitätsnähe gewinnen, die bei der zum Abschluss erfolgten Präsentation von externen Finanzierungsexperten überprüft wird. Die professionelle Kompetenz stellt das CEFE-Handbuch als Ergebnis eines Transformations- und Befähigungsprozesses (*transformation and empowerment*) dar (Kolshorn o.J., Part I, S. 6).

Umsetzung der neu erworbenen Kompetenzen (*Business Competency*): Nach Abschluss des CEFE-Trainings folgt die Umsetzungsphase, in der sich die im Training erworbenen Befähigungen und Kenntnisse in der Realität des geplanten Gründungs-, Erweiterungs- oder Restrukturierungsvorhaben bewähren sollen. Verlieh die Präsentation eines Geschäftsplans vor Vertretern von Finanzierungsinstituten besonders erfolgreich, konnte sich daraus bereits die Zusage eines Mikrokredits zu Sonderkonditionen ergeben (in Südafrika erfahrungsgemäß im Umfang zwischen € 5000 und € 15000). Im CEFE-Handbuch wird für die Umsetzungsphase ein ganzer Fächer unterschiedlicher Nachbetreuungsaktivitäten empfohlen, die aber nicht mehr Teil des Standardtrainings sind.

Das CEFE-Modell zeichnet sich neben seiner Verbindung von Persönlichkeits- und Fachtraining vor allem auch durch eine radikale pädagogische Neuorientierung aus.<sup>23</sup> Dazu gehört die Anwendung von Erkenntnissen und Empfehlungen aus der Erwachsenenbildung, der Humanistischen Psychologie und der Erlebnispädagogik, was sich beispielsweise im Rollenverständnis der Trainer als *facilitators*, in der umfangreichen Anwendung von Visualisierungstechniken und im Ersetzen des Frontalunterrichts durch vielfältige Übungen eines gruppenbasierten Aktions- und Erfahrungslernens ablesen lässt (vgl. Eckardt 2003, S. 54).

---

<sup>23</sup> Für Eckardt gehört diese Neuausrichtung „möglicherweise ... zu den größten Verdiensten von CEFE, viele Teilnehmer andere Lehrmethoden als die gewohnten erleben zu lassen und damit einen Beitrag zur Lehr- und Lernkultur der Partnerländer zu leisten“ (Eckardt 2003, S. 54).

Von 1994 bis 2001 führte die GTZ das CEFE-Programm in Südafrika im Rahmen des Projekts „CEFE-NRO Netzwerk – Kleingewerbeförderung in Südafrika“ ein (BMZ 1997, S. 24 f.; Adhikary o.J.). Hierzu wurden im gesamten Projektverlauf acht im Nichtregierungsbereich tätige Organisationen als Projektträger unter Vertrag genommen, die bereits Erfahrungen in der Klein- und Kleinstgewerbeförderung gesammelt hatten – insbesondere mit Programmen zugunsten der sogenannten HDPs, d.h. der durch die Apartheidpolitik diskriminierten Bevölkerungsgruppen. Im ersten Schritt wurden Mitarbeiter dieser Organisationen durch die Teilnahme an dem oben beschriebenen 4-Wochen-Programm mit dem CEFE-Ansatz vertraut gemacht.

Das CEFE-Training wurde vor allem als *Business Start-up Courses* mit einer Dauer von 2 bis 4 Wochen vor allem arbeitslosen und anderen *township*-Bewohnern angeboten, die Interesse an einer Existenzgründung bekundeten. Eine andere Zielgruppe waren Kleinst- und Kleingewerbetreibende, die bereits Förderkredite in Anspruch genommen hatten und mit dem Ziel weiteren Wachstums an einer erneuten Kreditaufnahme interessiert waren (*Business Growth and Expansion Courses*; modularer Aufbau mit 2 bis 4 Wochen Dauer). Schließlich wurden *Business Re-Structuring Courses* für Klein- und Kleinstgewerbetreibende in geschäftlichen Schwierigkeiten durchgeführt, bei denen eine Überlebens- oder auch Expansionschance zu erkennen war (2 bis 4 Wochen mit modularem Aufbau). Andere Prioritäten lagen bei Jugendlichen in sozialen Brennpunkten, bei Frauen und bei Teilnehmern aus ländlichen Gebieten. Ebenfalls einbezogen wurden staatliche und halbstaatliche Agenturen, um sie für die Gründungsproblematik zu sensibilisieren oder in der CEFE-Methodik zu qualifizieren. Da die Präsentation der Geschäftspläne in der letzten Phase des CEFE-Kurses regelmäßig vor Vertretern von Banken und anderen kreditgebenden Instituten erfolgte, wurde auch bei diesen eine Bewusstseinsförderung im Hinblick auf die Herausforderung einer Existenzgründung bei den angesprochenen Problemgruppen angestrebt. Insgesamt nahmen während der Laufzeit des Projekts etwa 5000 Teilnehmer an CEFE-Kursen in Südafrika teil.<sup>24</sup>

Eine weitere Verbreitung, auch über die Laufzeit des GTZ-Projekts hinaus, fand das CEFE-Modell mit der Ausbildung von Trainern aus anderen als den unter Vertrag genommenen

---

<sup>24</sup> Angaben aus nicht veröffentlichten Projektdokumenten der GTZ

NROs. Dadurch kam es zu einer Reihe organisatorischer, inhaltlicher und methodischer Abweichungen vom CEFE-Standardkurs. Bei den vom Autor der vorliegenden Studie befragten CEFE-Anwendern wurde jedoch durchweg an der Kernkonzeption der Verbindung von Persönlichkeits- und Fachtraining fest gehalten. Auf die Anpassungen, die von ihnen konkret vorgenommen wurden, wird im Einzelnen in Abschnitt 4.5 eingegangen.

### 2.2.2 Konzeptionell vergleichbare Förderprogramme

Für das in Abschnitt 2.1 beschriebene Standardmodell des CEFE-Trainings werden folgende Grundannahmen genannt (*Kolshorn/Tomecko 2002*):

- Der Wohlstand einer Gesellschaft wird umso größer sein, je „produktiver und verantwortlicher“ die in ihr lebenden Menschen sind. Diese Eigenschaften zeichnet nach McClelland eine *achieving society*, eine leistungsorientierte Gesellschaft aus (*Nerdinger 1995*, S. 132).
- Der Beitrag dieser Menschen zu ihrer Gesellschaft wird umso produktiver sein, je mehr sie über klare Zielvorstellungen und Qualifikationen zur Erreichung ihrer Ziele verfügen.
- In Trainingssituationen kann man Bedingungen schaffen, die Handlungsimpulse auslösen, welche erfahrungsgemäß zu wirtschaftlichem Erfolg führen, indem sie Motivationen so verändern, dass im Ergebnis ein unternehmerisches Verhalten emergiert. Dies gilt auch und trotz zuvor erworbener gegenteiliger, durch Sozialisation und Enkulturation bewirkter Prägungen.

Diese Grundannahmen lassen erkennen, dass das CEFE-Modell in seinem konzeptionellen Kern als *achievement motivation training* entwickelt wurde, das auf den Ergebnissen der Motivationsstudien von McClelland und seinen Mitarbeitern aufbaut (vgl. auch zum Folgenden *Braun/Diensberg 2003*, S. 212 ff.; *Koetz 2006*, S. 25 ff.; *Nerdinger 1995*, S. 131 ff.; *Seibel 1973*, S. 6 ff.). Ausgangspunkt ihrer Studien war die Frage, was den Unternehmer dazu befähigte, besondere Leistungen zu erbringen, die ihrerseits für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand sorgten. Damit griff man das Bild auf, das Joseph Schumpeter vom Unternehmer als zentraler Figur dynamischer Volkswirtschaften (*Schumpeter 1912/2006*) bzw. Max Weber mit dem Idealtypus des „... puritanischen Protestanten [als] Gründerfigur schlechthin des modernen Kapitalismus“ (*Koetz 2006*, S. 12)

gezeichnet hatten. Schumpeters Unternehmer ist getrieben durch Motive wie „Freude an sozialer Machtstellung“, „Freude an schöpferischem Gestalten“, „Freude am Erfolg haben“ und „Freude am Siegen über andere“ (*Schumpeter 1912/2006*, S. 138 ff.). Damit umreißt er gegenüber einer extrinsisch-ökonomischen Motivation, etwa der Gewinnmaximierung, ein intrinsisches Leistungsmotiv, das nun McClelland aufgreift und als *n Ach=need for achievement* (deutsch: b Leistung=Bedürfnis nach Leistung) operationalisiert.<sup>25</sup> McClelland konstruiert darauf aufbauend folgende psychologische Wirkungskette: Der Protestantismus, der u.a. „Verlass auf sich selbst“ predigen würde, erzeuge ein Erziehungsklima, in dem Unabhängigkeit und Selbständigkeit besonders betont würden. Dies schaffe die optimalen sozialisatorischen Voraussetzungen für die Entwicklung eines ausgeprägten Leistungsmotivs und führe wiederum zu unternehmerischem Engagement, das sich in beschleunigtem Wirtschaftswachstum niederschlagen würde (vgl. auch zum Folgenden *Nerdinger 1995*, S. 132).<sup>26</sup>

Aufgrund dieser Annahmen stellte McClelland die für die Gründerförderung grundlegende These auf, dass Unternehmer nicht geboren, sondern „gemacht“, erzogen werden, und dass es darüber hinaus sogar möglich sei, eine Kultur so zu verändern, dass in ihr unternehmerisches Talent und Leistungsmotivation gedeihen können. Hatte sich McClellands Interesse zunächst auf das Leistungsmotiv als ausschlaggebende unternehmerische Triebkraft konzentriert, so bezog er später in seinen Untersuchungsansatz auch ein Macht- und Anschlussmotiv mit ein. Aus diesen Vorüberlegungen leitete er in Zusammenarbeit mit den Beratungsgesellschaften *McBer* und *MSI Management System International* einen Katalog von Verhaltensmerkmalen und -indikatoren ab, den er auch in drei Entwicklungsländern (Indien, Ecuador und Malawi) hinsichtlich seiner Relevanz für die Identifizierung von *successful or average entrepreneurs* testete (*Grossmann 2004b*). In einem zweijährigen Feldexperiment wurden etwa in Malawi bei Teilnehmern von 45 Unternehmertrainings Veränderungen im unternehmerischen Verhalten und im Erreichen wirtschaftlicher Ziele ermittelt und mit einer Kontrollgruppe ohne eine solche Schulung verglichen. Das Ergebnis war jener Katalog von 10 unternehmerischen Erfolgskriterien, den in Abschnitt 2.1 bereits beschriebenen *PECs Personal Entrepreneurial*

---

<sup>25</sup> Zur Messung des Leistungsmotivs vgl. im Einzelnen *McClelland 1966*, S. 80 ff.

<sup>26</sup> Der Zugriff auf psychologisch-kulturelle Wirkfaktoren sollte den Zirkelschluss überwinden, der in der bis dahin üblichen Erklärung lag, das außergewöhnliche Leistungsniveau des Unternehmers sei auf seine außergewöhnliche Leistungsmotivation zurückzuführen und umgekehrt (*Nerdinger 1995*, S. 131).

*Characteristics*, die man mittels zeitlich eng begrenzter Verhaltenstrainings für lehrbar und lernbar hielt (Grossmann 2004a; MSI o.J.).<sup>27</sup> Das Kernkonzept der PECs wurde in das CEFE-Trainingsmodell ebenso aufgenommen (vgl. S. 33) wie in eine Reihe weiterer sogenannter EDPs *Entrepreneurship Development Programmes* im Rahmen bilateraler und multilateraler Entwicklungsberatung. Außer dem bereits beschriebenen GTZ/CEFE-Modell sind dies Trainingsangebote von MSI, EMPRETEC/UNCTAD und ILO, die auch im südlichen Afrika durchgeführt und die hier kurz vorgestellt werden.

MSI Management System International als Praxispartner des McClelland-Teams entwickelte aufbauend auf den Ergebnissen seiner Feldstudien ein weltweites *Entrepreneurship Development Program*, das sich an gründungswillige und aktive Unternehmer/Gewerbetreibende sowie an interessierte Fachleute aus öffentlichen Einrichtungen und privaten Organisationen wendet (vgl. auch zum Folgenden MSI o.J.). Seine vier Module erinnern an die Struktur des CEFE-Ansatzes. Neue Verhaltens- und Fachkompetenzen zu erwerben ist das Ziel des zweiwöchigen *Entrepreneurship Workshop*, dessen Erfolg an der Anfertigung eines *Business Plan*, seiner Präsentation und der ihr möglicherweise folgenden Kleinkreditzusage gemessen wird. MSI berichtet, dass bis 2008 über 6000 *entrepreneurs* aus über 55 Ländern, einschließlich afrikanischer Länder wie Südafrika in solchen Workshops trainiert worden sind. Das *entrepreneurship training* wird mit der realen Geschäftswelt durch eine begleitende, ebenfalls zweiwöchige *Business Creation Exercise* verzahnt, die den Workshop-Teilnehmern „... a dramatic opportunity to witness, diagnose and strengthen PECs in a true-to-life business context“ bietet (ebenda). Das *Entrepreneurship Development Program Installation-Modul* dient der Ausbildung von Trainern und der institutionellen Stärkung der Partnerorganisationen vor Ort. Schließlich drängt auch MSI auf eine sorgfältige Auswahl von Kursteilnehmern durch standardisierte Verfahren im Rahmen von *Entrepreneur Selection Workshops*.

Das EMPRETEC-Programm der UNCTAD ist in seinem behavioristischen Kern deckungsgleich mit dem *Entrepreneurship Development Program* von MSI (vgl. auch zum Folgenden Eckardt 2003, S. 58 ff.; UNCTAD 2005; UNCTAD 2006; UNCTAD 2007 ). Die aufwändig ausgewählten *promising entrepreneurs* durchlaufen zunächst den 10-tägigen ETW *Entrepreneurship Training Workshop* mit dem Ziel einer erhöhten Leistungsmotivation und einer neuen unternehmerischen Vision. Anders als bei CEFE und MSI steht für den Unternehmer danach aber auch langfristig ein ganzes Bündel von Hilfestellungen für die Umsetzung der neuen Vision bereit. Diese reichen von Erleichterungen beim Zugang zu Finanzierungs- und Beratungsleistungen über die systematische Vernetzung mit nationalen Geschäftspartnern, vor allem aber auch mit international tätigen Unternehmen, mit Verbänden und Behörden bis zur langfristigen Einbindung in die als weltweit tätige Interessengruppe organisierten ehemaligen

---

<sup>27</sup> Innerhalb des *entrepreneurship research* sind sie ein zentraler Beitrag zum sogenannten *traits approach*, mit dem man die Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Unternehmer zu ermitteln versuchte (vgl. dazu den Überblick bei Jacobsen 2003, S. 54 ff.).

Trainingsteilnehmer, sogenannten *empretecos*.<sup>28</sup> Somit erweist sich der EMPRETEC-Ansatz als ein auf Internationalisierung und Wachstum gerichtetes Förderprogramm für mittelständische Betriebe. Von 1988 bis 2007 sind weltweit über 120.000 Unternehmer aus mehr als 27 Ländern in das EMPRETEC-Programm aufgenommen worden (mit einem Frauenanteil von 30%).

Das SIYB *Start and Improve Your Business*-Programm der ILO wurde in den 1970-er Jahren nach dem Muster eines Trainingsprogramms der schwedischen Arbeitgeberverbände zu einem KMU-Fördermodell für Entwicklungs- und Transformationsländer weiterentwickelt (vgl. auch zum Folgenden Eckardt 2003, S. 55ff.; ILO/SIYB 2004; ILO 2007, S. 35 f.; ILO/SIYB 2009). Zwei Trainingsmodule, das GYBI *Generate Your Business Idea* und das SYB *Start Your Business*, richten sich ausdrücklich an Existenzgründer und erinnern damit wiederum an die ersten Stufen der CEFÉ-Trainingsleiter (vgl. Abschnitt 2.2.1). Das Training soll vor allem Menschen im informellen Sektor zugute kommen, die über eine Gründungsidee, über berufliche, Lese- und Schreibkenntnisse verfügen bzw. sich in einer existenziellen Notlage befinden, in der sie zu selbständiger Einkommenserzielung gezwungen sind. Auch in diesen Modulen geht es um ein Aufschließen potentieller PECs und ihren Abgleich mit einer Geschäftsidee. Tragfähige Geschäftsideen aus dem GYBI-Modul oder in eigener Initiative entwickelt werden dann mit der Vermittlung betriebswirtschaftlichen Grundwissens und der Erarbeitung eines *business plan* konkretisiert. Nachdem man das Beschäftigungs- und Wachstumspotenzial im informellen Sektor skeptischer beurteilt hatte, wurden für das SIYB-Programm verstärkt Teilnehmer angesprochen, bei denen man eine Perspektive für substanzielle Innovation und Expansion sah. Bis 2003 wurden SIYB-Trainings in über 80 Ländern durchgeführt. Für Koordinierung und Erfahrungsaustausch sorgt ein national, regional und international gestaffeltes Netzwerk, zu dem etwa ein in Simbabwe angesiedeltes Regionalbüro gehört, das Aktivitäten in 16 afrikanischen Ländern betreut. Aus diesen Ländern kamen von 2001 bis 2003 10587 Teilnehmer an SIYB-Kursen, darunter 71% Gründerkandidaten und mehr als die Hälfte Frauen. Bemerkenswert sind in jüngster Zeit ein SIYB-Radioprogramm, das in Uganda eine unerwartet positive Resonanz bei Hörern aus dem Kleinstgewerbebereich verzeichnete, oder das SIYB-Chinaprogramm, das allein 2005 270000 Trainingsteilnehmer aufnahm und damit zum größten nationalen Einzelprojekt der ILO avancierte.

## 2.3 Ergebnisse der Gründerförderung in Südafrika

### 2.3.1 Evaluierung der Gründerförderung

Für die Thematik der vorliegenden Studie sind die Länderberichte des GEM *Global Entrepreneurship Monitor* für Südafrika dadurch besonders aussagekräftig, dass die Gründertätigkeit differenziert nach Gründungsphasen, –motiven und –ergebnissen sowie nach

---

<sup>28</sup> Diese Bezeichnung leitet sich her aus dem Programmnamen, der eine spanische Abkürzung für *emprendedores* (Unternehmer) und *tecnología* (Technologie) ist. Hintergrund ist die erstmalige Umsetzung des Programms 1988 in Argentinien (UNCTAD 2006).

Bevölkerungsgruppen untersucht wurde. Hierdurch wird das Ausmaß deutlich, in dem etwa die Gründungsneigung der Schwarzafrikaner derjenigen der weißen Bevölkerungsgruppe hinterherhinkt. 2004 zeigte ein Vergleich der TEA-Raten, dass seit 2002 die Weißen fast doppelt so gründungsaktiv waren wie die Schwarzafrikaner (*Orford/Herrington/Wood 2004*, S. 15). Zudem war 2004 die chancenmotivierte (*opportunity motivated*) Gründeraktivität bei Weißen fast dreimal höher als bei Schwarzafrikanern. Als besorgniserregend wurde auch das Ergebnis bewertet, das sich bei einem Vergleich der Gründeraktivitäten in der Vorphase (*start-up*) gegenüber der Gründungs- (*new firm*) und Nachgründungsphase (*established firms*) zeigte. Während Schwarzafrikaner in der *start-up phase* relativ geringfügig unter dem Niveau der Weißen lagen, waren die Weißen bei *new firms* und *established firms* drei- bis fünfmal mehr repräsentiert als die Schwarzafrikaner. Dieses Ergebnis belegt, dass die vergleichsweise hohe Abbruchquote, die Südafrika innerhalb der 32 mit dem GEM 2004 erfassten Länder aufweist, vor allem der schwarzafrikanischen Bevölkerungsmehrheit zuzurechnen ist (ebenda S. 13).

Die folgenden Jahren lassen keine wesentliche Trendwende erkennen. Gemäß dem GEM 2006 waren in Südafrika Weiße im Vergleich zu Schwarzafrikanern bei Gründungen etwa dreimal aktiver (*Maas/Herrington 2006*, S. 28). Für 2008 und 2009 weist der GEM dann eine doppelt so hohe Quote in den TEA-Aktivitäten von Weißen im Vergleich zu Schwarzafrikanern auf, die zum Einen auf die Nachwirkungen der Apartheidära zurückgeführt wird, wofür inzwischen aber auch die ethnischen Gleichstellungsaufgaben der aktuellen BEE-Politik verantwortlich gemacht werden (vgl. Abschnitt 2.1).

In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu erfahren, ob das Gründertraining, soweit es auf dem motivationspsychologischen Konstrukt McClellands aufbaute, im Klein- und Kleinstgewerbebereich in Südafrika und darüber hinaus andere Ergebnisse als die vom GEM berichteten hervorgebracht hat. Eine Auskunft hierzu ließe sich aus Evaluierungsstudien ableiten, die in einer Zeitreihe und unter Einbeziehung von Kontrollgruppen Gründungserfolge und -misserfolge nach einem solchen Training erfasst hätten. An solchen Studien mangelt es jedoch (*Braun/Diensberg 2003*, S. 217). Im CEFE-Projekt Südafrika wurden von 1994-97 2000 *entrepreneurs* trainiert, von denen 217 zum Ergebnis ihres Trainings befragt wurden (*Adhikary o.J.*, S. 13 f.; *Friedrich/Frese 2004*). Als Erfolg wurde gewertet, dass 38% der Teilnehmer nach dem Training eine Geschäftstätigkeit begonnen hatten und dass davon zwei Drittel der Trainingsteilnehmer nach mindestens einem Jahr noch

immer selbstständig tätig waren. Weil jedoch keine Kontrollgruppen zum Vergleich herangezogen wurden bzw. weil man nicht zwischen echten *start-up entrepreneurs* und bereits unternehmerisch Tätigen unterschied, hat diese Angabe nur einen begrenzten Aussagewert. Dies trifft auch auf die Erfolgsmeldung zum SYB *Start Your Business-Workshop* der ILO zu, für das ermittelt wurde, dass weltweit 45% der Teilnehmer eine Geschäftstätigkeit innerhalb von acht Monaten nach dem Training begonnen hatten (Samuelsen o.J., S. 27). Braun und Diensberg ermittelten in mehreren Ländern für EDPs *Entrepreneurship Development Programs* Gründungsraten zwischen 31% und 60%.<sup>29</sup>

2008 wurde ein Bericht veröffentlicht, in dem die Ergebnisse einer Evaluierung von SIYB-Kursen präsentiert wurden, die man in Botswana mit einem methodisch robusten Forschungsdesign untersucht hatte (vgl. *Moremong-Nganunu et al. 2008*). Als Erfolgskriterien wählte man darin eine Kombination aus unternehmerischer Kognition, förderlichem Geschäftsumfeld, Erwerb kaufmännischer Fähigkeiten und verschiedenen Indikatoren des Geschäftsergebnisses. 201 repräsentativ ausgewählte Trainingsteilnehmer wurden in zwei Subgruppen plus zwei Kontrollgruppen danach unterteilt, ob sie allein am SIYB-Training, zusätzlich bzw. nur an anderen Trainings oder an keinem Training teilgenommen hatten. Das überraschende Ergebnis war, dass man keinen Nachweis für die Effizienz der SIYB-Interventionen im Hinblick auf das Gründungsergebnis erbringen konnte. Lediglich bei den Messergebnissen zur *ability to reconcile family and business* und zur *ability to adapt to business needs* schnitten die SIYB-Teilnehmer besser ab.

### 2.3.2 Kulturelle Fehlpassung westlicher Gründerförderung?

In den GEM-Berichten für Südafrika wird mit der ethnischen Zugehörigkeit einer kulturellen Kategorie eine besondere Bedeutung für die unternehmerische Entfaltung zugemessen. Im Hinblick auf das CEFE-Trainingsmodell wirft dies die Frage auf, wie in ihm mit kulturellen Phänomenen verfahren wird. Eine Antwort auf diese Frage findet sich im CEFE-Manual:

*“...it is necessary to deal with the cultural norms associated with enterprising behaviour and a career in entrepreneurship. It is often socially unacceptable to be assertive, business like, talk openly about money, or even openly express one's*

---

<sup>29</sup> Da das EMPRETEC-Programm sich grundsätzlich nur an existierende Betriebe wendet, sind seine Resultate für die Beurteilung von Gründeraktivitäten nicht relevant.



*opinion. These are all encouraged in a CEFE course as they are part of the process of opening up, awareness and acceptance. Almost every culture, even if it falls into the above category, has its own ways of doing business. These ways are explored during a course to ensure that culturally acceptable overtones can be laid on enterprising behaviour [Hervorhebung vom Verfasser H.K.]” (Kolshorn o.J., Part I, S. 24).*

Dieses Zitat belegt, dass das CEFE-Modell unternehmerisches Verhalten weitgehend losgelöst vom jeweiligen kulturellen Kontext thematisiert. Letzterer soll gleichsam in eine Projektkosmetik eingehen, um so die Vermittlung der universellen Kernbotschaft zu erleichtern. Ein solches Verfahren wirft jedoch neue Fragen auf: Wie sollen geeignete „kulturell akzeptable Untertöne“ erzeugt werden? Was geschieht, wenn sie als Problemlösung nicht ausreichen? Welche Wirkungen hätte es, würde man sie vernachlässigen? Wird nicht insgesamt mit dem empfohlenen Verfahren das Konfliktpotenzial kultureller Fehlpassung unterschätzt? Huntington etwa konstatiert für Südafrika eine Tendenz der „Entwestlichung“ (Huntington 1998, S. 391). Würden aber in einem „entwestlichten“ Gründerumfeld „kulturell akzeptable Untertöne“ ausreichen, um den Import eines westlichen, mit universalistischem Anspruch auftretenden Gründerwissens zum Erfolg zu führen? Zur Beantwortung dieser Fragen will die vorliegende Untersuchung einen empirisch abgesicherten Beitrag leisten.

## 3 Methodologische und methodische Grundlegung

### 3.1 Begründung des qualitativ-rekonstruktiven Untersuchungsansatzes

Das Argument des Enigmatischen der schwarzafrikanischen Kultur, von dem in Abschnitt 1.2.1 die Rede war, soll hier weiter aufgefalteter werden, um eine Antwort auf die Frage nach einem adäquaten methodologischen Zugang zum Forschungsgegenstand zu finden. Blickt man auf den medialen Diskurs der letzten Jahre über Afrika zurück, so hat sich an der Darstellung dieses Kontinents als Katastrophenszenario kaum etwas geändert. Bartholomäus Grill, Afrika-Korrespondent der ZEIT, sah im Mai 2000 Afrika als einen „Kontinent in Flammen“ mit Kriegen, Gewaltexzessen und Hungersnöten, ohne Hoffnung auf Demokratie und Prosperität, heimgesucht von der HIV/Aids-Pandemie, ausgeplündert von korrupten Eliten und ohne Staatsmacht, Recht und Gesetz (*Grill 2000*). Nicht anders sieht es acht Jahre später Thomas Scheen, der langjährige Afrika-Korrespondent der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (*Scheen 2008*). Seine „Wahrheit“ über den Kontinent ist, „... dass die Menschen in Afrika ihre Hoffnungen längst aufgegeben haben“ (vgl. auch für das Folgende ebenda S. 21). Hemmend für jede Entwicklung seien nicht nur die Korruption und die Inkompetenz der Eliten. Hinzu käme die Sozialstruktur Afrikas, die Individualität nicht dulden würde. Afrikanische Familien seien „Erpresserbanden“, die keinen ungeschoren davon kommen ließen. Wer sich ihrem Zugriff zu entziehen versuche, würde verhext, was auch bedeuten könne vergiftet zu werden. In einer ähnlich drastischen Sprache versuchte auch der Ethnologe Signer, den Zusammenhang zwischen „vampirischen Sozialbeziehungen“, der „Ökonomie der Hexerei“ und dem Entwicklungsstillstand zu belegen (*Signer o.J.*). Er sah in den afrikanischen Gesellschaften eine „Nullsummenspiel-Ökonomie“, in der ein ganzes Bündel von Faktoren den *status quo* der Unterentwicklung aufrecht erhalten würde: ein Patron-Klient-Dogma, Neid, Missgunst und kannibalisierende Teilhabeerwartungen bei auch nur geringfügigem Erfolg individueller Initiative, eine egalisierende Gemeinschaftsideologie und die Androhung bzw. Anwendung tödlicher Sanktionen gegen Abweichler, konkret von

Verhexung oder Dämonisierung als Hexe(r). Diese Mechanismen seien wirksam unter nächsten Angehörigen bis hin zu weitläufigen Bekanntschaften. Ökonomische Folgen seien das Verkümmern jeglicher Eigeninitiative und etwa auch die Verhinderung von Sparen als Voraussetzung für Kapitalbildung.<sup>30</sup>

Gegenüber der pauschalen Beurteilung und Verurteilung Afrikas interessiert im Rahmen der vorliegenden Studie, inwieweit das von Grill, Scheen und Signer gezeichnete Bild auch auf die Verhältnisse in Südafrika zutrifft. Wenigstens für das rurale Südafrika hatten die beiden Ethnologen Comaroff und Comaroff bereits 1999 den Begriff der „okkulten Ökonomie“ geprägt, womit sie „... *the deployment of magical means for material ends or, more expansively, the conjuring of wealth by resort to inherently mysterious techniques, techniques whose principles of operation are neither transparent nor explicable in conventional terms*“ meinten (zitiert bei Oberhofer 2006, S. 8). Wie sehr der Glaube an Übersinnliches und daran, unsichtbaren Mächten ausgeliefert zu sein, unter den Schwarzen Südafrikas auch heute noch lebendig ist, illustriert die Aussage von Moeletsi Mbeki vom südafrikanischen Institut für Internationale Beziehungen, die gegenwärtigen Verhältnisse im Land würden ihn an den kollektiven Selbstmord des Xhosa-Volkes vor 150 Jahren erinnern (vgl. auch zum Folgenden Mbembe 2006).<sup>31</sup> Auch Mbembe sieht eine Wiederholung jenes *Nongqawuse*-Syndroms im aktuellen Zustand von Gesellschaft und Politik des heutigen Südafrikas. Armut, Arbeitslosigkeit, das Fehlen jeglicher Zukunftsperspektiven unter den meisten Schwarzen, die tägliche Präsenz des Todes durch die Opfer der HIV/Aids-Pandemie, die Aufgabe des staatlichen Gewaltmonopols gegenüber einer ausufernden Kriminalität in den *townships* würden:

---

<sup>30</sup> Bierschenk hat Signers Argumentationsweise allerdings vorgeworfen, „... in der Öffentlichkeit weit verbreitete Klischees über Afrika (zu bedienen)... Wenn die Medien von Ethnologen etwas über Afrika wissen wollen, dann interessiert sie – neben dem Thema Armut – vor allem das Exotische: je abstruser, desto besser.“ (Bierschenk 2005)

<sup>31</sup> Damals befanden sich die Xhosa in einer verzweifelten Situation. Nach jahrelangen, demoralisierenden Kämpfen und Vertreibungen durch die weißen Siedler, begleitet von kultureller Entfremdung, breitete sich eine Lungenseuche unter ihren Rindern aus und ihre Maisfelder fielen einer Insektenplage zum Opfer. *Nongqawuse*, eine 15-Jährige, berichtete 1856, ihre Ahnen wären ihr erschienen und hätten ihr die Auferstehung der Toten, das Gesunden des Viehs und die Vertreibung der Weißen prophezeit. Die Xhosa müssten jedoch zuvor als Beweis ihres Glaubens an die Welt der Geister ihr gesamtes Vieh schlachten und ihre Nahrungsvorräte verbrennen. Die meisten Angehörigen des Xhosa-Volkes glaubten der Vorhersage und handelten danach. Als Folge brach eine Hungersnot aus, die die Xhosa auf ein Drittel ihres ursprünglichen Bestandes dezimierte (Mbembe 2006; Saunders/Southey 2001, S. 124).

„... das dunkelste Gebräu des südafrikanischen kulturellen Erbes (auführen): seinen Hang zum Prophetentum, zur Aufrechnung und zu Wunderglauben; sein sowohl von Schwarzen wie auch von Weißen zutiefst verinnerlichtes phallokratisches Ethos; die zerstörerische Gewalt, die das gesellschaftliche Gefüge auseinander reißt; seine Fremdenfeindlichkeit und sein besonders unter Schwarzen tief verwurzelter Glaube an Hexerei und böse Mächte“ (ebenda S. 60).

Dieser Teil des kulturellen Erbes würde sich nach Mbembes Analyse in der Radikalisierung rivalisierender politischer Gruppierungen äußern, weiterhin in einem Erstarken nativistischer Tendenzen als Reaktion auf die faktisch fortbestehende Privilegierung der weißen Minderheit, im Gewährenlassen von Gewalt durch Verantwortliche in höchsten politischen Ämtern, in einer von Endzeiterwartung geprägten Stimmung mit der Sehnsucht nach Helden, die noch einmal mit Waffengewalt das Recht in die eigenen Hände nehmen würden.

Mbembes Analyse illustriert zugleich die Problematik eines sozio-kulturellen Umfeldes, in dem ein Unternehmertum verankert werden soll, das nach westlichem Vorbild auf individuelle Entfaltung, wirtschaftliche Freiheitsrechte und demokratische Rahmenbedingungen angewiesen ist. In welchem Maße es im heutigen Südafrika an einem solchen Umfeld mangelt, kann anhand des Anstiegs der Kriminalität besonders eindringlich demonstriert werden. Die Statistik weist für den Zeitraum April 2006 bis März 2007 in Südafrika 19202 Morde und 20142 Mordversuche aus (*Pabst 2007*). Insgesamt wurden Verbrechen immer häufiger unter Ausübung von Gewalt begangen. Zugleich belegen die Zahlen, dass die Gewaltverbrechen in der großen Mehrzahl unter Schwarzafrikanern verübt werden.<sup>32</sup> Raubdelikte in Gewerbebetrieben stiegen um fast 53% gegenüber dem Vorjahr an. In der Statistik der Vergewaltigungen nimmt Südafrika seit Jahren weltweit den Spitzenplatz ein (*o.V. 2008*). Vor diesem Hintergrund richtet die vorliegende Studie ein besonderes Augenmerk auf die Frage, inwieweit sich in Südafrika eine Kultur der Gewalt

---

<sup>32</sup> Mit diesen Phänomenen befasst sich der interdisziplinäre Theorieansatz der ethnologischen Gewaltforschung, die etwa den kulturellen und historischen Hintergrund der Gewaltbereitschaft von jungen Zulu-Männern untersucht hat (*Khuzwayo 2005*). So deckte eine Analyse der Gewaltmotivation in KwaZulu-Natal historische Wurzeln auf, die bis zum Verlust männlicher Ideale zurückreichen, als ehemals stolze Zulu-Krieger von holländischen Kolonialherren und später von den Weißen des Apartheid-Regimes zu niederer Lohnarbeit gezwungen wurden. Eine weitere Gewaltprägung geht auf die bis Mitte der 1990-er Jahre anhaltenden bürgerkriegsähnlichen Konflikte zwischen dem *African National Congress* ANC und der Zulu-nahen *Inkatha Freedom Party* zurück. Darüber hinaus hätten im neuen Südafrika Armut, Arbeitslosigkeit und enttäuschte Erwartungen von materieller Teilhabe die Gewalt als Ventil für aufgestaute Wutgefühle perpetuiert (ebenda).

durchgesetzt hat, die durch die von ihr ausgelösten Rechtsunsicherheit die Gründungstätigkeit beeinträchtigt.

Die für das Enigmatische schwarzafrikanischer Kultur angeführten Beispiele vermitteln einen Eindruck davon, wie schwierig es ist, mit standardisierten Verfahren, mit aus der Sicht des Forschers formulierten, geschlossenen Fragekategorien und vorgefertigten Modellen einen Zugang zur Wirklichkeit des Gründers in Südafrika zu finden. Darum stellt sich hier die Frage nach einer alternativen Methodik, die in der Auseinandersetzung mit dem Fremden anderer Kulturen leistungsfähiger ist als ein nomologisch-deduktiver Forschungsansatz (vgl. *Hitzler/Eberle 2004*, S. 117 f). Eine solche Alternative bietet sich mit der qualitativen Methodik an, die aufgrund ihrer drei zentralen Eignungskriterien für das Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie gewählt wurde, nämlich ihrer „Erkundungs-, Zugänglichkeits- und Komplexitätseignung“ (*Buber/Holzmüller 2009*, S. 7). Mit ihr wird es möglich, afrikanische Milieus zu erkunden, die gemessen am Erfahrungshorizont der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre oder der angloamerikanischen Managementforschung eine ganz neue Herausforderung darstellen. Der kulturimmanente Glaube an übersinnliche Mächte, um nur einen Aspekt dieses Milieus herauszugreifen, seine affektive Verarbeitung und seine verhaltensbestimmenden Konsequenzen im Gründungsgeschehen werden durch qualitative Forschung zugänglich, denn sie „... untersucht ... Zusammenhänge in ihren natürlichen Kontexten und verwendet dabei die Interpretationen der relevanten Handelnden selber, um Zusammenhänge zu erklären“ (*Dyllick/Tomczak 2007*, S. 75). Schließlich gewährt die qualitative Methodik „... Einsichten und Erkenntnisse im Rahmen komplexer psychischer, physischer und sozialer Bedingungs-lagen“ (*Buber/Holzmüller 2009*, S. 8), wie sie etwa mit jenem Szenario gegeben sind, für das das Nongquawuse-Syndrom diagnostiziert wurde (vgl. oben in diesem Abschnitt).

Das qualitative Paradigma hat sich in den Sozialwissenschaften und ihren Nachbarwissenschaften zuerst in den USA und seit den 1980-er Jahren auch im deutschsprachigen Raum mit einer eigenständigen Methodologie neben und in Kombination mit dem quantitativ-statistischen Paradigma etabliert (vgl. dazu z.B. *Flick/von Kardoff/Steinke 2004b*, S. 13 ff.). In den Industriestaaten erforderten Globalisierungs- und gesellschaftliche Wandlungsprozesse mit der Folge von Individualisierung und Enttraditionalisierung einen Paradigmenwechsel (*Buber/Holzmüller 2009*, S. 6). Hinzu kamen für einzelne Gesellschaften spezifische Umbrüche und Verwerfungen, in Südafrika etwa durch die Ablösung des

Apartheidregimes, die nicht weniger das Wissen und die Handlungsorientierungen der sozialen Akteure, eben auch der Existenzgründer in Frage gestellt haben. So bot sich auch für die vorliegende Studie an, ihre Empirie auf die Basis einer qualitativen Methodik zu stellen. Die Vorgehensweise, nach der dabei verfahren wurde, lässt sich anhand eines ihrer Schlüsselkonzepte, dem der Sinnrekonstruktion verdeutlichen.

In der qualitativen Sozialforschung geht es grundsätzlich um das Verstehen der sozialen Wirklichkeit und darum, welche Methodik diesem Verstehen am Besten dient. Hierzu schreibt Hansen (vgl. *Hansen 1992*, S. 202 f.): „Eine erklärte und gedeutete Wirklichkeit hat die Schrecken des Unbekannten verloren, denn sie hat einen bestimmten, auf den Menschen bezogenen Sinn bekommen und ist somit durchschau- und vorhersehbar.“ Und weiter: „Wir leben nicht in der wirklichen Wirklichkeit der Natur, sondern in einer Vorstellungswelt, die von unseren Deutungen erschaffen wurde.“ Bei solchen Wirklichkeitsdeutungen spräche die Kulturwissenschaft von „kollektivem oder kulturellem Wissen“ (ebenda, S. 202). Eine deutliche Nähe dieses Ansatzes zum Verständnis von Kultur als „*joint production of meaning*“ lässt sich bei Mary Douglas ausmachen (vgl. Abschnitt 1.2.1). Wird also mit der Erzeugung von Sinn soziale Wirklichkeit konstruiert, so ist dem Sozialforscher im Rahmen des qualitativen Paradigmas aufgegeben, diesen Sinn zu re-konstruieren (vgl. *Hitzler 2002*). In einer solchen konstruktivistischen Sichtweise hieß dies für die vorliegende Studie, „... nach den sozialen (z.B. kulturellen oder historischen) Konventionalisierungen, die Wahrnehmung und Wissen im Alltag beeinflussen“ (*Flick 2004*, S. 151; vgl. *Flick 2002*, S. 53 ff) zu fragen, konkret nach den Wirklichkeitsdeutungen, Relevanzsetzungen und Sinnzuweisungen schwarz-afrikanischer Gründer im Hinblick auf ihr Gründungsprojekt.<sup>33</sup>

Die sinnrekonstruierende Untersuchung von Gründerphänomenen in Südafrika ist als ein „mimetischer Transformationsprozess“ darstellbar, wie ihn Flick auf der Basis konstruktivistischer und konstruktionistischer Hintergrundtheorien sowie unter Rekurs auf die Sprachphilosophie von Paul Ricœur nachgezeichnet hat (*Flick 2004*, S. 157 ff.). Der Begriff der Mimesis ist im Kontext der vorliegenden Studie im Sinne des Nachahmens oder Ähnlichwerdens mit den Weltversionen der befragten Gründer und Gründungsexperten zu verstehen (vgl. auch für das Folgende *Wulf 2003*, S. 117 ff.). Drei Phasen der mimetischen

---

<sup>33</sup> Vgl. zum Ansatz des Sozialkonstruktivismus etwa *Knoblauch/Schnettler 2007*, S. 131 ff..

Transformation sind danach in dem Forschungsprozess zu unterscheiden, wie er der vorliegenden Untersuchung zugrunde lag:

Mimesis<sub>1</sub> als Vorverständnis des Gründers, das sein Handeln – auch unter Verwendung erworbenen fremdkulturellen Wissens – in der eigenen Erfahrungswelt bestimmt

Mimesis<sub>2</sub> als „... <Verarbeitung> von Erfahrungen der sozialen ... Umwelt in textuelle Konstruktionen“ (Flick 2004, S. 159) durch Gründer- und Expertenbefragung und ihre Verschriftlichung

Mimesis<sub>3</sub> als Prozess der Rekonstruktion der Versionen der befragten Experten von der Gründerwirklichkeit durch die Interpretation des Forschers und gegebenenfalls der Leser seiner Interpretationen.

Ein weiteres Schlüsselkonzept der qualitativen Methodik, an dem sich der Autor dieser Studie orientiert hat, ist das der Lebensweltanalyse. Das Konzept der Lebenswelt geht zurück auf die Phänomenologie von Edmund Husserl, und es wurde zum zentralen Konstrukt in der phänomenologischen Soziologie von Alfred Schütz (Schütz/Luckmann 2003). Schütz fordert von einem wissenschaftlichen Deuten und Erklären menschlichen Handelns und Denkens, „... mit einer Beschreibung der Grundstrukturen der vorwissenschaftlichen, für den ... Menschen selbstverständlichen Wirklichkeit [zu] beginnen. Diese Wirklichkeit ist die alltägliche Lebenswelt“ (ebenda, S. 29).<sup>34</sup> Wenn der Mensch, etwa der Existenzgründer, Sinn in Auseinandersetzung mit der ihn umgebenden Wirklichkeit konstruiert und ihr seine Deutungen zuweist, so sind dies Prozesse, die sich in seinem Bewusstsein vollziehen. Hitzler und Eberle verweisen darauf, dass sich dieses Bewusstsein grundsätzlich dem unmittelbaren Zugang durch den Forscher verschließt. Über eine phänomenologische Analyse könne es jedoch „... signitiv, also über Zeichen und Anzeichen vermittelt“ erschlossen werden (Hitzler/Eberle 2004, S. 112 f.). So sei es dem Forscher möglich, aus dem, was im Interview mitgeteilt wird bzw. sich aus der Interviewsituation durch Anschauung oder Miterleben mitteilt, auf die Lebenswelt des Beforschten zuzugreifen.

Die alltägliche Lebenswelt setzt sich aus vielfachen Fragmenten zusammen, für die Honer den Begriff der „kleinen sozialen Lebenswelten“ aufgreift (Hitzler/Honer 2003, S. 99 f.). In einem

---

<sup>34</sup> „Unter alltäglicher Lebenswelt soll jener Wirklichkeitsbereich verstanden werden, den der wache und normale Erwachsene in der Einstellung des gesunden Menschenverstandes als schlicht gegeben vorfindet. Mit >schlicht gegeben< bezeichnen wir alles, was wir als fraglos erleben, jeden Sachverhalt, der uns bis auf weiteres unproblematisch ist.“ (Schütz/Luckmann 2003, S. 29; Hervorhebungen im Original)

solchen Verständnis ist auch die hier untersuchte Erfahrungswelt des Gründers in Südafrika eine kleine soziale Lebenswelt als „Korrelat des subjektiven Erlebens der Wirklichkeit in Teil- bzw. Teilzeit-Kulturen“ (ebenda, S. 99), eine „... Sonderwelt, ... innerhalb [derer] Erfahrungen in Relation zu einem speziellen, verbindlich bereit gestellten intersubjektiven Wissensvorrat statt haben“ (Hitzler/Eberle 2004, S. 116). Das Verstehen einer solchen Sonderwelt durch den Forscher ist wiederum abhängig von dem, was er selbst an eigenem Wissen und eigenen Prägungen erworben hat und im Feld erwirbt. Seine „... alleinige, weil allein evidente Datenbasis sind (und bleiben) die eigenen, subjektiven Erfahrungen“ (ebenda S. 111). Ist die Sonderwelt durch das theoretische Interesse des Forschers an Gründungsphänomenen definiert, so wird er im Forschungsprozess zum Mitgestalter des Entstehens und des Austauschs von Relevanzsetzungen und Welterfahrung, die für die Sonderwelt des Gründers typisch sind. Hieraus ergibt sich seine Verpflichtung, die eigenen subjektiven Erfahrungen und seine Rolle als Teilnehmer an der jeweilig beforschten Sonderwelt zu reflektieren (vgl. dazu unten Abschnitt 3.3).

Hitzler und Honer stellen als Sonderform die ethnographische Lebensweltanalyse vor, in der sie den Forscher dazu verpflichten, „... soziale Praktiken in den mannigfachen Sinnwelten moderner Gesellschaften so unverwandt anzuschauen, als ginge es um exotische Sitten, Gebräuche und Weltanschauungen“ (Hitzler 2007b, S. 210; Honer 2004, S. 194 ff.). Nun handelt es sich bei der Lebenswelt des schwarzafrikanischen Gründers offensichtlich um für den europäischen Forscher „exotische“ Phänomene, die zu betrachten er sich nicht um ein bewusstes Befremden bemühen muss. Das Sich-„unverwandt“-Machen galt für den Autor eher seiner Beheimatung in der Sinnwelt der Entwicklungszusammenarbeit mit ihren eigenen, eurozentrischen Relevanzsystemen. Insofern hat er sich durch seine praktische berufliche Teilnahme und Teilhabe intensiv ins Feld der Gründerförderung begeben, jedoch zumindest in der Phase der Befragungen „... im Feld so agiert, dass er es... möglichst wenig von äußeren Wertsetzungen her beeinflusst und verändert“ hat (Hitzler 2007b, S. 213). Insgesamt diente auf diese Weise die Methodik der ethnographischen Lebensweltanalyse bei der Datenerhebung und –auswertung für die vorliegende Studie als wichtige methodische Orientierung.



## 3.2 Im Untersuchungsverlauf eingesetzte Methoden

Das methodische Vorgehen in der vorliegenden Studie orientiert sich an dem Stufenmodell, das für den Fall empirisch begründeter Typenbildung empfohlen wurde (*Kluge 2000*, Absatz 19). Die in Anlehnung an Kluge abgeleiteten Stufen werden in Abbildung 4 dargestellt. Bevor sie in den folgenden Unterabschnitten vertieft werden, können sie im Überblick folgendermaßen beschrieben werden:

- (1) Ableitung relevanter Vergleichsdimensionen
  - Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2.2)
  - Explizieren des theoretischen Vorwissens
  - Sensibilisierende Konzepte aus der Berufserfahrung des Autors
  - Sampling
  - Leitfadenthemen und Interviewtechnik 2003 und 2005
  - Beschreibende Kodierung der Interviews
  - Bildung von Variablen
- (2) Falldifferenzierung und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten
  - Fallvergleichende Differenzierung (Gründer, Beamte, Berater)
  - Konzept des Merkmalsraums (Definition und Reduzierung von Basiskategorien)
  - Software-gestützte Strukturierung des Merkmalsraums
  - Hierarchisierung der Kategorien (Persönlichkeit, Kontext, Bewältigungsstrategien)
  - Dimensionierung der Kategorien
- (3) Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und Idealtypenbildung
  - Berücksichtigung weiterer Merkmale (Imitatoren/Innovatoren, Not-/Chancen-gründer)
  - Mehrdimensionale Idealtypenbildung
- (4) Gründungsszenarien als Ausgangspunkt transkultureller Dienstleistungen
  - Bestimmung relevanter Gestaltungsoptionen
  - Inhaltliche Sinnzusammenhänge
  - Kultursensible Differenzierung der Gründerförderung

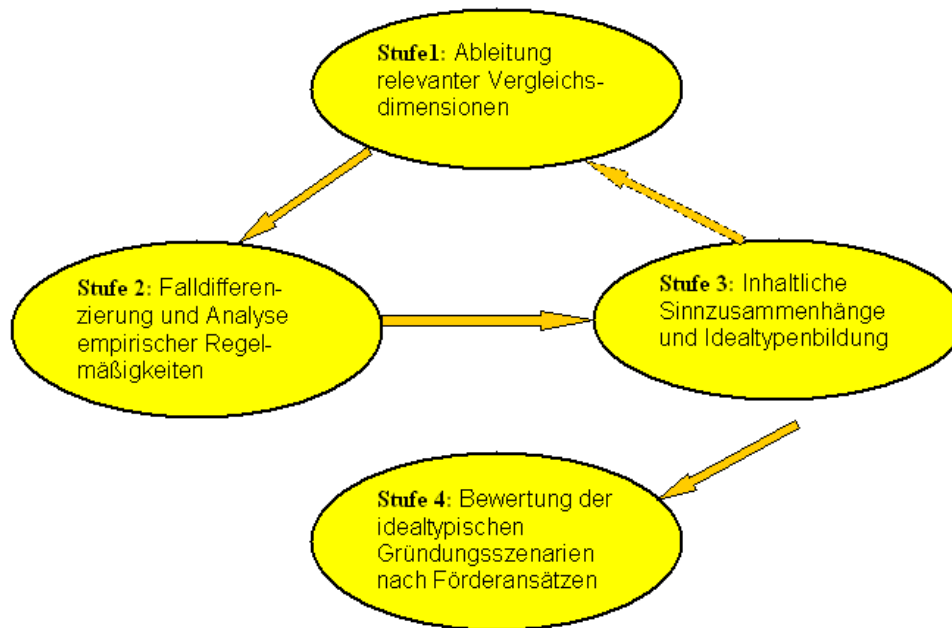


Abbildung 4: Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung (nach Kluge 2000)

### 3.2.1 Heuristisch-analytische Konzepte

Auch wenn die vorliegende Studie nicht einem hypothesenprüfenden Verfahren folgt, beruht sie doch auf einer Heuristik, in die Vorwissen unterschiedlicher Herkunft eingegangen ist (vgl. auch zum Folgenden *Kelle/Kluge 1999*, S. 25 ff.). Da der kulturelle Faktor im Kontext schwarzafrikanischer Existenzgründungen analysiert werden sollte, war zum Einen eine Vertrautheit mit diesem sozialen Handlungsraum erforderlich. Mit der Berufserfahrung des Autors vor Ort und seinem Eingebundensein in ein Programm praktischer Gründerförderung kann dieses Vertrautsein als gegeben gelten (vgl. Abschnitt 3.2.1.3). Zum Anderen bedurfte es für das Erfassen relevanter Felddaten und für ihre Aufbereitung der "... 'Linsen' bereits vorhandener Konzepte und theoretischer Kategorien" (*Kelle/Kluge 1999*, S. 25). Solche Kategorien waren etwa das Konstrukt der Kultur von Douglas, die diese als "soziopsychisches System" sieht, das sich im ständigen Hervorbringen von Sinn engagiert, oder das phänomenologische Konzept der "Sonderwelt" des Gründers nach Hitzler/Hohner (vgl. Abschnitte 1.2.1 und 3.1 der vorliegenden Studie). Sie wurden jedoch nicht vor der Feldphase in Hypothesen fixiert, sondern erst im Untersuchungsverlauf konkretisiert. Weiteres theoretisches und methodisches Vorwissen diente der Sensibilisierung des Autors in seinem Bemühen, die vorgefundenen "... empirischen Sachverhalte in einer theoretischen Sprache zu

beschreiben" (*Kelle/Kluge 1999*, S. 29; vgl. auch *Flick 2002*, S. 13). Dieses Vorwissen wird nun in den drei folgenden Abschnitten im Überblick aufgezeigt.

### 3.2.1.1 Historisch-kulturelles Erbe schwarzafrikanischen Unternehmertums

„Repressive Gesellschaftsstrukturen verformen die Lebensweise und erzwingen Verhaltensweisen, die schließlich im menschlichen Charakter ihren deformierenden Niederschlag finden“ (*Maaz 1991*, S. 96). Mit dieser These beschreibt der Psychotherapeut Maaz die Wirkung, die in seiner Sicht der „real existierende Sozialismus“ auf die Bevölkerung in der DDR ausübte. Bei einer solchen Voraussetzung war die Einführung von Demokratie und Marktwirtschaft nach der Wiedervereinigung 1989 für viele ehemalige DDR-Bürger ein schockartiges Erlebnis. Die Transformationsforschung hat hierzu den Begriff des kollektiven Kulturschocks eingeführt (*Fink/Holden 2002*). Ein solches Phänomen konstatieren Fink und Holden auch für die HDPs in Südafrika, die durch das Apartheidregime marginalisierten nichtweißen Bevölkerungsgruppen, nach dem Ende dieses Regimes 1994, insbesondere für die Schwarzafrikaner (ebenda S. 17 ff.).

Die europäische Kolonialherrschaft in Afrika im 19. und 20. Jahrhundert war insgesamt von einer stark rassistischen Haltung gegenüber der einheimischen Bevölkerung geprägt (vgl. *Falola 2003*, S. 97-102). Diese Haltung paarte sich mit politischen Machtansprüchen und mit wirtschaftspolitischen und kommerziellen Interessen, die den Kontinent vor allem als Bezugsquelle für landwirtschaftliche und industrielle Rohstoffe bzw. als Abatzmarkt für Fertigerzeugnisse aus Europa sahen. Die Verbesserung der Lebensbedingungen der afrikanischen Menschen und die Entwicklung der Kolonien zu gleichwertigen Handels- und Industriepartnern zählten nicht zu den von den Kolonialmächten verfolgten Zielen. Ihren deutlichsten institutionalisierten Ausdruck fand die systematische Benachteiligung der einheimischen Bevölkerung und ihr Ausschluss von jeglichem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt in der Apartheid genannten Politik der Rassentrennung in Südafrika. Verantwortlich hierfür war vor allem die *Nasionale Party*, die von 1948 bis 1994 die Regierung stellte. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Gesetze und Verordnungen seit 1911, die mit dem Ziel der Rassentrennung am stärksten das Potenzial schwarzafrikanischen Unternehmertums beeinträchtigten. Zusammenfassend bewirkten sie massive Einschränkungen der Bewegungs-, Niederlassungs-, Gewerbe- und Vertragsfreiheit sowie der

**Tabelle 1: Apartheidgesetze gegen schwarzafrikanisches Unternehmertum**(in Anlehnung an *Iheduru 1998*, S. 72 f.; *Saunders/Southey 2001*, S. XVII ff.; *Engel 2004*, S. 280 ff.)

Master and Servant Act (1911/1974)	regelte die erzwungene Beschäftigung von Schwarzafrikanern bei Weißen, kriminalisierte die Kündigung solcher Beschäftigungsverhältnisse durch die Arbeitnehmer; 1974 abgemildert zugunsten einer stärkeren Mobilität der Arbeitskräfte
Mines and Works /job reservation Act (1911/1926)	verfügte, dass qualifizierte Berufe im Bergbau ausschließlich Weißen vorbehalten blieben; später angewendet auf alle Beschäftigungsverhältnisse
Natives Land Act (1913) Natives Trust and Land Act (1936)	verbot Schwarzafrikanern den Erwerb und die Pacht von Grund und Boden außerhalb ausgewiesener Reservate (zunächst 7% der gesamten Landfläche, später erweitert auf 13%); erklärte <i>sharecropping</i> (Naturalpacht) durch Schwarzafrikaner als illegal
Natives Urban Areas Act (1923/1930) Consolidated Urban Areas Act (1945)	legten die territoriale Trennung der „Rassen“ in städtischen Gebieten fest; schränkten die Bewegungsfreiheit von Schwarzafrikanern ein, beschränkten ihren Handel auf Waren des täglichen Bedarfs, verbot ihnen, Dienstleistungen zur Befriedigung von Grundbedürfnissen zu erbringen; 1945 verschärfte Fassung
Group Areas Act (1950), Group Areas Development Act (1955), Community Development Act (1966)	wiesen den verschiedenen nicht-weißen Bevölkerungsgruppen zwangsweise städtische Gebiete zu, außerhalb derer es ihnen verboten war zu wohnen und sich geschäftlich zu betätigen; schufen die rechtliche Grundlage für Enteignungen und Landnutzung zu Gunsten des Apartheidregimes
Bantu Building Workers Act (1951)	engte das Recht von Schwarzafrikanern auf handwerkliche Ausbildung und Tätigkeit im Baugewerbe ein; kriminalisierte Facharbeit durch Schwarze außerhalb zugewiesener städtischer Areale
Native Laws Amendment Act (1952)	engte die Aufenthaltsdauer bzw. das permanente Wohnrecht von Schwarzafrikanern in städtischen Gebieten in Abhängigkeit von Geburtsort und Aufenthaltsdauer ein; ermöglichte die Vertreibung von Schwarzafrikanern und ihrer Gewerbe aus dem Inneren ihrer Wohngebiete
Bantu Education Act (1953 - 1979)	führte zwangsweise eine minderwertige Bildung für Schwarzafrikaner mit dem ausdrücklichen Ziel ein, eine „ <i>absorption in the European community</i> “ zu verhindern
Natives Resettlement Act (1954)	bestimmte das Verfahren, mit dem Schwarzafrikaner und ihre Betriebe aus dem Inneren der ihnen zugeteilten Wohngebiete vertrieben werden konnten
Regulations Governing Black Business in Urban Areas (1962)	ordnete die Erteilung von Lizenzen für eine Geschäftstätigkeit in den schwarzen <i>townships</i> an, beschränkte die Lizenzvergabe auf 25 Typen im Bereich des täglichen Bedarfs in städtischen Gebieten; verbot jede informelle Geschäftstätigkeit

Freiheit der Berufswahl, der politischen Mitwirkung, des Rechts auf Bildung etc. Auf diese Weise konnte sich in ihrem Geltungsbereich bei Schwarzafrikanern über viele Generationen

eine Erwerbsmentalität nur rudimentär und nur bei unternehmerischen Aktivitäten herausbilden, die sehr geringe Anforderungen an kaufmännische und technische Qualifikationen stellten. Darüber hinaus war die Vergabe von Gewerbelizenzen häufig mit Korruption verbunden, so dass die betroffenen Geschäftsleute in ihren Gemeinden Verdächtigungen als Kollaborateure des Apartheid-Regimes ausgesetzt waren (vgl. *Iheduru 1998*, S. 73).

In welchem Maße die Apartheid-Politik das Entstehen eines schwarzafrikanischen Unternehmertums behindert hat, wird im *Western Cape Youth Report* von 2008 deutlich (*Western Cape Youth Commission 2008*, S. 158-160): Bis heute zeigten sich bei Schwarzafrikanern die Nachwirkungen der rassistischen Diskriminierung in ihrem mangelhaften Bildungs- und Ausbildungsniveau, in der unzureichenden Wirtschaftsstruktur bzw. den begrenzten Märkten in den durch den *Group Area Act* benachteiligten Gebieten, in den begrenzten im persönlichen Eigentum befindlichen Sachwerten – was wegen des daraus folgenden Mangels an Sicherheitsleistungen den Zugang zu Krediten einschränken würde – und im Fehlen unternehmerischer Leitbilder in den Gemeinden der *Previously Disadvantaged Persons*. Inwieweit der Kollaborationsverdacht und der Mangel an Vorbildern die Metakognitionen zum schwarzafrikanischen Unternehmer in der südafrikanischen Öffentlichkeit noch heute beeinflusst, war deshalb auch Thema der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews.

Neben den historischen Besonderheiten ist das Potenzial schwarzafrikanischen Unternehmertums auch durch ethnisch-kulturelle Eigenheiten geprägt worden, die ihren Ursprung bereits in der vorkolonialen Zeit haben. Tabelle 2 listet eine Auswahl kulturell geprägter Orientierungen aus der Literatur auf, die zur Kennzeichnung des afrikanischen im Vergleich zum westlichen, euro-amerikanischen Managementstil bzw. zum *American way of life* verwendet werden (*Mayer et al. 2004*, *Kohnert 2004*, *Iyanda 1999*, *Jeppe 1994*, *TCM 2000*, *o.V. 2009*, *Mayring/Brunner 2007*, S. 676). Es handelt sich bei ihnen um deskriptive Konzepte oder um theoretische Konstrukte als Ergebnisse einschlägiger Forschungen. Im folgenden Abschnitt 3.2.1.2 werden Letztere in einer Auswahl detailliert vorgestellt. An dieser Stelle soll vor allem das Wertekonzept des *Ubuntu* erläutert werden, das als Inbegriff des afrikanischen Humanismus gilt und in seinem allumfassenden Geltungsanspruch auch in die Vorstellung von einer autochthonen afrikanischen Erwerbsmentalität eingegangen ist (*Louw 2001*; *van Kessel 2001*; vgl. zum Folgenden auch *Mayer et al. 2004*, S. 80 ff.). Es

Tabelle 2: Wirtschaftliche Orientierungen im Kulturvergleich (versch. Quellen)

Kulturelle Paradigmen Kulturelle Vergleichsdimensionen	Euro-amerikanisches Paradigma	Afrozentrisches Paradigma
<b>Psychosoziale Dimension</b>	Individualismus; Leistungs- und Erfolgsorientierung (Primat fachlicher Kompetenz); interne Kontrollüberzeugung; Selbstverwirklichung; Gender-Gleichberechtigung	Kollektivistische Orientierung: Primat der Zugehörigkeit; externe Kontrollüberzeugung; Vorrang von Alter, Weisheit, Würde; Vorrang von Familien- und Clan-Interessen, „rationaler Nepotismus“; Frauendiskriminierung im Eherecht; horizontales und vertikales Harmoniegebot ( <i>Ubuntu</i> )
<b>Objektdimension</b>	Pragmatischer Gegenstandsbezug; kodifizierte Eigentumsrechte; ertrags- und risikoorientierte Kreditierung	Transitorischer Eigentumsbegriff (Eigentumserwerb durch Nutzung); patrilineares Erbrecht; <i>kinship funding/family bondage</i>
<b>Handlungsdimension</b>	Wettbewerbsorientierung; Wertschöpfung durch „schöpferische Zerstörung“; Prozessrationalität; rationaler Entscheidungsdiskurs; Akzeptanz kalkulierter Risiken; lineares Zeitverständnis	Harmoniegebot für alle Sozialbeziehungen; Entscheidungen nach Konsultation und Konsens; <i>In-group-Loyalität</i> (Autorität von Schlüsselpersonen); zirkuläres, statusbezogenes Zeitverständnis
<b>Kommunikative Dimension</b>	Führungsstil intellektuell, regelgeleitet, autoritär; Kommunikationsstil offen, direkt, sachlich, kontrovers; Kontextbezug aufgabenorientiert; Leistungs-/Gegenleistungsbezug im Erwerbskontext	Kommunikationsstil: zirkulär, indirekt, expressiv, zugehörigkeitsorientiert; Führungsstil: informell, emotional, situativ, konsensorientiert; starke affektive Bindung an Erwerbskontext
<b>Spirituell-religiöse Dimension</b>	Trennung von säkularer und spiritueller Sphäre	Integration des Spirituellen in die Realwelt (Ahnenkult und Schadzauber als Parameter wirtschaftlichen Handelns)

stammt aus der Xhosa/Zulu-Sprache und entspricht im Deutschen der Aussage „Ein Mensch wird zum Menschen erst durch andere Menschen“. *Ubuntu* ist als ethisch-moralischer Imperativ zu verstehen, der für den Lebensentwurf des einzelnen Menschen ebenso wie für politische Programme von Regierungen gültig sein soll. Oberstes Prinzip von *Ubuntu* ist "... die Harmonie aller Beziehungen ... [die] über die Partizipation der Teilnehmenden und über das Teilen von Gütern und Werten" erreicht wird (ebenda S. 81). Harmonie ist nach diesem Prinzip dann gegeben, wenn individueller Ehrgeiz mit den Interessen der Gemeinschaft abgestimmt ist, wenn durch Beratschlagen alle Beteiligten einbindende Konsensentscheidungen herbeigeführt oder wenn Pflichten und Rechte des Einzelnen im Kontext der Großfamilie, des Clans definiert werden. *Ubuntu* lag beispielsweise 1995 einer Kampagne der südafrikanischen Regierung unter dem Slogan „*Masakhane*“ („Lasst uns zusammen aufbauen!“) zugrunde, die der aus der Apartheidzeit stammenden „Kultur des Nichtzahlens“ entgegenwirken sollte.<sup>35</sup> Einen kulturellen Paradigmenwechsel stellte die 2003 vom damaligen Präsidenten Thabo Mbeki initiierte Kampagne „*Vuka Uzenzele*“ („Wach auf und tue es selbst!“) dar, die das *Ubuntu*-Programm mit den Forderungen nach Eigeninitiative und Selbstvertrauen kontrastierte (Aussage der am 12.09.2005 interviewten Beamtin des südafrikanischen Erziehungsministeriums Thalia – Name vom Verfasser geändert). Nun liegt die Frage nahe, wie Sozialbeziehungen, die sich unter die Gebote von Solidarität und Harmonie stellen, in jene „vampirischen Sozialbeziehungen“ abgleiten können, die Signer unter Schwarzafrikanern ausmachte (vgl. Abschnitt 3.1 dieser Arbeit). Mit der vorliegenden Studie sollte darum u.a. auch diesem Konfliktpotenzial nachgegangen werden.

### 3.2.1.2 Theoretisches und methodisches Vorwissen

Für die vorliegende Untersuchung war das gesellschaftliche Leitbild des *Ubuntu* ein wichtiger konzeptioneller Eckpunkt. Es diente als Hintergrundinformation bei der Erhebung wie auch bei der Aufbereitung der erhobenen Felddaten. Aus dem Umkreis der *Ubuntu*-Philosophie sind etwa Kulturstandards in das Training von Europäern aufgenommen worden, die nach dem Modell des *Culture Assimilator* auf berufliche Einsätze in Südafrika vorbereitet

---

<sup>35</sup> Als Form des zivilen Ungehorsams wurde seinerzeit die Bezahlung öffentlicher Basisdienste verweigert. Mit der *Masakhane*-Kampagne wollte man diese Boykottkultur in eine „Kultur der Partizipation“ überführen – was aus Gründen der Mittellosigkeit der Betroffenen aber scheiterte (Naidoo 2007).

wurden (vgl. auch zum Folgenden *Mayer et al. 2004*). Diese Kulturstandards sind in Auszügen in Tabelle 2 (im vorangegangenen Abschnitt) aufgenommen worden. Sie wurden mit Hilfe des Kulturstandard-Konstrukts von Thomas abgeleitet, das dieser auf der Basis kulturpsychologisch vergleichender Länderstudien unter Einsatz der CIT *Critical Incident Technique* (*Thomas 1999*) entwickelte.<sup>36</sup> Über den konzeptionellen Ansatz einer „Landeskultur“ hinaus tragen Mayer et al. in ihren Empfehlungen der großen kulturellen Heterogenität der südafrikanischen Gesellschaft Rechnung, indem sie für die jeweiligen ethnischen Großgruppen eigene Kulturstandards identifizieren. Im Gegensatz dazu stehen die zahlreichen nationalkulturellen Ansätze, die in den vergangenen Jahrzehnten aus unterschiedlichen kulturwissenschaftlichen Perspektiven vorgestellt wurden - häufig auch mit Blick auf ihre Verwertbarkeit in wirtschaftlichen Kontexten (vgl. dazu den Überblick bei *Holzmüller/Berg 2001, Müller/Gelbrich 2004, S. 40 ff.*).<sup>37</sup> Die Verwendung von Begriffen wie "Gesellschaft" oder "Nation" als Proxy-Variablen für "Kultur" gilt inzwischen als überholt bzw. nur noch im Rahmen deskriptiver Studien für angemessen (vgl. *Müller/Gelbrich 2004, S. 57 ff.; Holzmüller 2009, S. 258 ff.*).

Da nationalkulturelle Konstrukte für den Zugang zur Kultur der Schwarzafrikaner in Südafrika nicht in Frage kamen, legte die vorliegende Studie eine alternative Kulturkonzeption zugrunde. Sie orientiert sich an dem Forschungsprogramm, das Holzmüller mit Rückgriff auf neuere Ansätze aus der Kulturforschung für künftige Fragestellungen im interkulturellen Management angeregt hat (*Holzmüller 2009* insbesondere S. 270 ff.). Angelehnt daran wurden für die Analyse des schwarzafrikanischen Gründungsgeschehens in der vorliegenden Arbeit die drei Perspektiven der multikulturellen Persönlichkeit, der intrakulturellen Heterogenität und der kulturellen Dynamik entwickelt, letztere im Sinne von Tendenzen der Verwestlichung bzw. Entwestlichung (*Huntington 1998, S. 391*). Im Hinblick auf praktische Implikationen kamen wichtige Anstöße aus dem Bereich des Diversity

---

<sup>36</sup> Stöttinger und Holzmüller haben das Kulturstandard-Konstrukt im Hinblick auf seine Einsatzfähigkeit im Training für das internationale Marketing überprüft und als Ergebnis u.a. seine mangelhafte kulturwissenschaftliche Fundierung, seinen "Schnappschuss"-Charakter sowie unklare systemische und dynamische Eigenschaften konstatiert (*Stöttinger/Holzmüller 2001*).

<sup>37</sup> Als Beispiel seien die Kulturdimensionen genannt, die Hofstede für Südafrika auf der Basis von Daten ermittelte, welche bei weißen Führungskräften der Firma IBM während der Apartheidzeit erhoben wurden (vgl. *Müller/Gelbrich 2004, S. 107 ff.*). Für die Erklärung schwarzafrikanischen Gründerverhaltens im Südafrika nach 1994 haben sie deshalb keine Relevanz.



Management, wie es etwa Whiteford zur Professionalisierung des BEE *Black Economic Empowerment*-Programms in Südafrika empfohlen hat (Whiteford 2005).

Methodisch und inhaltlich war für die vorliegende Arbeit auch eine südafrikanische Studie richtungsweisend, die sich aus der Perspektive des Sozialkapitaldiskurses mit der Frage befasste, ob der Entwicklungsrückstand in Afrika auf den Mangel an Sozialkapital bzw. auf den blockierten Transfer von Sozialkapital zurückzuführen sei (Pingle 2001). Dazu führte sie zwischen 1997 und 2000 über 200 qualitative Interviews durch, die sie als *oral histories of black entrepreneurs* kennzeichnete. Aus ihnen leitete sie sechs *identity landscapes* ab, an denen sie idealtypisch den Einfluss personengebundener, regionaler, ethnischer und zeithistorischer Faktoren beleuchtete. Aus dieser Studie hat die vorliegende Arbeit wichtige Impulse für die Entwicklung eines Kategorienschemas und die Ableitung idealtypischer Gründungszenarien erhalten.

### 3.2.1.3 Beruflicher Hintergrund und Forschungsinteresse des Autors

Der Verfasser der vorliegenden Studie schaut heute auf mehr als 30 Jahre beruflicher Erfahrung in der Technischen Hilfe zurück, in denen er u.a. im Bereich der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere von Existenzgründern im informellen Sektor tätig war. Geographisch lagen die Schwerpunkte seiner teils mehrjährigen Auslandseinsätze in asiatischen und afrikanischen Entwicklungsländern sowie in Transformationsländern. Im Rahmen eines International Training of Trainers (IToT) in Namibia erwarb er 2000 selbst die Lizenz als „CEFE-Trainer“. In Südafrika betreute er über mehrere Jahre ein Programm zur Förderung von Existenzgründern, das *Basic Entrepreneurial Skills Development (BESD)*-Programm, das in konzeptioneller Nähe zum international standardisierten CEFE-Modell entwickelt wurde. In seiner Berufspraxis hat er sich in mehr als einem Dutzend Einsatzländern immer wieder in unterschiedlichsten inter- und transkulturellen Begegnungs- bzw. Übertragungssituationen befunden und auf diese Weise das Problem mangelnder Passung zwischen Eigen- und Fremdkultur zum Teil sehr „hautnah“ erlebt. Während solcher beruflicher Erfahrungen ist bei ihm der Wunsch entstanden, sich mit diesem Problem im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit auseinanderzusetzen, um theoretische Erkenntnisse zu gewinnen, aus denen Lösungsansätze für eine erfolgreichere Praxis der Technischen Zusammenarbeit abzuleiten sind.

### 3.2.2 Erhebung der Felddaten mit Experteninterviews

Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, orientierte sich die Empirie der vorliegenden Studie methodologisch am Konzept der ethnographischen Lebensweltanalyse. Aus dieser Perspektive wurde für die Erhebung der Felddaten das Experteninterview gewählt, für das eine Reihe von Voraussetzungen gegeben sein musste, unter denen der Zugriff auf subjektive Erlebensdaten in der Sonderwelt schwarzafrikanischer Gründer gewährleistet war. So war es zunächst notwendig, dass Befragte wie auch Fragesteller selbst „Teil des Handlungsfeldes“ waren, das den zentralen Gegenstand der Untersuchung darstellte (*Meuser/Nagel 2005*, S. 73 f., vgl. auch *Pfadenhauer 2007*, S. 452) Das bedeutete für die Befragten, über ein fundiertes „Betriebswissen“ zum CEFE-Modell selbst, zu seiner Vermittlung im Training und seiner Umsetzung in konkreten Gründungsprojekten zu verfügen. Zum Anderen sollten sie verantwortlich in die damit verbundenen Planungs- und Umsetzungsprozesse eingebunden gewesen sein. Schließlich sollten sie auch ein „Deutungswissen“ abrufen können, d.h. in der Lage sein, über die eigene Kultur und die Bedeutung dieser Kultur in Konfliktkonstellationen zu reflektieren, wie sie im Verlaufe von Gründungsprozessen in einem schwarzafrikanischen Kontext gemeinhin auftauchen (vgl. *Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009*, S. 134). Entsprechend diesen Voraussetzungen konnte die Zielgruppe für die Empirie dieser Arbeit folgendermaßen umrissen werden: schwarzafrikanische Absolventen des CEFE-Trainingsprogramms, die in ihrer nach dem Training folgenden professionellen Tätigkeit entweder eine unternehmerische Selbstständigkeit begonnen hatten, als Trainer und Consultants mit Problemanalysen und Problemlösungsstrategien in der Gründungsförderung oder aber als Angehörige staatlicher oder halbstaatlicher Organe mit der Bereitstellung von Finanzierungsprogrammen bzw. mit der Gestaltung rechtlich-administrativer Rahmenbedingungen für schwarzafrikanische Gründer (etwa im Bereich des BEE) befasst waren. Ein solcher Personenkreis konnte innerhalb des CEFE-NRO-Netzwerks, d.h. über die acht unter Vertrag genommenen Projektträger in Südafrika ausgemacht werden (vgl. Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit). Den zu ihm gehörenden Interviewpartnern wurde vom Autor der Expertenstatus gleichsam "verliehen" (*Meuser/Nagel 2005*, S. 73), da von ihnen anzunehmen war, dass sie "... nicht nur das Wissen über die *Prinzipien* des Sachverhalts bzw. die *Sachlogik*, sondern darüber hinaus die (zurechenbare) *Zuständigkeit* für problemlösungsbezogene Empfehlungen bzw. Entscheidungen" (*Pfadenhauer 2007*, S. 452; Hervorhebungen im Original) aufwiesen oder innerhalb des Netzwerks aufgewiesen hatten.

Zugleich stellte das Experteninterview insofern besondere Anforderungen an den Interviewer, als er in ausreichendem Maße über problemrelevante Erfahrungen im Feld und über thematische Kompetenz verfügen musste, um dadurch erst Gespräche mit den Interviewpartnern "auf gleicher Augenhöhe" führen zu können (*Pfadenhauer 2005*, S. 113 ff.). Hinsichtlich des CEFE-Modells war dies aufgrund der auf beiden Seiten erworbenen CEFE-Trainerqualifikation sowie der gemeinsamen professionellen Erfahrung in der Gründerförderung, aktuell und vor Ort, gegeben. Unter den dargestellten Voraussetzungen wurde der Typus des "theoriegenerierenden" Experteninterviews gewählt, auf dessen Basis eine "theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen" der Experten erfolgen sollte – und zwar "... über die interpretative Generalisierung einer Typologie" (*Bogner/Menz 2005*, S. 38).

#### 3.2.2.1 Sampling-Strategie

Mit der Bedingung, über ein Betriebs- und Deutungswissen zu verfügen, ergab sich als Nebeneffekt eine sprachliche Erleichterung darin, dass ausschließlich englischsprachige Interviewpartner mit überwiegend höheren Bildungsabschlüssen ausgewählt werden konnten. Diese Auswahl erfolgte nach den Kriterien der Homogenität nach außen und der größtmöglichen Heterogenität nach innen. Alle Interviewten sollten den schwarzafrikanischen Ethnien in Südafrika angehören, was über die Hilfskonstruktion der afrikanischen Landessprachen (ohne Afrikaans und Englisch) als Muttersprachen sichergestellt wurde (vgl. Abschnitt 1.2.1 dieser Arbeit). Nach innen sollten sie eine möglichst große Vielfalt nach Subethnie, Geschlecht, Alter, Familienstand, Bildung, beruflicher bzw. unternehmerischer Erfahrung und regionaler Zugehörigkeit abbilden. Auf diese Weise sollte es möglich werden, einen Merkmalsraum zu konstruieren, der als Problemlandschaft die wesentlichen im Gründungsgeschehen kulturell bedeutsamen Facetten enthalten würde.

Bei der Eingrenzung der Stichprobe wurde nach dem Snowball-Sampling verfahren (*Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009*, S. 180 f.) In seinem aktuellen Berufsumfeld nahm der Verfasser der vorliegenden Arbeit mit dem Führungspersonal von 7 NGOs im CEFE-Netzwerk Südafrika Kontakt auf, wodurch schließlich mit Empfehlung und Weiterempfehlung 19 Interviewpartner identifiziert werden konnten, die den oben beschriebenen Kriterien genügten. In Abschnitt 4.1 wird mit Kurzbeschreibungen die

Heterogenität belegt, die mit diesen 19 Fällen eingefangen werden konnte. In Tab. 3 sind sie (mit anonymisierten Namen) zusammengestellt worden.<sup>38</sup>

**Tabelle 3: Sample der befragten Experten**

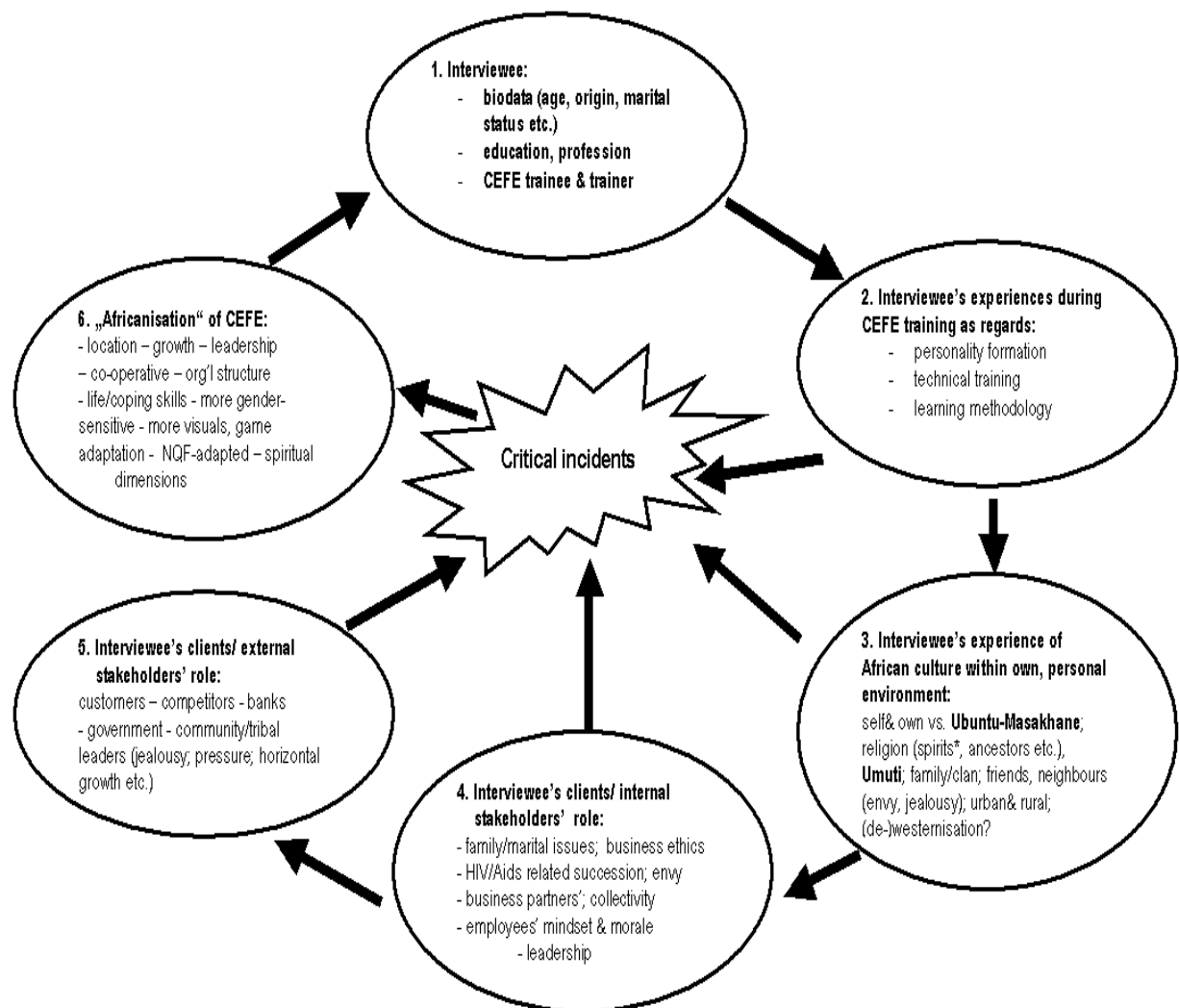
Beruf/Geschlecht	Männlich	Weiblich	gesamt
<b>Trainer/Berater</b>	C1: Theodore C4: Lambert C6: Seymour C7: Monroe C8: Brigham	C2: Drucilla C3: Norma C5: Mary	8
<b>Beamte</b>	B4: Lowell	B1: Nancy B2: Thalia B3: Bonnie	4
<b>Gründer im Inkubator</b>	G2: Morgan	G4: Thelma G5: Geraldine	3
<b>Gründer, unabhängig</b>	G0: Coleman G3: Paxton G6: Luther	G1: Lindsay	4
<b>gesamt</b>	10	9	19

### 3.2.2.2 Leitfadententwicklung und Interviewtechnik

Für die Datenerhebung im Feld wurde das leitfadengestützte offene Interview eingesetzt, das sich als angemessenes Erhebungsinstrument bei Expertenbefragungen bewährt hat (Meuser/Nagel 2003, S. 58). Für die beiden Interviewrunden 2003 und 2005 wurden Leitfäden in einer bildlichen Darstellung entwickelt, die in Abbildungen 5 bis 7 wiedergegeben sind. Für beide wurden konzeptionelle Anleihen bei der CIT *Critical Incident Technique* bzw. bei der Technik des *story-telling* gemacht.<sup>39</sup> Hiermit sollte der Focus auf "außergewöhnliche Vorfälle" im Verhältnis zwischen den am Gründungsgeschehen beteiligten *stakeholders* gerichtet werden. Mit dem Konzept der *stakeholders* als Analyse-Instrument sollten die subjektiven Deutungen der Experten in Bezug auf andere am Gründungsprozess beteiligte Akteure erfasst werden. In den Interviews 2003 wurde eine

<sup>38</sup> Das Auswahlkriterium „schwarzafrikanisch“ erwies sich dort als kritisch, wo dem Verfasser Interviewpartner empfohlen wurden, die der gemischtrassigen Gruppe der *coloureds* angehörten. In zwei Fällen wurden gleichsam aus diplomatischen Gründen auch mit ihnen Interviews geführt, die jedoch lediglich als Beitrag zum Hintergrundwissen verwertet wurden.

<sup>39</sup> Die CIT, auch Methode der kritischen Ereignisse genannt, wurde im Rahmen organisationstheoretischer Untersuchungen von Flanagan entwickelt (vgl. Gelbrich 2007, S. 624).



\* Unkulunkulu/God; Ihosana/rain; Ukujimba/hunter; Ishabi/wander; Isangoma/Inyanga/divination; Idlozi/clan; Amajukwa/war; Ingozi/avenging; Umtakati/witch

**Abbildung 5: Leitfaden der 2003 durchgeführten Interviews**

stärker vorstrukturierte Vorgehensweise gewählt, indem etwa das Wissen um die Hierarchie der Geister abgefragt wurde, die Lovemore Mbigi neben der *Ubuntu*-Philosophie als Kernidee in einem wiederzuerweckenden autochthonen Managementwissen für Afrika postulierte (Mbigi 2000, S. 13 ff.). Diese Geisterhierarchie wurde in der untersten Zeile des Leitfadens wie folgt aufgelistet: *Unkulunkulu/God; Ihosana/rain; Ukujimba/hunter; Ishabi/wandering; Isangoma/Inyanga/divination; Idlozi/clan; Amajukwa/war; Ingozi/avenging; Umtakati/witch*.

Da sich diese Vorstrukturierung 2003 als relativ unergiebig herausgestellt hatte, wurde 2005 eine stärker narrative Interviewtechnik angewendet. Dabei dienten die in Abbildung 7

aufgelisteten Themenfelder jeweils als Anstöße für das Erinnern folgender *stakeholders* an eigene Erlebnisse und Bewertungen:

- der Gründer selbst
- Mitarbeiter (Mitarbeiter aus der Kern- und der Großfamilie, andere Mitarbeiter)
- Öffentliche Verwaltungen auf Regierungs-, Provinz- und Gemeinde-Ebene
- Lieferanten von Rohmaterial, Komponenten und Dienstleistungen
- Gläubiger (Banken, Individuen, Familienmitglieder, Sparvereine)
- Mafiose Strukturen (missgünstige Wettbewerber, Kleinkriminelle, Erpresser)
- Traditionelle Autoritäten (Häuptlinge, Unterhäuptlinge, Heiler, Seher)
- Kunden (reguläre und „anschreibende“ Kunden)

Auch hier wurde die Kultur als „Bedeutungsgewebe“ durch eine Netzstruktur über den einzelnen *stakeholders* verbildlicht (vgl. Abb. 1, 6 und 7).

Gemeinsam war allen Interviews, dass der Verfasser aufgrund der eigenen Akkreditierung als CEFE-Trainer und seines aktuellen Engagements in der Gründerförderung vor Ort ein *in-group*-Gefühl voraussetzen konnte. Insofern bot die Interviewkonstellation das, was Honer als „die ideale Basis“ ethnographischer Lebensweltanalyse kennzeichnet: „... der Erwerb der praktischen Mitgliedschaft an dem Geschehen, das erforscht werden soll, und damit der Gewinn einer existenziellen Innensicht“ (Honer 2004, S. 200 f.).

Infolge der großen inneren Heterogenität des Samples ist es plausibel, dass der Interviewer die Leitfäden situationsangepasst auf durchaus unterschiedliche Weise im Interview einsetzte. Tendenziell hatten die Gespräche mit den Beamten und Trainern/Beratern einen stärker argumentativ-diskursiven Charakter. Demgegenüber legten die Gründer ihr Wissen eher auf narrative Weise offen. Die Intervieweratmosphäre in den Begegnungen der erstgenannten Gruppe war wesentlich dadurch geprägt, dass der Interviewer als "Quasi"-Experte akzeptiert wurde, der den Befragten eine Handlungs- und Verantwortungsentlastung gewährte (vgl. Pfadenhauer 2005, S. 120 f.). Denn die finanzielle Förderung des CEFE-Netzwerks Südafrika war bereits vor 2003 ausgelaufen, die Wiederaufnahme des Projekts in den Förderkatalog der

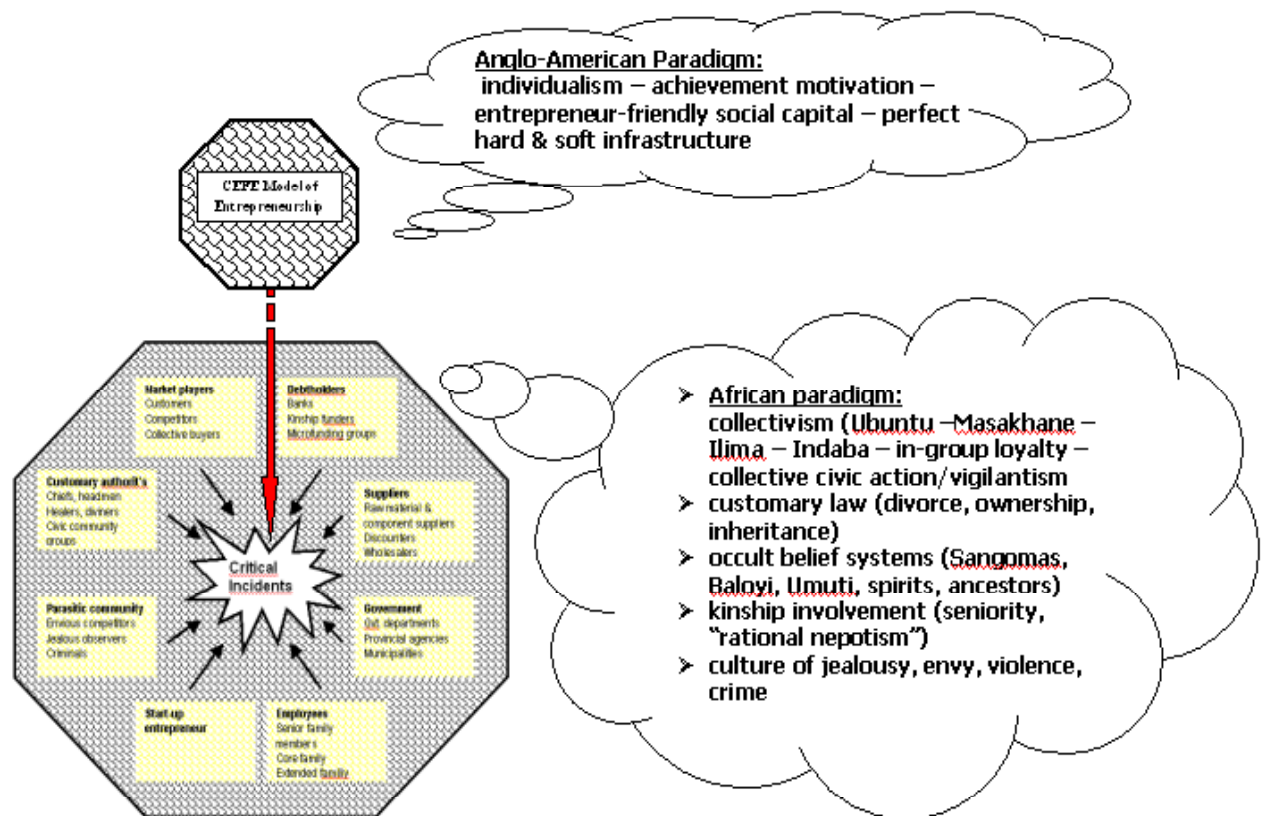


Abbildung 6: Leitfaden der 2005 durchgeführten Interviews

deutschen Bundesregierung stand nicht mehr zur Debatte und war deshalb als Gegenstand der Befragungen von vornherein ausgeschlossen. Damit konnte in den Gesprächen auf NGO-Ebene durchweg, auf Regierungsebene nur in Grenzen ein durch potentielles Akquisitionsinteresse ausgelöster klientelistischer *bias* bzw. eine Rechtfertigungstendenz vermieden werden. Der als Eingangstatement in den Interviews benutzte Hinweis auf die über 90-prozentige Versagerquote bei Gründern im ersten Jahr (vgl. Abschnitt 1.1 der vorliegenden Studie) wurde durchweg als glaubwürdig und bekannt angenommen. In der Gruppe der Trainer/Berater begegnete man dem Interviewer gleichsam als "Komplizen", dem man vertrauensvoll "das Herz ausschütten" konnte über die vielfältigen Entwicklungshindernisse, die im Beruflichen wie im Privaten Enttäuschungen ausgelöst hatten (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 62 f.). Als Besonderheit der Interviewsituation ist zu erwähnen, dass nicht immer der Wunsch nach einer Begegnung unter vier Augen erfüllt wurde, so dass in zwei Fällen Gespräche mit zwei bzw. drei Interviewpartnern zugleich geführt werden mussten.

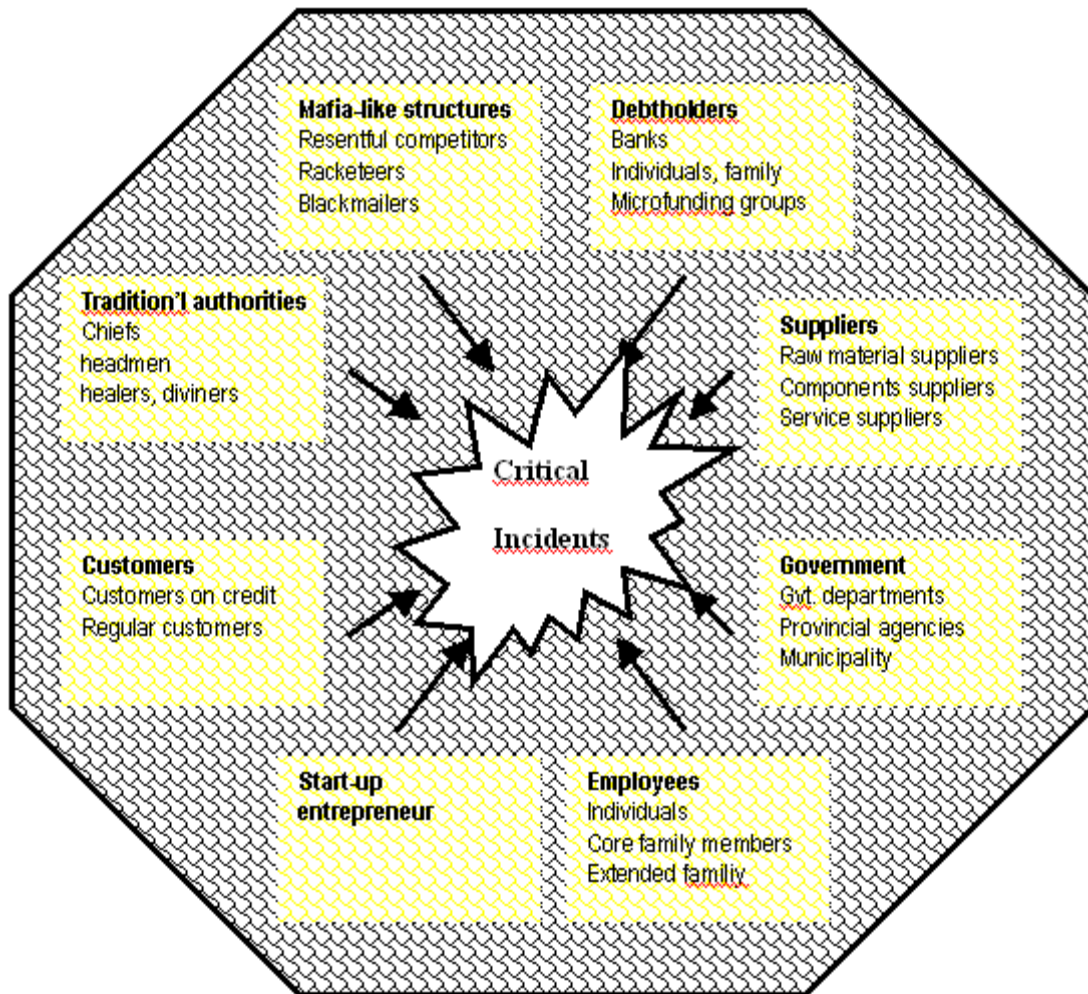


Abbildung 7: Stakeholders und *critical incidents* (Leitfaden-Ausschnitt)

### 3.2.3 Vom Text über die Kategorie zum Idealtypus

Die mit einem Tonbandgerät aufgenommenen Interviews wurden nach Anonymisierung unter Anwendung folgender Transkriptionsregeln verschriftlicht:

(...)	unverständlich
(Wort)	Unsicherheit im Transkript
//	Person wird unterbrochen bzw. unterbricht
Wort ! oder !!	betontes oder stark betontes Wort
Wort::	Wort wird gedehnt
Wort...	Satz wird unterbrochen
...Wort	Satz wird fort gesetzt
Wort/Wort	Person korrigiert sich oder setzt neu an
((Wort))	Anmerkung des Verfassers
(*) oder (**)	kurzes oder langes Zögern
[...]	Erläuterung durch den Verfasser dieser Studie



eah kennzeichnet eine Unterbrechung im Erzählfluss entsprechend dem „äh“ im Deutschen

Die so entstandenen Quellentexte wurden als *primary documents* in das Programm ATLAS ti eingespeist und darin mit Absatzangaben indiziert, so dass die jeweils ausgewählten Textstellen als Zitate leicht auf ihren Ursprung im Quellentext zurückverfolgt werden konnten. Beispielsweise kennzeichnet in dem Zitat „G0 Coleman (17:17): ... *my mum come from Pretoria*“ G0 das Primärdokument und (17:17) den Absatzbereich. Diese Zitate waren nun der Ausgangspunkt einer strukturierenden Datenanalyse, die Mayring neben der zusammenfassenden und explizierenden Inhaltsanalyse als dritte qualitative Technik entwickelt: „Diese wohl zentralste inhaltsanalytische Technik hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird in Form eines Kategorienschemas an das Material herangetragen“ (Mayring 2003, S. 82 f.). Eine Vorstrukturierung hatten die Quellentexte bereits durch die thematischen Vorgaben der Interviewleitfäden erfahren: die Systematik der *stakeholders* und das besondere Augenmerk, das auf möglicherweise kulturinduzierte kritische Ereignisse oder Störungen im Gründungsprozess gerichtet war. Solche Vorfälle wurden in einer ersten Annäherung an die Interviewtexte mit Hilfe besonders markanter Ankerbeispiele inventarisiert.

Die Vorgaben der Interviewleitfäden dienten so als Orientierung für den Entwurf des Merkmalsraums, innerhalb dessen die Rekonstruktion der Sonderwelt schwarzafrikanischer Gründer stattfinden sollte. Hierzu gehörte die Ableitung kognitiver, affektiver und konativer Subkategorien, die ausdrücklich als ein aus der CIT *Critical Incident Technique* folgendes Verfahren empfohlen werden (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2007, S. 423).<sup>40</sup> Zugleich war damit ein Hinweis auf die drei Analyseebenen der Person, des Kontextes und des aus Beidem abzuleitenden Bewältigungsverhaltens gegeben. Eine weitere Ausdifferenzierung der Kodiervariablen unternahm der Verfasser mit Rekurs auf das erwähnte Forschungsprogramm für die interkulturelle Management- und Marketingforschung (vgl. Abschnitt 3.2.1.2). Unter Einsatz zunächst der Analysesoftware MAX-QDA 2 wurde so ein Kodierschema entwickelt,

---

<sup>40</sup> Sie schließen sich damit dem Grundmodell interkultureller Kompetenz an, mit dem Müller und Gelbrich den Erfolg internationaler Geschäftstätigkeit an spezifischen Ausprägungen in der Affekt-, Kognitions- und Konationskompetenz von Auslandsmitarbeitern fest machen (Müller/Gelbrich 2004, S. 793 ff.).

das zu Beginn mehr als 200 Kategorien umfasste. Wegen seiner Vorteile in der graphischen Wiedergabe von Netzwerken im Merkmalsraum entschied sich der Verfasser der vorliegenden Studie dann für die ATLAS ti-Software, mit deren Hilfe schließlich das Kodierschema auf 92 Kategorien reduziert wurde (vgl. Tabelle 4).

Aus dem mit Tabelle 4 wiedergegebenen Kategorienschema wird neben der Differenzierung nach den bereits erwähnten Kriterien (Person, Kontext, Bewältigungsverhalten) auch eine Hierarchisierung nach Ober- und Unterkategorien deutlich, die zusätzlich durch eine dichotome Dimensionierung ergänzt wurde, wodurch die Kategorien je nach fördernder bzw. behindernder Wirkung auf das Gründungsgeschehen unterschieden werden konnten. Zusammengefasst lehnte sich die Analyse der Quellentexte damit an das Kodierparadigma an, das Strauss und Corbin für das axiale Kodieren entwarfen (*Strauss/Corbin 1996*, S. 78 ff.). Es beruht auf den folgenden, kausal miteinander verbundenen Beziehungen: „(A) Ursächliche Bedingungen >(B) Phänomen >(C) Kontext >(D) Intervenierende Bedingungen >(E) Handlungs- und interaktionale Strategien >(F)Konsequenzen“. In dem iterativen Verfahren mehrerer Durchgänge des Kodierens wurden zudem Anregungen aus dem aktuellen Diskurs zur Gründeraktivität in Südafrika aufgegriffen, etwa aus den Jahresberichten der GEM-Studie für Südafrika (vgl. *Maas/Herrington 2006; Herrington/Kew/Kew 2009*) im Hinblick auf Motiv (Not- versus Chancenründung) und Richtung (Imitation versus Innovation) von Existenzgründungen.

Infolge der professionellen Heterogenität der befragten Experten war es nicht möglich, eine Strukturierung aller Fälle nach einem einheitlichen Kriterium wie beispielsweise dem der Gründerkompetenz vorzunehmen: Beamte und Trainer/Berater hätten dabei im Sinne der Bildung realer Gründertypen nicht berücksichtigt werden können. Aus diesem Grunde wählte der Verfasser als Hilfskonstruktion den Idealtypus,<sup>41</sup> unter dem ausgewählte Erlebensdaten und Relevanzsetzungen aller Befragten subsumiert werden konnten. Abbildung 8 erläutert die Basisstruktur der Idealtypenbildung, wie sie im Prozess der Datenanalyse in dieser Studie zur Anwendung kam.

---

<sup>41</sup> Das Konstrukt des Idealtypus wurde als Methode der verstehenden Soziologie von Max Weber entwickelt und von ihm wie folgt beschrieben: „Er wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde“ (*Weber 1982*, S. 191).

Tabelle 4: Kategorienschema

**Kategorienschema (01.07.09 10:55:06)****0\_FUNKTION\_KATEGORIENSHEMA****1 Biodaten der befragten Experten**

11\_Subethnie\_sprachlich  
 131\_ohne\_Matric/Abitur  
 132\_Universitätsabschluss  
 133\_Abitur\_ohne\_Studium/Ausbildung  
 141\_CEFE\_Train\_original  
 142\_CEFE\_Train\_Adaptationen\_südafrik\_Partner  
 15\_Sprachgebrauch/Interview-Führung  
 16\_Eigeninteresse\_der\_Probanden

**2 Rekonstruktion der Gründerpersönlichkeit**

20\_Gründerpersönlichkeit\_positiv  
 201\_affektive\_Ausstattung\_positiv  
 2010\_affekt\_Ausstattung\_Prägungen\_Erinnerungen  
 2011\_affektive\_Ausstattung\_jetzt\_Bedeutsames  
 2012\_affektive\_Ausstattung\_Wünsche\_Pläne  
 202\_Defizite\_in\_affektiver\_Ausstattung  
 211\_kognitive\_Ausstattung\_positiv  
 2110\_kognitive\_Ausstattung\_Kompetenz\_fachlich  
 2111\_kognitive\_Ausstattung\_Kompetenz\_sozial  
 212\_Defizite\_kognitive\_Ausstattung  
 22\_Bikulturelle\_Integration\_gelungen  
 23\_Bikulturelle\_Integration\_unbewältigt  
 24\_Gründerpersönlichkeit\_defizitär

**3 Rekonstruktion kultureller Kontext**

30\_Kultureller\_Kontext\_positiv  
 300\_Absorption\_untemehm\_Kultur\_zunehmend  
 301\_Tendenz\_Kollektiv\_zum\_Individuum  
 302\_Tendenz\_zur\_Professionalisierung  
 303\_Tendenz\_Okultismus\_zum\_Säkularismus  
 304\_Tendenz\_zu\_Demokratie\_und\_Emanzipation  
 31\_kultureller\_Kontext\_gründerfeindlich  
 310\_kognitive\_Kulturdeterminanten  
 311\_Metakognitionen\_afrik\_Untemehmereignung  
 312\_Metakognitionen\_Image\_afrik\_Untemehmer  
 3131\_Metakognitionen\_Ubuntu\_positiv  
 3132\_Metakognitionen\_Ubuntu\_erwerbs-feindlich  
 314\_Metakognitionen\_zu\_Apartheid\_als\_Erbe  
 315\_Metakognitionen\_zu\_Apartheid\_als\_Vorwand  
 320\_affektive\_Kulturdeterminanten  
 321\_Neid\_Misstrauen\_Gewalt  
 322\_Gewaltkultur\_Angstklima  
 323\_Vertrauen\_unter\_Frauen\_positiv  
 3241\_Okultismus\_geschäftliche\_Usance  
 3242\_Okultismus\_Wirkung\_unbestimmt  
 3243\_Okultismus\_schädlich-toxisch\_für\_Erwerb  
 340\_Aspekte\_sozialer\_und\_politischer\_Kultur  
 3411\_ländliche\_Lebenswelten\_Vorteile  
 3412\_Tribale\_Strukturen\_förderlich\_bis\_neutral

3413\_Tribale\_Strukturen\_Gründungshindernis  
 3421\_Gewalt\_Vigilantismus  
 3422\_Frauen\_Diskriminierung\_Gewalt  
 3424\_Kriminalität\_Unterschlagung\_Einbruch  
 3431\_Kollektiv\_konsumtiv\_erfolgreich  
 3433\_Kollektiv\_produkktiv\_Misserfolg  
 3441\_Clan\_Familie\_Einfluss\_unterstützend  
 3442\_Clan\_Familie\_Dominanz\_belastend  
 3451\_afrozentrisches\_Marktverhalten  
 3452\_westliches\_Konsumverhalten  
 3453\_Zivilgesellschaft\_Wirkung\_positiv  
 3454\_Zivilgesellschaft\_Wirkung\_negativ

**4 Aktionsmuster Bewältigungsstrategien**

40\_Coping\_Wachstum  
 401\_Coping\_kalkul\_Risiko\_Chancen\_Realisierung  
 402\_Coping\_Leistung\_Vertragstreue\_Qualität  
 403\_Coping\_finanzielle\_Disziplin  
 404\_Coping\_proaktives\_Mktg\_Sub-contracting  
 405\_Coping\_Networking\_Beschaffung\_Ressourcen  
 406\_Coping\_soziales\_Umfeld\_integriert  
 407\_Coping\_Konflikte\_lösen\_konsultativ  
 408\_Coping\_Okkult\_als\_geschäftliche\_Routine  
 409\_Coping\_Okkult\_abgelehnt  
 41\_Coping\_Anpassung\_an\_Widerstände\_außen  
 410\_Coping\_Nepotismus\_Familie\_abgewehrt  
 411\_Coping\_bei\_Gewalt\_low\_profile  
 42\_Coping\_Entwicklung\_eigener\_Ressourcen  
 43\_Coping\_Rückzug  
 432\_Coping\_STAAT\_Genossensch\_ländlich

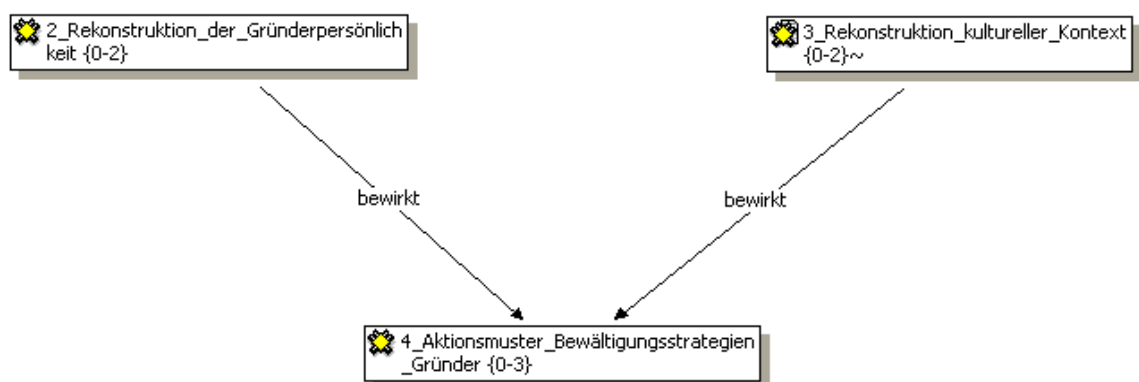
**5 Erfolg/Misserfolg quantitative Angaben****7 Interventionsfelder Gründerförderung**

71\_Dynamisches\_Gündungsszenario  
 72\_Blockiertes\_Gründungsszenario  
 73\_Prospektives\_Gründungsszenario  
 74\_Statisch-regressives\_Gründungsszenario

**8 Bewertung CEFE und abgeleitete Trainings**

811\_CEFE\_Recruit\_Kriterien\_Bildung&Motiv  
 812\_CEFE\_Recruit\_Vorwand\_Staat&Untern  
 813\_CEFE\_Anpassung\_lokale\_Spezifika  
 814\_CEFE\_Train\_Integration\_Okultismus  
 83\_CEFE\_Eval\_PersonlTrain\_positiv  
 851\_CEFE\_Fachinhalte\_praxis-&kulturgerecht  
 852\_CEFE\_Fachinhalte&-pädagogik\_unangepasst  
 853\_CEFE\_Training\_westliche\_Rationalisierung  
 860\_CEFE\_Training\_mit\_Unternehmen\_vernetzt  
 861\_CEFE\_Defizite\_Mentoring\_monitoring  
 862\_CEFE\_Defizite\_Business\_Plan\_mangelhaft  
 87\_CEFE\_Erfahrungslernen\_positiv

Hierbei kam eine mehrdimensionale Typenbildung insofern zum Einsatz, als aus einem einzelnen Fall Merkmalsdimensionen abgeleitet wurden, die der Konstruktion nicht nur eines Idealtypus, sondern mehrerer Idealtypen dienten.<sup>42</sup> Dies ist in Kapitel 4 etwa darin erkennbar, dass ein und dasselbe Zitat wiederholt zur Bildung unterschiedlicher Idealtypen herangezogen wurde. So wurden etwa unabhängig vom Gesamtbild der jeweiligen befragten Gründer einzelne Facetten ihrer Persönlichkeit für die Konstruktion verschiedener Aktionsmuster verwendet (vgl. dazu insbesondere in Abschnitt 4.4 die Darstellung der Bewältigung von Gründungsanforderungen). Das so beschriebene Verfahren führte unter Bezug auf personen- und kontextgebundene Merkmalsprofile zur Ableitung einzelner idealtypischer Bewältigungsstrategien und weiter mit Hilfe einer Kreuztabellierung zu einer Struktur idealtypischer Gründerszenarien. Die praxisorientierten Implikationen solcher Szenarien werden schließlich anhand der Gestaltungsoptionen aufgezeigt, die aus ihnen für die Gründer-



**Abbildung 8: Basisstruktur der Bildung von Idealtypen**

förderung in unterschiedlichen kulturellen Kontexten ableitbar sind (vgl. Abschnitt 5.2 der vorliegenden Studie).

Der Beitrag der vorliegenden Studie zur Theoriebildung kann schließlich auf folgende Weise zusammengefasst werden: Den Anstoß erhielt sie durch ein ebenso ungelöstes wie dringendes

<sup>42</sup> Gemäß Bohnsack/Nentwig-Gesemann „... haben nach dem Modell mehrdimensionaler Typenbildung ... Generalisierungsleistungen ihre Voraussetzungen darin, dass die *Grenzen* des Geltungsbereichs des Typus bestimmt werden können, indem fallspezifische Beobachtungen aufgewiesen werden, die anderen Typen zuzuordnen sind.“ (Hervorhebungen im Original; Bohnsack/Nentwig-Gesemann 2003, S. 164 f.)

Problem auf der Substanzebene gescheiterter Gründungsprozesse in Südafrika, zu dem die Theorie bisher noch keine brauchbaren Lösungen angeboten hat. Angesichts der großen Heterogenität des Landes erwiesen sich hierbei nationalkulturelle Kulturkonzepte wie etwa dasjenige der Kulturdimensionen von Hofstede als unbrauchbar (vgl. Abschnitt 3.2.1.2). Forschungsstrategisch setzte die vorliegende Studie darum nicht bei einer "internationalen Facette" etwa von Theorien aus der Gründungsforschung oder dem Dienstleistungsmanagement an (vgl. *Lentz/Holz Müller 2007*, S. 230). Vielmehr wurde eine qualitativ-empirische Herangehensweise gewählt, um die lebensweltliche "Gemengelage" bei schwarzafrikanischen Existenzgründungen aus der subjektiven Sicht der Akteure auszuleuchten, um mit der Ableitung idealtypischer Szenarien kausale Wirkzusammenhänge zu skizzieren und um daraus Handhabungsempfehlungen für eine möglicherweise wirksamere Förderpraxis abzuleiten - sofern jedenfalls die Berücksichtigung kultureller Faktoren hierzu einen Beitrag zu leisten vermag. Im Hinblick auf die sozialwissenschaftliche Theoriebildung werden die in dieser Studie abgeleiteten Idealtypen vor allem in ihrer heuristischen Funktion gesehen (*Kelle/Kluge 1999*, S. 81). Idealtypen stellen keine Forschungsergebnisse im Sinne nomologischer Sätze dar, sondern eine Methode des "verstehenden Erklärens", die mit dem Verweis auf inhaltliche Sinnzusammenhänge Anstöße zur pragmatischen Lösung von Problemen – hier aus der Praxis der Gründungsförderung – geben bzw. zu neuen Forschungsproblemen durch die Generierung von Hypothesen anregen will (vgl. dazu *Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009*, S. 328 ff.).

### 3.3 Qualitätskontrolle im Untersuchungsverlauf

Zur Einschätzung der Güte des für die vorliegende Studie gewählten qualitativen Forschungsdesigns und seiner Umsetzung werden nun Basiskriterien herangezogen, die für die qualitative Marktforschung empfohlen wurden, die aber weitgehend auch auf den Forschungsgegenstand transkultureller Gründerförderung anwendbar sind (*Steinke 2007*, S. 270 ff.). Steinke entwickelt diese Kriterien in fünf Anwendungsfeldern, für die sie jeweils auch Prüfverfahren vorschlägt: (1) Indikation der Methoden, (2) empirische Verankerung, (3) Verallgemeinerbarkeit, (4) intersubjektive Nachvollziehbarkeit und (5) Relevanz. Die folgenden Darlegungen schließen sich dieser Einteilung an.

Zur Angemessenheit der Methodenwahl ist die Passgenauigkeit zwischen dem methodischen Ansatz, dem Untersuchungsgegenstand der Gründerförderung und den untersuchten schwarzafrikanischen Gründern nachzuweisen. Einen wesentlichen Anstoß für die Wahl des qualitativen Studiendesigns erhielt der Autor durch den Vortrag des Missionars Helmut Grimmsmann, der aus seinen persönlichen Erfahrungen in der Zentralafrikanischen Republik von der Vernichtung einer wirtschaftlichen Existenz durch Okkultismus erzählte (*Grimmsmann 2001*). In einer Provinzstadt wurde ein Metzger beschuldigt, Menschen in Tiere zu verwandeln und ihr Fleisch auf dem Markt zu verkaufen. Besonders unbegreiflich erschien das in diesem Zusammenhang geführte Gerichtsverfahren, in dem Juristen, die in Europa ein akademisches Studium absolviert hatten, mit diesem Gerücht die Verurteilung des Metzgers begründeten. Die Übertragbarkeit westlichen Wissens in Entwicklungsländer erschien dem Missionar wie auch seinen Zuhörern aufgrund dieser Erfahrung in hohem Maße zweifelhaft. Ein hypothesenprüfendes Verfahren zur Untersuchung schwarzafrikanischen Okkultismus schlossen diese Erfahrungen des Missionars offensichtlich aus. Ähnliche Belege für das Enigmatische schwarzafrikanischer Kultur konnte der Autor der vorliegenden Arbeit auch für Südafrika zusammentragen und damit die Entscheidung für ein qualitatives Forschungsdesign bestätigen (vgl. Abschnitt 3.1).

Nach dem ursprünglichen Interviewkonzept sollten für die vorliegende Studie ausschließlich Gründer befragt werden, die an einem Training im Rahmen des CEFÉ-Projekts Südafrika teilgenommen hatten. Hierzu wurde ein Testinterview mit einem schwarzafrikanischen Gemüsehändler im *township* Nyanga bei Kapstadt durchgeführt. Da der Interviewte keine Englischkenntnisse hatte, übersetzte die Mitarbeiterin einer NGO seine Aussagen aus der Xhosa-Sprache ins Englische. Dies stellte sich jedoch als so ungenau und mit Missverständnissen behaftet heraus, dass als Abkürzungsstrategie die Erhebung der Felddaten mittels Experteninterviews gewählt wurde, die ausnahmslos in Englisch geführt werden konnten. Forschungsökonomisch wäre es auch nicht möglich gewesen, für alle 11 afrikanischen Landessprachen jeweils einen eigenen Dolmetscher einzusetzen (vgl. zur „Gratwanderung zwischen konzeptionell-theoretisch Erwünschtem und pragmatisch Realisierbarem“ *Holz Müller 2009*, S. 258). Als Vorteile erwiesen sich bei der dann durchgeführten Expertenbefragung die eigene CEFÉ-Trainerlizenz des Interviewers und die Entlastung der Interviewsituation durch den Ausschluss akquisitorischer Interessen seitens der Befragten. Auf diese Weise war ein „Spielraum für subjektive Perspektiven“ gegeben, und es

konnte ein Arbeitsbündnis auf Augenhöhe mit den Interviewpartnern etabliert werden. Damit waren wesentliche Anforderungen erfüllt, die an Befragungen i.S. der ethnographischen Lebensweltanalyse gestellt werden (vgl. Abschnitt 3.2.2.2). Eine Konsequenz der mit dem neuen Interviewdesign entstandenen Heterogenität des Samples, das neben Gründern nun auch Trainer, Berater und Beamte enthielt, war es dass mit ihnen keine Typisierung i.S. von realtypischen Gründern möglich war. Eine weitere Abkürzungsstrategie stellt deshalb die Ableitung von Idealtypen dar, die zugleich der Neufundierung kultursensibler Gründerförderung mit einer „schlanken“ Theorie zuträglich war und ihrer Verallgemeinerbarkeit insofern Rechnung trug, als mit ihren idealtypischen Gründungsszenarien auf einem ausreichend hohen Abstraktionsniveau auch auf Kulturkreise außerhalb von Südafrika zugegriffen werden kann.

Hinsichtlich der empirischen Verankerung der Studienergebnisse wurde bereits auf die Aufzeichnung der geführten Interviews und ihre Verschriftlichung gemäß explizit aufgeführter Transkriptionsregeln hingewiesen (vgl. Abschnitt 3.2.3). Im Interview war sicherzustellen, dass Fragesteller und Befragte in Bezug auf Anlass und Gegenstand der Untersuchung das gleiche Verständnis hatten. Dies war durch „kommunikative Validierung“ insofern gegeben, als von keinem Interviewpartner die Eröffnungsaussage über die über 90-prozentige Versagerquote unter Gründern in Südafrika innerhalb des ersten Jahres nach Gründung infrage gestellt wurde.

In ihrem Beitrag zur Theoriebildung war die hier vorgestellte Untersuchung zunächst auf die kultursensible Evaluierung einer Förderpraxis hin angelegt, die sich mit einer explizit theoretischen Fundierung als weitgehend gescheitert herausgestellt hatte. Hierzu wurde anhand von Studien in inhaltlicher und konzeptioneller Nachbarschaft der vorliegenden Untersuchung belegt, dass sich die einschlägige Literatur des Problems der kulturellen Passung von westlichem Gründerwissen und (süd-)afrikanischem Kontext bisher systematisch noch nicht angenommen hatte. Die daraus nachgewiesene Forschungslücke versucht die vorliegende Studie mittels einer Relativierung des dem CEFÉ-Modell zugrundeliegenden Paradigmas der Leistungsmotivation zu schließen: dadurch dass diesem Paradigma der Rang einer *umbrella*-Theorie zugewiesen wird.

Die vorliegende Studie ist als Forschungsbericht so angelegt worden, dass in ihr alle Schritte vom Entwurf des Forschungsdesigns über die Methode der Datenerhebung bis zu Ableitung

idealtypischer Gründungsszenarien expliziert wurden und damit nachvollziehbar sind. Dies betrifft insbesondere die Auswertung der Felddaten mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse, wobei detailliert und ausführlich die Kategorien des Kodierschemas durch Zitate aus den verschriftlichten Interviews, unterstützt durch graphische Ausarbeitungen, unterlegt wurden. Hilfreich war bei diesem Verfahren die Vernetzung mit in der qualitativen Methodik ausgewiesenen Fachpartnern. Besonders wichtige Erkenntnisfortschritte ergaben sich durch die Teilnahme am E-Learning-Kurs des Nexus-Instituts an der Technischen Universität Berlin, in dessen Verlauf das eigene Forschungsmaterial in alle Phasen der qualitativen Datenanalyse eingebracht und durch den Kursbetreuer kritisch-konstruktiv kommentiert wurde. Mit diesem Nexus-Mitarbeiter wurde nach Beendigung des Internetkurses eine persönliche Arbeitsbeziehung etabliert, in der im weiteren Forschungsprozess kritische Fragen der Dateninterpretation, etwa zur Idealtypenbildung diskutiert wurden. Eine solche Arbeitsbeziehung bestand auch zu einer Mitarbeiterin des HDZ Hochschuldidaktischen Zentrums der Technischen Universität Dortmund, zu einem Wirtschaftsgeographen von der Universität Hamburg und zu einer Germanistin, die vor allem die Plausibilität der Kodierungen kontrollierte. Eine Vernetzung mit weiteren methodischen und inhaltlichen Fachpartnern aus dem Umkreis des universitären Forschungsbetriebs wird aus der folgenden Aufzählung sichtbar:

- |               |  |
|---------------|--|
| 2000-2004     | Teilnahme an den jährlichen Afrika-Tagungen der Evangelischen Akademie Loccum, u.a. zum Thema der Bildungssysteme in Afrika  |
| 2001 und 2002 | Korrespondenz mit Andrea Mayrhofer von der University of Natal über eine ethnienvergleichende Studie bei Straßenhändlern in Pietermaritzburg   |
| 2001 und 2006 | Teilnahme an den G-Foren des FGF-Förderkreises Gründungsforschung in Lüneburg und Berlin   |
| 2001          | Teilnahme an der INTENT International Entrepreneurship Education and Training-Konferenz im Krügerpark, Südafrika<br><br>Interview mit Professor Christian Friedrich, der an der University of the Western Cape, Kapstadt ein organisationspsychologisch fundiertes Kurzzeittraining für Klein- und Kleinstunternehmer betreute |
| 2002          | Korrespondenz mit der Ethnologin Nireka Weeratunge, Autorin einer kulturkritischen Evaluierungsstudie zum CEFE-Projekt in Sri Lanka  |
| 2003          | Teilnahme am Methodenseminar „Studienpraxis und Praxisstudium“, Universität Bielefeld<br><br>Teilnahme an einem QUATEXT-Seminar zur qualitativen Inhaltsanalyse, Berlin  |



- Austausch zur Okkultismus-Problematik mit Dirk Kohnert vom Institute of African Affairs Hamburg
- Diskussion mit Thomas Wittkop vom Lehrstuhl für Marketing an der Technischen Universität Dortmund über interkulturelle Kompetenz und die GABEK-Software zur qualitativen Datenanalyse
- 2004 Interview mit Claude-Hélène Mayer vom IIPK Institut für Interkulturelle Praxis und Konfliktmanagement (Co-Autorin der Kulturstandard-basierten Publikation „Beruflich in Südafrika“) in Göttingen
- 2005 Präsentation und Diskussion des eigenen Forschungsprojekts auf dem V. IEF International Entrepreneurship-Forum, Kapstadt
- 2005/2007/2009 eigene Präsentationen in den gemeinsamen Dissertantenwerkstätten der Marketinglehrstühle an der Technischen Universität Dortmund, der Universität Paderborn und der Universität Witten-Herdecke
- 2006 Teilnahme CAQD-Seminar zur MaxQDA-Software, Universität Marburg
- 2007 Seminar und Einzelcoaching zur Anwendung der ATLAS ti-Software bei Susanne Friese, Universität Hannover

Die Relevanz der Thematik und der Ergebnisse der vorliegenden Studie kann im Hinblick sowohl auf ihren Beitrag zur Theoriebildung wie auch zur Praxis der Gründerförderung in Südafrika als gegeben gelten. Zur Schließung der herausgearbeiteten Forschungslücke trug ein interdisziplinärer Theorieansatz bei, in dem theoretische Perspektiven des internationalen Dienstleistungsmarketings, der kulturspezifischen Gründerforschung und entwicklungstheoretischer Erkenntnisse zur Klein- und Kleinstgewerbeforschung zusammenflossen. Die praktische Relevanz der vorgelegten Studie ergibt sich aus der in Südafrika hochaktuellen Diskussion um den Zielkonflikt zwischen verteilungspolitischen und wachstumspolitischen Initiativen der südafrikanischen Regierung im Hinblick auf die Förderung schwarzafrikanischen Unternehmertums nach dem Ende der Apartheidära. Die im fünften Kapitel abgeleiteten praktischen Implikationen versuchen, zu einem Ausgleich zwischen beiden politischen Positionen beizutragen.

Schließlich wurden ethische Vorgaben für Datenerhebung und –auswertung u.a. dadurch eingehalten, dass der Anlass der Studie und die persönliche Motivation des Interviewers gegenüber den Befragten offengelegt wurden, dass die Namen der befragten Experten

anonymisiert wurden und dass die Veröffentlichung der Studienergebnisse über das internationale CEFE-Netzwerk zugesagt wurde.

## 4 Lebenswelten schwarzafrikanischer Gründer in Südafrika

In diesem Kapitel werden die Facetten der Gründerlebenswelten in der Wahrnehmung der befragten Experten aus drei Perspektiven wiedergegeben: der Perspektive des Erlebens der eigenen Existenz (ICH-Dimension), der Perspektive der Bedeutungszuweisungen zum Gründerumfeld (WIR-Dimension) und der Perspektive der sich aus beidem ergebenden Handlungsmuster bzw. Bewältigungsstrategien. Einleitend werden dazu die Interviewten durch Fallkurzbeschreibungen vorgestellt.

### 4.1 Kurzbeschreibung der Fälle

#### 4.1.1 Die Gruppe der Gründer

In der Gruppe der Gründer wurden drei Frauen und vier Männer befragt, deren Gründungsprojekte sich in sehr unterschiedlichen Entwicklungsphasen befanden. Sie reichten von der Konzeptionsphase über die Phase der „Geburt“ bis zur Phase fortdauernder Unternehmenstätigkeit (vgl. *Maas 2007*, S. 7). Da in diesen Interviews die eigentlichen Nutznießer der Gründungsförderung zu Worte kamen, sollen sie nun jeweils im Rahmen einer ausführlicheren Fallbeschreibung vorgestellt werden.

#### **G0: Coleman „*It's network, it's in my blood.*“**

Der Interviewte ist ein Tswana, 29 Jahre alt und ledig. Er hat nach dem *matric* studiert und einen Bachelor-Abschluss in *Sports Management* erreicht. Das CEFE-Training hat er 2002 in einem 7-Monatsprogramm der NGO *Addicted to Business* (A2B) absolviert. Berufliche Erfahrungen hat er als Lagerverwalter, als Manager eines Fitness-Studios und als Freiberufler im PKW-Handel gesammelt. Innerhalb der nächsten 10 Jahre hat er vor, ein eigenes „*empire*“ aufzubauen, wobei seine Visionen vom Verkauf von PKW's der Luxusklasse an die *black bourgeoisie* bis zum Auftragsmanagement auf Vorstandsebene reichen. Ab 40 will er sich nur noch seiner Familie widmen. In der unternehmerischen Motivation scheint er stark von der Mutter geprägt zu sein, die sich und die Familie während der Apartheidzeit durch Handel mit Möbeln und

Haushaltsgeräten durchbrachte. Durch das A2B/CEFE-Training sei ihm das unternehmerische Potential bewusst geworden, das in ihm stecken würde. Mit einem an Überheblichkeit grenzenden Selbstbewusstsein ist er überzeugt davon, alles mit dem Glauben an die eigene Willenskraft, Beharrlichkeit und Lernfähigkeit, aber auch mit seinem angeborenen Talent zum *networking* erreichen zu können. Dem afrikanischen kulturellen Erbe steht er skeptisch gegenüber. Seine (englische) Sprache ist von Autosuggestion und fast charismatischer Eloquenz mit überhastetem Sprachtempo, akustischen Undeutlichkeiten und teils chaotischer Grammatik gekennzeichnet.

Das Interview am 17.09.2005 fand in dem von ihm gewählten Restaurant im Morula Sun Casino (70 km nordwestlich von Pretoria) statt, das er nach eigenem Bekunden auch als Spieler besucht hat.

**G1: Lindsay „*When things go well, then you know you are being looked after by your ancestors.*“**

Die Interviewte ist eine Zulu, 27 Jahre alt, ledig. Sie absolvierte eine Elektrikerlehre, war danach in der Lehrlingsausbildung und in der Beratung des Elektrohandwerks tätig. 1999 nahm sie an einem CEFE *International Training of Trainers* teil und hat bis kurz vor dem Interview in der Gründerförderung nach dem CEFE-Modell bei einer NGO in Durban gearbeitet. Zum Zeitpunkt der Befragung betreibt sie einen Verkaufsstand im Victoria Street Market in Durban, in dem sie Imitate von internationalen Parfüm-Marken unter einem Namens Kürzel anbietet. Dieser Markt bietet vor allem Artikel für Touristen an und ist deshalb für ihr Geschäftsmodell wenig geeignet. Sie folgt afrikanischen Usancen, wenn sie den Belegschaften umliegender Unternehmen in der Mittagspause ihre Parfüms direkt verkauft. Aus ihrem Geschäft erwirtschaftet sie wegen des Standortnachteils keinen Gewinn. Deshalb beabsichtigt sie, einen neuen Versuch innerhalb eines Frisiersalons zu starten, bevor sie an ihrem Wohnort am Rande von Durban ein auf afrikanische Küche spezialisiertes Restaurant eröffnen will. In ihrer unternehmerischen Motivation scheint sie ebenfalls stark von der Mutter beeinflusst, die ihren Lebensunterhalt mit verschiedenen kleingewerblichen Tätigkeiten (Taxiunternehmen, Trinkhalle, Minimarkt) verdiente. Lindsay vermittelt den Eindruck einer unabhängigen, ruhigen, selbstbewussten Persönlichkeit. Sie ist

offen für professionelle Hilfe, akzeptiert ein kalkulierbares kaufmännisches Risiko, unterwirft sich konsequent der eigenen Sparverpflichtung und bringt Vertrauen für einen partnerschaftlichen Einkauf zusammen mit anderen Frauen auf. Sie hat ein entspanntes Verhältnis zu ihrem afrikanischen kulturellen Erbe. Gespräche mit ihren Ahnen geben ihr „*good vibes*“, ohne dass sie sich von solchen Kontakten abhängig zu machen scheint. Sie erkennt die neuen, westlichen Realitäten im Geschäftsleben an. Sie hat großes Vertrauen in ihren Verlobten, der ebenfalls Geschäftsmann ist.

Das Interview wurde am 13.02.2003 in einem Hotel in der Innenstadt Durban mit einem anschließenden Besuch an ihrem Verkaufsstand im Victoria Street Market geführt.

**G2: Morgan „*I don't want (...) my wife in the business.*“**

Der Interviewte ist ein Tswana, 35 Jahre alt und verheiratet. Er leidet seit Jahren an Epilepsie. Nach dem *matric* arbeitete er als Lagerverwalter im Bergbau und im Hotelwesen, ließ sich als Schuster anlernen und war eine Zeit lang in diesem Beruf als Lohnarbeiter tätig. 1998 wurde er wegen seiner Behinderung entlassen und nahm dann an einem 10-Wochen-Unternehmertraining nach dem CEFE-Modell teil, das von einer NRO angeboten wurde, die sich die Ausbildung und Förderung von Behinderten zu Kleinunternehmern zur Aufgabe gemacht hat. Mit Hilfe eines Kleinkredits begann er mit der Fertigung von Sandalen nach eigenem Design, für das er erstmalig für Südafrika Antilopenfelle verwendete. Durch seinen raschen Erfolg am Markt konnte er bis zu 13 Arbeitern beschäftigen. Im Vorjahr erlitt er einen Totalverlust seines Betriebes durch ein Feuer, das als Folge eines Stromausfalls entstand. Die neue Fertigung hat er im Rahmen eines *business incubator* begonnen, der von jener NGO betrieben wird, bei der er das CEFE-Training absolviert hatte. Morgan hat im Verlaufe seiner Selbständigkeit ein ausgeprägtes unternehmerisches Talent unter Beweis gestellt. Über seine unternehmerischen Leistungen berichtet er selbstbewusst und mit Stolz. Er hat marktorientiert ein innovatives Produkt entwickelt und dieses nachfrage- und konkurrenzgerecht vermarktet. Er bekennt sich ausdrücklich zu seiner Identität als Schwarzafrikaner und zeigt eine ungewöhnliche, allein am Leistungsmaßstab orientierte Toleranz gegenüber Geschäftspartnern aus dem Kreis der Migranten, gegenüber denen es in den letzten Jahren immer wieder zu Ausschreitungen

gekommen ist. Deutlich skeptisch ist er hinsichtlich einer wirtschaftlichen Bevorzugung von Schwarzen, etwa im Rahmen des BEE. Bei aller wirtschaftlichen Rationalität will er auf okkulte Praktiken aus der afrikanischen Spiritualität nicht verzichten. In der Analyse der Ursache des Brandes (ein Stromausfall), durch den er seinen ersten Betrieb verlor, kommen jedoch böse Geister nicht vor. Zusammenfassend sticht in Morgans selbstbewusster Persönlichkeit die nüchtern-sachliche Einschätzung seiner Behinderung wie auch seiner noch bestehenden kaufmännischen Defizite hervor.

Das Interview fand am 5. September 2005 in seiner Fabrikationshalle auf dem Gelände eines *business incubator* in Johannesburg statt.

**G3: Paxton** „*I couldn't get a job. So I decided to start my own sort of business like something to help me.*“

Der Interviewte ist ein Xhosa, 29 Jahre alt und unverheiratet. Er hat einen Sohn, sorgt dazu für den Unterhalt von zwei schulpflichtigen Brüdern. Früher unterstützte er auch die Großmutter in der Eastern Cape-Provinz, bei der er aufgewachsen war, und weitere Verwandte. Seine Schulbildung hat er mit der *matric* abgeschlossen. Er ist seit 2001 mit einer kleinen Imbissbude in einem *township* am Rand von Kapstadt selbständig. 2004 absolvierte er bei einer NRO ein vierwöchiges Gründertraining nach dem CEFE-Modell, einschließlich der Gewährung eines Investitionskredits in Höhe von 5000 Rand (ca. 700 €). Seither wird er regelmäßig von Mentoren der NRO betreut. Jetzt steht er vor der Geschäftsaufgabe, da er den Investitionskredit für den Unterhalt der ihm anvertrauten Verwandten verwendet hat und weil er unerwartet Grundstückskosten tragen soll, die man bei der Kreditgewährung übersehen hatte. Er wurde schon früh von der Großmutter im Straßenhandel mit Früchten und Süßigkeiten unterwiesen. Seine Imbissbude gründete er aus der Arbeitslosigkeit, und er hat bisher für die von ihm angebotenen Snacks eine ausreichende Nachfrage gefunden. Den Einkauf von Rohware erledigt er gemeinsam mit einer Imbissbetreiberin aus der Nähe, um Transportkosten zu sparen. In existentiellen Notsituationen wie derjenigen zur Zeit der Befragung hat er Zuflucht bei *Sangomas* gesucht, deren Erfolglosigkeit ihn aber desillusioniert habe. Die Ausweglosigkeit seiner Situation lässt ihn hilflos und deprimiert erscheinen. Bei einem grundsätzlich vorhandenen unternehmerischen

Talent scheint sein Projekt an den Erwartungen der Großfamilie und an unerwartet aufgetretenen finanziellen Belastungen zu scheitern, für die er keine Vorsorge getroffen hat.

Das Interview fand am 20.09.2005 in Paxtons aus Materialresten zusammen gezimmerten Hütte (*shack*) im *township* Masiphumelele bei Kapstadt statt.

**G4: Thelma „*And then after a year they said we go to become an entrepreneurs.*“**

Die Interviewte ist eine Xhosa, 26 Jahre alt, verheiratet mit einem Kind und weiteren vier Kindern, die ihr die Verwandtschaft anvertraute. Sie stellt auf dem Gelände einer technischen Fachschule (*technical college*) im Rahmen eines *business incubator* mit vier weiteren Frauen Dekorationskeramik her. Dabei werden die Frauen von einer NRO betreut, die ihnen zunächst eine technische Ausbildung ermöglichte und sie seit 2003 nach einem dreiwöchigen Gründertraining nach den CEFE-Modell durch ein kaufmännisches Mentoring weiter begleitet hat. Die Mentoren haben bisher alle wesentlichen Funktionen im Einkauf, in der Finanzierung und in der Vermarktung der Dekorationskeramik übernommen, die u.a. eine Kosmetikhandelskette abnimmt. Die Kosten des Betriebs von Werkstatt und Brennofen sowie der Beschaffung von Material sollen die Frauen aus den Verkaufserlösen tragen. Thelma nennt als unternehmerische Motivation Erfahrungen aus der Kindheit, in der sie es liebte Figuren aus Lehm zu formen. Geplant ist, dass sich die Frauen nach Abschluss ihrer Ausbildung außerhalb des College mit einer eigenen Töpferwerkstatt selbständig machen, wofür ihnen ein Gründungsdarlehen in Aussicht gestellt wurde. In Bezug auf ihre afrikanische Identität betont Thelma vor allem die Bindung an die schon betagten Eltern. Eine Verbindung zu ihren Ahnen verneint sie. Sie ist nur gewohnheitsrechtlich verheiratet, scheint sich aber über die daraus erwachsene rechtliche Benachteiligung im Klaren zu sein. Nach schlechten Erfahrungen mit Heilern hätte sie den Glauben an deren Zauberkräfte verloren. Von der Philosophie des afrikanischen Humanismus (*Ubuntu*) hat sie nur sehr vage Vorstellungen. Ihr Sprachvermögen im Englischen ist sehr eingeschränkt. Insgesamt lässt sie einen großen Mangel an Selbstbewusstsein erkennen. Sie hat verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt, ihre Äußerungen zur geplanten Selbständigkeit nach der Inkubatorphase lassen jedoch Zweifel daran aufkommen, diesen Plan auch in die Tat umsetzen zu können.

Das Interview wurde am 20.09.2005 im Büro der Thelma betreuenden NRO auf dem Gelände der technischen Hochschule im *township* Masiphumelele geführt.

**G5: Geraldine** „*I put my kids in coloured schools so ... when they speak with the white people, so that they can ask for bread and ask for the job.*“

Die Interviewte ist eine Xhosa, 41 Jahre alt, unverheiratet mit 4 Kindern. Sie hat die Schule bis zum 19. Lebensjahr besucht und *standard 8*<sup>43</sup> erreicht. Seit einem Jahr wird sie im Rahmen eines Inkubators von einer NRO betreut. Sie gehört wie Thelma zu einer Gruppe von fünf Frauen, die mit technischer Unterweisung in der Töpferei, kaufmännischem Training nach dem CEFÉ-Modell, einem Betriebskapitalzuschuss in Höhe von 1500 Rand und kontinuierlichem Mentoring auf die unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet werden. Zuvor war Geraldine 17 Jahre lang als Hausangestellte tätig. Sie ist in einer offensichtlichen Verliererverfassung und weiß, dass sie nach den Bewertungskriterien des Inkubators für eine weitere Unterstützung nicht in Frage kommt. Sie klagt immer wieder über die sehr hohe Ausschussquote bei den von ihr hergestellten Keramikgegenständen. Sie ist nicht in der Lage, ihren Anteil an den Kosten des vom Inkubator bereit gestellten Brennofens zu übernehmen, da sie vermutlich Betriebskapital und Verkaufserlöse vor Allem für den Unterhalt ihrer Familie verwendet. Weil sie die erforderlichen Brennzeiten nicht einhält, kommt es zu einem hohen Bruchanteil an der von ihr hergestellten Keramik. In Diktion und Inhalt ihrer Aussagen kommt ein erheblicher Mangel an Selbstvertrauen zum Ausdruck. Das Hoffen auf fremde Hilfe kennzeichnet ihre Aussagen zur Spiritualität. Der Begriff des Unternehmers (*entrepreneur*) scheint für sie eine bedeutungslose Worthülse zu sein. Ihre Situation zum Zeitpunkt des Interviews ist von Hilflosigkeit, Ausweglosigkeit und Fremdbestimmung beherrscht.

Das Interview fand am 21.09.2005 im Büro der NRO auf dem Gelände der technischen Hochschule im *township* Masiphumelele statt.

**G6: Luther** „*If you ... sell the chicken to the community, every chicken get a Rand, Rand, Rand, Rand.*“

---

<sup>43</sup> *Standard 8* bedeutete vor 1994 einen Abschluss nach 10 Jahren Schulbesuch.



Der Interviewte ist ein Xhosa, 47 Jahre alt, verheiratet, mit 3 Kindern. Zusätzlich sorgt er noch für vier Neffen. Er hat wie Geraldine die Schule bis *standard 8* besucht. Luther kann auf vielfältige berufliche und unternehmerische Vorerfahrungen verweisen. 10 Jahre lang war er Polizeibeamter, hat sich dann als Tellerwäscher und als Straßenhändler mit dem Verkauf von Früchten, Hühnern und Milch durchgeschlagen. Dabei nahm er mehrfach die Hilfe und Beratung von ausländischen Experten an. Mit Unterstützung einer NRO absolvierte er Ausbildungen als Maler, Maurer und in der Landschaftsgestaltung. Zum Zeitpunkt des Interviews ist er als Subunternehmer verantwortlich für die Aufbereitung eines Geländes, auf dem ein Staudamm gebaut werden soll. Dabei unterstützt ihn eine NRO mit einem Kurztraining im Rechnungswesen, in Auftragsakquisition und -abwicklung nach dem CEFÉ-Modell sowie durch kontinuierliches Mentoring. Die von ihm eingesetzten Geräte (Kettensägen) und ein Kleinlaster sind sein Eigentum. Für die Geländeaufbereitung hat er 10 Hilfskräfte eingestellt. Seinen Status als Subunternehmer will er aufrecht erhalten, bis er durch weitere Fortbildungen, etwa im Marketing und im EDV-Einsatz, die Basis für eine volle unternehmerische Unabhängigkeit erreicht hat. Diese hat er bisher fast ausnahmslos ohne Fremdfinanzierung erreicht. Für die langfristige unternehmerische Existenzsicherung arbeitet er an einem Geschäftsplan mit alternativen Geschäftsfeldern. Er hatte sich in einer Organisation engagiert, die sich die Förderung von Genossenschaften zum Ziel setzt. Unter Schwarzafrikanern sieht er jedoch für genossenschaftliche Erwerbsmodelle keine Chance, da ihnen dafür das notwendige gegenseitige Vertrauen und der Wille zur Unabhängigkeit fehlten. Über seine Kirchengemeinde ist er sozial engagiert, indem er jugendliche Kriminelle (*skollies*) in sein Team mit aufnimmt. In seiner Erzählweise sind eine große Selbstsicherheit, Ausgewogenheit des Urteils und soziales Verantwortungsgefühl erkennbar. Bei aller Sorge über die weit verbreitete Gewalt, über Kriminalität und Korruption ist bei Luther weder Hoffnungslosigkeit noch Zynismus spürbar. Da er das Vertrauen in Staat, Recht und Gesetz verloren hat, versucht er in seinem persönlichen Umfeld durch eigene Intervention Konflikte zu lösen oder abzumildern. Insgesamt kann Luther als Gründer beschrieben werden, der durch Disziplin, Willensstärke, Lernbegierde und soziales Engagement eine

unternehmerische Existenz aufgebaut hat, die in der südafrikanischen Gründerförderung eine Leitbildbildungsfunktion ausüben könnte.

Das Interview fand am 22.09.2005 auf einer *Bed&Breakfast*-Farm in der Nähe von Francheek im Westkap statt. Es stand zunächst unter dem Eindruck eines sehr feindlichen Empfangs durch den deutschstämmigen Farmer.

#### 4.1.2 Die Gruppe der Berater

Zur Gruppe der acht befragten Berater werden hier Gründungsexperten gezählt, die in ihrer beruflichen Tätigkeit Trainings- und Beratungsleistungen für Klein- und Kleinstgewerbetreibende in der TEA-Phase gemäß der Definition des GEM (vgl. Abschnitt 1.1 der vorliegenden Arbeit ) erbringen. Sie wurden auf verschiedene Weise mit der CEFE-Methodik vertraut gemacht. Mary und Norma ließen sich in das CEFE-Modell im Rahmen hausinterner Personalentwicklungsprogramme von NGOs einführen, die Vertragspartner im CEFE-Netzwerk Südafrika waren. Ihre Ausbilder wie auch die übrigen sechs Berater gehörten zu den ersten Teilnehmern der seit 1994 in Südafrika veranstalteten IToTs. Alle acht Berater gaben als ihre Muttersprachen entweder Sotho, Swasi, Tswana, Xhosa oder Zulu an, sie waren zur Zeit des Interviews zwischen 33 und 50 Jahren alt, hatten (außer Mary) einen akademischen Bildungsabschluss in wirtschaftsnahen Fächern und schauten auf eine langjährige Tätigkeit in der KMU-Förderung zurück. Die Interviews wurden im Raum Johannesburg, in Durban und Kapstadt durchgeführt. Fünf der Interviews fanden in den jeweiligen NGO-Büros statt, zwei in einem Restaurant und ein Interview beim Berater zuhause. Monroe und Seymour wie auch Drucilla und Theodore wurden gemeinsam befragt. Im letzteren Fall war die indischstämmige Vorgesetzte mit im Raum, ohne dass aus diesem Umstand eine spürbare Beeinflussung der Befragten i.S. formelhafter Erwidierungen zu erkennen war. Jedoch waren erwartungsgemäß die Förderung von Gründerinnen, die sich ihre NGO zum Programm gemacht hatte, und die mit ihr verbundenen spezifischen Probleme ein thematischer Schwerpunkt des Interviews.

In der Bewertung des gesellschaftlichen Umfeldes für unternehmerische Initiativen in Südafrika war bei den Beratern durchgängig eine große Skepsis bis hin zu ausgeprägter Resignation zu registrieren. Dies soll anhand ausgewählter Aussagen der Berater illustriert werden. In einer von Neid und Eifersucht beherrschten Kultur würde dem Kaufmann generell mit Misstrauen und Abneigung begegnet: *Once you ...get into business, you get interpreted as*

*inhuman*. So würde beim täglichen Einkauf ein aus kaufmännischen Gründen abgelehntes Entgegenkommen generell eine persönliche Kränkung bis hin zur Feindschaft erzeugen. Die Aussagen der Berater zur Relevanz des *Ubuntu*-Humanismus zeigen an, dass man dem traditionellen Ideal *Together we stand, individually we fall* noch nachhängt, seine Gültigkeit für das Geschäftliche jedoch als verloren gegangen ansieht: *The old style of ... working in groups ... do not apply*. Ein anderer Hinweis galt in diesem Zusammenhang dem Risiko der familiären Solidarität im Zusammenhang mit dem *family bondage*. Dabei kann sich der Gründer zunächst auf die finanzielle Unterstützung für sein Projekt aus dem Familienkreis verlassen, ist aber im Falle der Notlage der Geldgeber zur bedingungslosen, sofortigen Rückzahlung verpflichtet, selbst wenn dadurch das bis dahin Erreichte gefährdet wird.

Ausführlich äußerten sich die Berater zu den Komplikationen, die in den ländlichen Gebieten aus der Konkurrenz zwischen den traditionellen Autoritäten der *chiefs* und ihrer *headmen* (ethnische Häuptlinge und ihre Hauptleute) und den *councillors* (den demokratisch gewählten Gemeinderäten) entstehen können. Diese Informationen belegen den außerordentlichen Facettenreichtum von Gründungskontexten im Vergleich von städtischen mit ländlichen Gebieten. Ein weiteres in den Erfahrungen der Berater zentrales Thema bewegte sich um die Frage, wie mit dem weit verbreiteten Okkultismus und seinem Einfluss auf unternehmerisches Verhalten umzugehen sei.

Ein Sonderfall der Instrumentalisierung von Gründerförderungsangeboten durch etablierte Unternehmen des modernen Sektors kam im Interview mit Brigham zur Sprache. Er erläuterte den Hintergrund eines Existenzgründungsprogramms, mit dem ein ausländisches Minenunternehmen auf Protestaktionen jugendlicher Arbeitsloser reagierte. Nach Brigham's Einschätzung war die Rekrutierung von Teilnehmern für dieses Programm offenbar von der Absicht bestimmt, diese Proteste zu neutralisieren.

Eine Besonderheit der Interviewsituation kam bei Lambert zu Tage, der als freiberuflicher Berater in der Gründerförderung im Auftrag verschiedener staatlicher SETAs *Sector Education and Training Authorities* engagiert ist. Seine Äußerungen zu solcher Förderung sprachen während der Aufzeichnung des Interviews für einen vorsichtigen Optimismus, bekamen aber bei abgeschaltetem Aufnahmegerät einen deutlich anderen, pessimistischen und resignierenden Tenor. Dies war vor allem auch an der von ihm verwendeten Sprache erkennbar. Im „offiziellen“ Teil seiner Antworten bevorzugte er den weicheren Konjunktiv

der Hilfsverben *should* und *would*, während in der vertraulichen Rede der Indikativ des *does*, *is* und *makes* vorherrschte. Entsprechend differenziert musste mit seinen Aussagen in der Datenauswertung verfahren werden.

#### 4.1.3 Die Gruppe der Beamten

Die Auskünfte der vier 2003 und 2005 befragten Beamten waren wie im Falle von Lambert unter Berücksichtigung der besonderen Loyalität zu bewerten, zu der diese Personengruppe ihrem Dienstherrn gegenüber verpflichtet ist. Allein das Interviewsetting hatte aus dieser Sicht einen spürbaren Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Bonnie und Lowell stellten sich (im Beisein ihres indischstämmigen Vorgesetzten) den Fragen des Verfassers in einem Konferenzraum der SEDA *Small Enterprise Development Agency* in Pretoria, bei der sie mit dem Aufbau eines neuen, aufwändigen landesweiten KMU-Beratungsnetzes befasst waren. Aus dieser Perspektive sahen sie – anders als die Gruppe der Trainer/Berater – im Interviewer auch einen Vertreter des Geberlandes Deutschland, den man bitten konnte, das Interesse für ein neues Engagement in der Gründer- und KMU-Förderung weiterzugeben (vgl. Abschnitt 3.2.2.2). Die Kommentare zur Erfolglosigkeit bisheriger Förderprogramme fielen daher mit Hinweisen auf Informations- und Finanzierungsdefizite relativ "technisch" aus. Dennoch gestand man zu, dass die SEDA auch mit Problemen der mangelnden Passung zwischen lokalem und westlichem Managementwissen konfrontiert war.

Nancy und Thalia wurden dagegen in der entlastenden Atmosphäre von Restaurants in Durban bzw. in Kapstadt interviewt, wobei der regierungsamtliche Optimismus von Nancy bei Weitem schärfer mit dem Pessimismus kontrastierte, der Teil ihres eigenen Erlebens und ihrer eigenen Relevanzsetzungen war. Deutlich wurde dies etwa an ihrer Aussage: *Our culture is not violent*, der sie wenig später die Einschätzung folgen ließ: *People don't grow anymore because they kill each other* – womit sie sich auf die Kriminalisierung des Geschäftslebens in den *townships* bezog. Noch prägnanter war in diesem Zusammenhang die Bedeutungszuweisung in der Aussage: *Jealousy ... has destroyed everything*. Den Erfolg ihrer eigenen Arbeit, die Förderung genossenschaftlicher Gruppen im ländlichen Raum von KwaZulu-Natal bewertete sie mit dem wenig eindeutigen Satz: *Oh gosh, it has its ups and downs*. Da sie als Finanzierungsexpertin für die Vergabe finanzieller Mittel im Rahmen des politisch auf hohem Erwartungsniveau angesiedelten BEE-Programms zuständig war, konnten von ihr aber keine regierungskritischen Angaben zu den Ergebnissen dieses

Programms erwartet werden. Als Randbemerkung sei erwähnt, dass Nancy, nach ihrem Alter gefragt, auf ihre Hand das aktuelle Jahr schrieb und davon ihr Geburtsjahr abzog. Erst dann konnte sie ihr Alter nennen.

Dagegen strahlte Thalia, eine Beamtin des Erziehungsministeriums, durchgängig eine große Übereinstimmung von professioneller und persönlicher Zuversicht aus. Zum Zeitpunkt des Interviews war sie mit der Curriculumplanung betriebswirtschaftlicher und unternehmerischer Inhalte im Schulsystem der Westkap-Provinz befasst. Ihre Aussagen durchzieht ein klares Bekenntnis zur Notwendigkeit einer veränderten Kultur, die die traditionellen *Ubuntu*-Werte auf die Gestaltung familiär-gemeindlicher Beziehungen beschränkt, für das *business* aber neue Wertorientierungen fordern würde: *Business is something else*. Hier setzt sie mit großer Überzeugungskraft auf den Faktor der Erziehung, der die alte Mentalität – *In our culture we don't like too much competition* – durch eine neue individualistische Wertorientierung ersetzen könne, etwa im Sinne des Slogans der Thabo Mbeki-Regierung: *Vuka Uzenzele* (Wach auf und mach es selbst!).

Alle befragten Beamten hatten das vierwöchige CEFE-IToT *International Training of Trainers* zwischen 1994 und 1997 absolviert, in das sie von ihren damaligen Arbeitgebern, den NGOs FEBDEV und KHUPHUKA entsandt worden waren. Zum Zeitpunkt des Interviews waren sie zwischen 36 und 45 Jahren alt und gaben sich als Angehörige der Zulu bzw. Xhosa zu erkennen. Sie konnten ausnahmslos universitäre Aus- und Fortbildungsabschlüsse vorweisen und auf eine mehrjährige Praxis in der KMU-Förderung zurückblicken.

## 4.2 Rekonstruktion der Gründerpersönlichkeit

In den folgenden Abschnitten sollen psycho-soziale Facetten der Gründerpersönlichkeiten mittels Aussagen in den Interviews erfasst werden, die Hinweise auf ihre Ausstattung mit gründungsrelevanten affektiven und kognitiven Ressourcen geben. Diese Ressourcen werden in ihrer ganzen Vielfalt mit allen Widersprüchen und Gegensätzlichkeiten kategorisiert. Dabei folgt die vorliegende Studie der Vorstellung, dass sehr unterschiedliche Sinnkonstruktionen zugleich und nebeneinander in den befragten Gründern vorhanden sind. „*Denn der Mensch ist mit sich selbst nicht ein Herz und eine Seele!*“ (Schulz von Thun 2007, S. 16). Schulz von Thun gebraucht in diesem Zusammenhang die „Metapher vom <<Inneren Team>>“: „Die

Erkenntnis, dass die menschliche Seele eine faszinierende innere Gruppendynamik aufweist, und die Entdeckung, dass die dort waltenden Verhältnisse eine erstaunliche Analogie zu denen in realen Gruppen und Teams aufweisen“, hätten ihn zu dieser Metapher gebracht (ebenda S. 17; Hervorhebung im Original).<sup>44</sup> Mit besonderer Aufmerksamkeit soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, inwieweit in den „Inneren Teams“ der Befragten ein Verharren im afrozentrischen Erwerbsdenken bzw. Signale für eine bikulturelle Orientierung im Sinne einer Verbindung von afrozentrischen und westlichen Relevanzsetzungen präsent sind. Die Auswertung der Interviews beschränkt sich in diesen Abschnitten auf die Aussagen aus der Gruppe der Gründer, da nur diese über ihr eigenes, individuelles Gründungserleben Auskunft geben konnten.

#### 4.2.1 Prägungen, Wünsche, Motive des Gründers

##### 4.2.1.1 Gründergerechte affektive Ausstattung

Mit Kode 2010 wurden Zitate verschlüsselt, die die Bedeutung von frühen, das spätere unternehmerische Engagement begünstigenden Prägungen bzw. von Begegnungen/ Erfahrungen anzeigen, welche eine existenzielle Neuorientierung zu einem solchen Engagement auslösten.<sup>45</sup>

Drei der Befragten aus der Gruppe der Gründer weisen in der familialen Sozialisation besonders deutlich den Müttern bzw. der Großmutter eine prägende Rolle zu:

G0: Coleman (17:17)

*...my mum come from Pretoria ... in an African way, you'd say where your dad come from, it's your home. It's Rustenberg has been my home, for that matter. That's like you can say. I'm more for Pretoria.*

(84:84)

*... she [mother] always put winning, winning, winning, winning mentality at all cost, at all cost ...*

G1: Lindsay (104:104)

---

<sup>44</sup> Das Modell des Inneren Teams wurde als organisationspsychologischer Zugang zu multiplen Persönlichkeitsfacetten entwickelt (Schulz von Thun 2007). Seine Brauchbarkeit erwies sich z.B. auch in der Anwendung auf intrakulturelle Konfliktsituationen bei Personen mit Migrationshintergrund (Stierlin Doctor 2008).

<sup>45</sup> Zur Erläuterung der Zitatstruktur vgl. Abschnitt 3.2.3 der vorliegenden Studie.

*I mean my mother ran a couple of businesses at home, you know. She had a taxi business, euh shebeen type of thing, but not, not to sit and drink/ a take-away (\*) a tuck shop which sold all household stuff like in foods, you know? ... Or else, it's called a spaza shop.*

G3: Paxton (34:34)

*I mean we used to sell few things like at school: sweetie, oranges/ I mean that's my advice from my grandmother...*

(67:67)

*...when I go back home, finished then, she'll be very happy then, yeah. You're lucky, you see, you can sell this.*

(69:69)

*So then it's where she started to learn me, to raise money for myself for school. You see, that's where I started to sell the sweets and other stuff. So, at the end of the day, I never asked her for school funds, anything like that, something to eat at school, just wake up and go to school, come back.*

Für alle Gründer sind es Schlüsselbegegnungen und -erfahrungen, die auf ihrem Weg zum unternehmerischen Engagement eine sinnstiftende Zäsur bedeuteten. Sie brachten die in ihnen angelegten unternehmerischen Basistugenden zur Geltung: Willenskraft, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen, Lernbereitschaft, Tatendrang, Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung, Selbstvertrauen, positive Verstärkungen durch Erfolg und durch Vertrauen, das ihnen Andere entgegenbrachten. In den folgenden Zitaten beziehen sich Coleman und Lindsey auf ihre positiven Erfahrungen im CEFÉ-Training bzw. Letztere als CEFÉ-Trainer selbst, Morgan auf das Vertrauen der ihn fördernden NGO und Luther auf Lernerfahrungen in der Begegnung mit einem deutschen Gründungsberater sowie auf seinen Konkurrenzvorteil bei der Verpflichtung als Subunternehmer, den ihm der eigene Kleinlastwagen bot :

G0: Coleman (33:33)

*I was employed in the mine to work as a, as a store manager, which is good. But after 9 months realised, I don't belong here and I/ because of my education and all that, you know...*

(45:45)

*... it was one of those mental-shifting we went through because when we started the [CEFE] programme/ let me, let me/ my mental state, I couldn't relate to other people, I'd say my mental state, you know.*

(51:51)

*... And then I could see, I'm not as your classic oke who can just look for a job.*

(47:47)

*... this [CEFE] programme told me that there's nothing like that, you know. It's when you know what you're doing and when you can focus in what you're doing, you can achieve it.*

G1: Lindsay (108:108)

*I thought: I'm not gonna crack up on this [the business plan test], I don't know, I mean you're at this, I need that criticism to make myself better.*

(114:114)

*So I went back to him and went through the interview, presented the business plan and I was actually second highest this time.*

(116:116)

*But then I was pleased at myself, I said: No, it's a good thing I went back to him [the banker] so:: I can hear what his impression is this time since last time it was like the most rotten thing (laughing). So it went well. Then I was happy, confident to God then, yeah.*

(44:44)

*You can't motivate people for too long without starting your own business.*

G2: Morgan (29:29)

*I decided to leave the guy 'cause he does not enough/ I realised that this is not good for me. The best thing what should I do, I should grow up for myself.*

(31:31)

*And they [the NGO] said to me: You think you gonna make it? I said: I can make it.*

G6:Luther (96:96)

*I was working with him [a foreign consultant]. Then we tried to sell the chickens/ that is another thing that put me forward 'cause I was/ he showed me how to make them grow up.*

(98:98)

*And then I sold them. Then he said: I'll pay you 40 Rand per day and then if you take up the chickens and you sell to the community, every chicken get a Rand, Rand, Rand, Rand, Rand...*

(85:86)



*... 'cause once I started selling those peaches, and that sour milk I was always making 100 (...) more than (...) what I'm getting from work. Then I say: Aahh, now, let me go for business.*

*(134:134)*

*Here, there is the job, and then luckily I was having the buggy, then I don't have to pay somebody, yeah for transport.*

Mit Kode 2011 wurden affektive Facetten der Gründerpersönlichkeit erfasst. Sie beinhalteten die das für den Gründer Bedeutsame in der Lebenssituation, in der die Interviews geführt wurden. Dazu gehörte an erster Stelle ihr unternehmerisches Rollenverständnis als Verkäufer, Vernetzer, Innovator, Wissensverwerter oder Marktführer:

*G0: Coleman (55:55)*

*I look at myself and say to myself: I can sell, how many cars, I can sell 20 cars a months, you know. It's/ my psyche can take me there.*

*(224:224)*

*For me, to network with people it's/ there's no rule for me to go through... No, I just wake up and get there. It's/ network, it's in my blood*

*G2: Morgan (45:45)*

*So I said, this [the rubber sandals] has been in the field for so long. Why can't they [shoe manufacturers] do something similar to this, but with different material. And I remember/ believe me, I bought one springbock skin and manufacture my own sandals out of that.*

*(127:127)*

*... in South Africa, the registered company ... specialising in African [shoes] like this, sandals and this, I'm the only one.*

Mit welchen affektiven Ressourcen solche Gründermotivationen Wirklichkeit wurden und werden sollten, wird in den folgenden Zitaten sichtbar: der Glaube an die eigene Willensstärke, die gesellschaftliche Sonderrolle des Unternehmers, die Bereitschaft mit Konkurrentinnen partiell zu kooperieren, das Bekenntnis zur Verantwortung für vertragsgerechte Qualität sowie für die Erhaltung und Erweiterung der betrieblichen Ausstattung, auch die Zurückhaltung im privaten Konsum zu Gunsten betrieblicher Kapitalbildung:

*G0: Coleman (124:124)*

*I said to myself: I'm gonna get this money! I've got that money. Through faith, in believing in that, my heart and nothing, nothing is gonna shake me off... The only thing, my personal being, you know, can be shaken if I want to be shaken.*

(174:174)

*Business is not for a fainted ... attitude ... failing is not something that you really/ down the drain. It give you options of saying: This is business, just, just wake up.*

G1: Lindsay (416:416)

*Once it becomes regular, we've spoken about that, will, will order material euh the perfume together to get a big discount. It works in/ that's how we've made/ we found a way to make partnership work, is: have your own company, but some things collectively.*

(376:376)

*I don't do the expected thing, here when you're a Christian, go to church every Sunday and/ but I don't, I don't go to church, I just/ I've got my different beliefs now.*

G2: Morgan (25:25)

*I can work for myself because where I'm working now, I'm holding the whole responsibility.*

(67:67)

*I always say because I believe in, you know, every thing is through faith. I will say: Yes, because I believe in it.*

(101:101)

*... if I got financed from someone and I got/ not for me! to take care of machines, I should regard them as mine until they are fully paid because I'm the one who is responsible for that... Because they [the machines] are my life, they are my future.*

(176:177)

*Some I do [selling to refugees], some I do, some there, no. For individual, yes. But most of the refugees, to be honest, they are so much more experienced and handcraft people.*

G6: Luther (128:128)

*L: Yeah. My own, my own car.*

*K: You can be quite happy to have that.*

*L: Yeah, yeah, that's why I was always happy.*

(131:134)

*K: When you started this business, did you take any loan?*

*L: No!*

*K: No. So you had saved some money?*

*L: Yes, fortunately...*

*(173:173)*

*I get a job, that's what I, what in my mind, you do it right one time. ... Once a client will see me, he'll look for me every time.*

Spirituelle Ressourcen spiegeln die folgenden Zitate mit einer spürbaren Distanz zur afrozentrischen Philosophie und zur Praxis okkulturer Unterstützung, etwa durch den traditionellen Heiler (*Sangoma*) wider:

*G0: Coleman (108:108)*

*Because I always believe, you know, I've got a layer that protect me. I was telling [laughing] my fiancée about that. She said: Is that Christian or is that African? I said: It's Christian.*

*(112:114)*

*No! No! We grew up, never believing in those [ancestors], you know.*

*(142:142)*

*Ubuntu it's one of those principles embedded into how you relate to people. Okay. But now if you bring that into business (\*) sorry.*

*G6: Luther (331:331)*

*Now at church, we don't deal with the Sangomas.*

Mit Kode 2012 wurden jene Aussagen verschlüsselt, die einen Eindruck von der positiven affektiven Bindung an die gegenwärtige Erwerbssituation und die künftige Lebensgestaltung, die eigene unternehmerische Vision, an das immer schon Gewollte im Beruflichen und Privaten vermitteln:

*G0: Coleman (192:192)*

*...before I went to university. I, I always look at some chairmans, company chairmans who were really successful. I always yearned to be them.*

*(51:51)*

*... now I'm involved into working for BMW again, but this time as a sales rep and it's, you know, by next week on Friday I'll know my fate if I made the cut, but on me making the cut as who I am, I'll never, never fall below par.*

*(98:98)*

*And we (\*) we've got this theory of having this family and we got trapped into/ euh I'm an African oke, you know, always, always wanted to be a dad, you know. And yeah, we're predicting our kid next year and just start a family, so next year for her [his fiancée] it's/ she can't do anything.*

G2: Morgan (56:57)

*K: ...how long will you be in this incubator or is this a place where you can permanently work?*

*M: Euh, presently I have been here since last year and (\*) I'm prepared to be here permanently if ever things are going well for me euh I'm prepared to be here for a quite long period.*

G6: Luther (86:86)

*Yeah::, yeah that was a dream of my life when I saw that things are not going well for me [as wage labourer], I say: why can't I...*

#### 4.2.1.2 Defizite der affektiven Ausstattung

In den Zitaten der befragten Gründer finden sich auch Facetten der affektiven Ausstattung wieder, die einem soliden unternehmerischen Engagement nicht zuträglich sind (Kode 202). Bei Coleman sind dies Anteile einer ausgeprägten Selbstüberschätzung, gepaart mit einem offensichtlichen Mangel an Realismus in dem, was er sich für seine unternehmerische und private Zukunft vorstellt. Einen Hinweis auf mangelnde Kontaktfähigkeit finden wir in Lindsay's Aussagen wieder.

G0: Coleman (47:47)

*... from the day I got to this [CEFE] programme and the day I ended - my, my university years don't really count, you know, others/ It got me into a position that ... I can work in any company, and tell them what to do and can I have a say...*

(192:192)

*South Africa// everybody now starting a business today. That's why I don't want to start a business. I want to take something that belonged to someone and say: Hey, you're wasting our time here, let me show you how to run this thing.*

(116:116)

*I'm just this guy who, (\*\*) who's always, who just wanna make real quick bucks, I'm sorry to put it that way. I wanna make quick bucks. That has been my theory, my life time theory.*

(90:90)

*Because I think for now I've got still 10 years from myself to work. I'm still young, yes. But, you know, I wanna enjoy my, my forties, I want to/ like now I've got 5 year*

*projection that I need to just, just have a Lamborghini, just put it there.*

*(118:118)*

*My friends are old, because I can't relate to my friends. That's, that's my present problem. I can't relate to my friends, you know. I think in dollars sometimes, I think in millions sometimes, I think in to/ and, and, you know, some okes would say: That's wishful thinking. I said: Cocka, you know.*

*G1: Lindsay (354:354)*

*So I, I, I don't have many friends/ I don't have any friends actually in Durban and it's a bit difficult (\*) to:./ it's another background thing.*

*(366:366)*

*...when you hang around with average people and then you're seen speaking to a certain person who's high-class, then he said: oh you're speaking to that person/ so ... then I make (\*) issues. So, I couldn't really fit in.*

Paxton's Verstrickung in Okkultismus, in dem er übermächtige, böse Mächte für sein unternehmerisches Versagen verantwortlich macht, findet sich in folgendem Zitat:

*G3:Paxton (60:60)*

*...sometimes, you know, you can feel when there is some euh bad spirit, something evil, like mostly in dreams. And then y' experience things like bad luck. You can only be suspicious, but you won't exactly know who is this, but I believe there is things like that.*

Geraldine scheint mit dem, was sie zu ihrer Lebensgestaltung und zum Lebensentwurf für ihre Kinder äußert, noch unter der Entrechtung zu leiden, die Generationen von Schwarzafrikanern durch die Apartheid-Ideologie erfuhren. Auch das Verlassen auf Hilfe „von oben“ ist weit entfernt von dem, was man gemeinhin mit dem Bild einer sich selbst vertrauenden unternehmerischen Persönlichkeit verbindet.

*G5: Geraldine (24:24)*

*I put my kids in coloured schools so that they can pick up the language and now/ and they can understand when they speak with the white people so that they can ask for bread and ask for the job*

*(238:238)*

*So the ancestors are like goodness so when you ask something, when you ask God or ancestors to help you in anything you need help, God or ancestors is helping you by trying to get, by using you to try to get that or maybe there can be somebody who can just bring money or something to eat, that's the help I'm telling about.*

## 4.2.2 Wissen und Erfahrungen des Gründers

### 4.2.2.1 Gründergerechte kognitive Ausstattung

Mit Kode 2110 wurde auf kaufmännische Fähigkeiten und Kompetenzen zugegriffen, die zum Alltags- und Basiswissen jeglicher Erwerbstätigkeit zu zählen sind, die jedoch im afrozentrischen Geschäftsgebaren keine Selbstverständlichkeiten sind: die verschriftete Akquisition und Abwicklung von Aufträgen, z.B. beim Erstellen eines Angebots, die Ausstellung einer Rechnung, die Einrichtung und Verwaltung eines Bankkontos, ein Mindestanforderungen genügendes Rechnungswesen etc.:

*G3: Paxton (135:135)*

*That was good anyway. I learned so much in that, in that training of FEBDEV. 'cause I didn't know, I just like business, but I didn't know things like business marketing, you see, financial management, all the things. Other even like record keeping,*

*G6: Luther (47:49)*

*L: They were busy now trying to show us how to make the invoices.*

*K: Aha.*

*L: Yeah. And then how to open up the bank account, I mean the business account and how to separate your money from the/ your personal account and your business account.*

*(122:122)*

*If I've got something like here/ this is a farm you can say, there's a site meeting, how much can you charge me to cut those trees, then I must make a quotation,*

Das Wissen von der Gestaltung der Kundenbeziehungen, auch in Abhängigkeit vom Verhalten der Konkurrenten, ist ein weiterer Bestandteil kaufmännischer Kompetenz und eine Voraussetzung erfolgreicher Erwerbstätigkeit, die sich in den folgenden Zitaten widerspiegeln:

*G0: Coleman(63:63)*

*I've got to be given to sell a car, that's to young okes ... I got you young okes. Where'd you find them? You find them in schools, you find them at university (festies) and stuff, you know. How do you explore that, who's got money, you know...*

(77:77)

*I've learned something, that a client is somebody who want to be told. They want to be taken through something, they don't want them [you] to take them and say: Hey, that, buy now! They want to have/ how, how do you make sense to me? Let me, let me make sense to you in your own word.*

(80:80)

*So::: there was that::: selling theory always in my head, you know.*

G2: Morgan (43:43)

*I move always in Joburg and I look at their quality and for me to count all my things, you know, I have to look, I ask them the prices, how much this cost?...*

*I was getting anything close to 150% (...) so I cut 50%, so what must I do is, because he's selling them for 50 Rand, 80 Rand, 100 Rand. I'm gonna sell them for 80 Rand individual, and for stock pricing when I sell it for 60 Rand.*

Zielgerichtete Informationssuche, die konkrete Ausformung einer neuen Geschäftsidee, die realistische Einschätzung des mit ihr verbundenen Risikos und das proaktive Umsetzen solcher Planungstätigkeiten gehören zum kognitiven Reservoir der Gründer, welches an folgenden Zitate abzulesen ist:

G1: Lindsay (284:284)

*The perfume business is not really so risky because the capital is low and the business pays itself off.*

(244:244)

*The location is wrong.*

G2: Morgan (43:43)

*... something came into my mind, because I used to travel all over and I see a lot of things, people and things, so I (...) for manufacturing shoes sandals, in the rubber so they call it the/ most of the guys they call them the Zulu sandals because they are mostly wear by the Zulu people.*

(45:45)

*Zulu sandals, they call them, they call them Batata, it is the rubber sandals, they're black and white. Most of the guys, they used to wear them there, and they used/ they are made of/ they are made out of tyre, the tyre, you know, the car tyre, they are made of it. So I said, this has been in the field for so long. Why can't they do something*

*similar to this, but with different material. And I remember/ believe me, I bought one springbock skin and manufacture my own sandals out of that.*

G4: Thelma (62:62)

*I feel like to go to the (...) and the garden center, the/ the new garden center at the Kirstenbosch, so I think I go to do the marketing because I just think about the things of the gardens to make the bowls, everything for the garden, for the plant.*

Bei Luther ist eine klare Einschätzung dessen gegeben, was ihm an kaufmännischem Know-how noch fehlt. Da er einem lebenslangen Lernen verpflichtet zu sein scheint, ist damit zu rechnen, dass er seine Lücken im Fachwissen über Kurz oder Lang auch schließen wird:

G6: Luther (150:150)

*...the only thing I need: marketing. How to market my business and then how to computerise my things.*

(160:160)

*... there were white gentlemen they were busy with us there. I said to them: Gentlemen, since I don't have these things to look for, I'm unable to market myself. So is easier for you to market yourselves. Then you look for the job, I'll do the job.*

Kode 2111 bezog sich auf Kompetenz und Wissen zugunsten einer konstruktiven Gestaltung von Sozialbeziehungen, wie es die Gründer in ihrer Funktion als Arbeitgeber unter Beweis stellen:

G1: Lindsay (50:50)

*I've got somebody employed there.*

(250:250)

*...at one stage there were three of us working at the shop, so then the other lady took over and started euh distributing the pamphlets.*

G2: Morgan (47:47)

*I had about 13 people working for me.*

G6: Luther (140:140)

*Yeah, I've got ten people working with me.*



Kognitiv-soziale Kompetenz zeigte sich aber auch in der Fähigkeit der Gründer, gelegentlich Ressourcen in einem kooperativen Miteinander mit Geschäftspartnern und Konkurrenten zu teilen:

G1: Lindsay (266:266)

*But, still the location is wrong and I am doing something about it though, because euh I'm speaking to another guy who has a sal/ salon, a hair salon. I want to go into his salon and euh sell from there. And he is in Smith Street and that's a busy street, yeah.*

G2: Morgan (43:43)

*I had my own place. I shared the area with the dry cleaner. So I had a lot of business opportunity there.*

Luther praktiziert das Ideal der sozialen Verantwortung in der Tradition des *Ubuntu* (vgl. Abschnitt 3.2.1.1 der vorliegenden Studie), wenn er aktiv Verantwortung für kriminell gewordene, arbeitslose Schulabgänger übernimmt. Nach dieser Tradition sind für jedes Kind nicht nur die eigenen Eltern verantwortlich, sondern die gesamte dörfliche oder nachbarschaftliche Gemeinschaft. So bietet Luther den Jugendlichen bei körperlicher Eignung einen Arbeitsplatz in seinem Team an. Er geht noch einen Schritt weiter, indem er für seine Lohnarbeiter Bankkonten einrichtet, auf die er einen Teil ihres Lohns überweist, den er erst zu den großen Festtagen am Jahresende frei gibt. Damit verhindert er, dass das erarbeitete Einkommen in Trinkgelagen verloren geht:

G6: Luther (357:357)

*I'm trying to build them up to something actually bit by bit, all this tendency of liquor is high at the youth, very, very high.*

(351:351)

*I've decided now to have the bank book or post book. If he's getting 400 Rand, it must have at least 100 Rand, I put it on the bank.*

#### 4.2.2.2 Defizite der kognitiven Ausstattung

In den Aussagen der Befragten zeigten sich gründungsrelevante kognitive Defizite, die von einfachen Lücken im Fachwissen über Fehleinschätzungen aktueller Widerstände im Gründungsprojekt bis zu Widersprüchen im Lebensentwurf reichen. Sie wurden mit Kode 212 verschlüsselt. So hatten sich bei Coleman affektive und kognitive Ressourcen gezeigt, die ihn aus dieser Perspektive als aussichtsreichen Kandidaten für ein erfolgreiches Gründungsprojekt

auswiesen (vgl. Abschnitte 4.2.1.1 und 4.2.2.1). In deutlichem Kontrast dazu steht sein Anspruchsniveau hinsichtlich des Ruhestands, den er bereits mit 39 Jahren erreicht haben will, seiner Pläne ausschließlich in Unternehmen zu investieren, die „seine Persönlichkeit“ haben, ohne dass er darin eine aktive Rolle zu übernehmen gedenkt, oder des Erfolgs, an den er keine finanziellen Maßstäbe anlegen will:

G0: Coleman (244:244)

*I'm saying I'm working for the coming 10 years and then I'm bucking off, it's my family. I wanna wake/ I wanna wake up and say: My work today is my family, you know. So many has to, you know/ just separate me from this corporate things. Somebody has to wake up and make money for me because I've done that, I've paid my dues, you know.*

(188:188)

*I'll be investing in companies that I can see a definite potential and, you know, I don't want to be hands-on into certain business, but still philosophically speaking, I'd say I'll be hands-on/ I'll look at a company and see if, if it has got my personality.*

(116:116)

*I look at the world and ask myself: Who is the most successful oke in the world, you know? And my thinking always comes down to: Not the guy who's got cash, he is successful at the end of the day.*

Auch die Aussagen von Geraldine zu den Gründen ihrer Verliererrolle in der Vorbereitung auf eine spätere Selbständigkeit können als Mangel an kognitiver Einsichtsfähigkeit gewertet werden. So macht sie das Wetter für die hohe Ausschussquote bei ihren Keramikprodukten verantwortlich, obwohl sie wissen müsste, dass die von ihr zu verantwortenden zu kurzen Brennzeiten dafür die Ursache sind. Zu ihrem Verbleib nach Beendigung ihrer Förderung im Inkubator schweigt sie. Beides kann jedoch auch Ausdruck ihrer Ausweglosigkeit sein, in der sie die Realität nicht wahr haben will:

G5: Geraldine (160:160)

*I can say I am very strong in working because I'm working as much as I can (\*) but the thing which is (\*\*) which makes me not to be strong enough, I am strong enough and I'm working as much as I can, but the things are keeping on breaking and the most important thing which makes me, which makes my work not to go forward is the/ is the weather. The weather is the other weakness.*

(45:46)

*K: And since this is an incubator ... at some time you have to move out and face the real world. Has this already been discussed with you?*

*G: (\*) [no answer]*

### 4.2.3 Bikulturelle Facetten der Gründerpersönlichkeit

Wie in Abschnitt 3.2.1.1 dargestellt, unterscheidet sich das westliche, euroamerikanische Gründerwissen in seinen kulturellen Implikationen maßgeblich vom afrozentrischen Erwerbsdenken. So stehen die nach dem CEFE-Modell oder ähnlichen Ansätzen geförderten Schwarzafrikaner vor dem Dilemma, widersprüchlichen kulturellen Anforderungen genügen bzw. diese miteinander in Einklang bringen zu müssen. Dies kann auf sehr unterschiedliche Weise geschehen, so dass entweder der Gründer einseitig der afrozentrischen Sichtweise verhaftet bleibt oder dass es ihm gelingt, beide Sichtweisen zu integrieren.<sup>46</sup>

Im Folgenden werden Zitate aus der Gruppe der Gründer aufgeführt, die eine solche gelungene bikulturelle Integration, m. a. W. eine multikulturelle Persönlichkeit anzeigen (Kode 22). Lindsay hat eine sehr klare Vorstellung vom Wertewandel in der südafrikanischen Gesellschaft mit einer Tendenz zu Individualisierung, Selbstbezogenheit und Wettbewerb. Das Anrufen der Ahnen, in ihrem Falle des verstorbenen Vaters, vermittelt ihr lediglich „good vibes“, traditionelle Heiler (*Sangomas*) hat sie bisher noch nicht in Anspruch genommen. Andererseits akzeptiert sie auch die Deutung von Geschäftspartnern, die das im Essen gestrandete Insekt als wohlmeinende Botschaft der Ahnen sehen. In ihrer Geschäftspraxis wie auch in ihrer privaten Lebensgestaltung hält sie ähnlich an afrikanischen Sitten und Gebräuchen fest:

G1: Lindsay (515:515)

*We are like this now: individual, individualistic, self-oriented, competitive.*

(486:496)

*I've never been to a Sangoma, for me it's interesting to/ even when I ask my friend [a Sangoma] to, to do some whatever rituals she does, and tell me about my self or whatever, she said she can't because I'm her friend and something she might find funny when she/ when they get revealed to her. And she is not allowed to laugh and all that. She can't be serious with me because I'm her friend, you know. She can't do it for me.*

(394:394)

*K:: ...in what way would an ancestor guide you, for instance?*

---

<sup>46</sup> Mit Stierlin Doctor kann man im Fall gelungener Bikulturalität unter Rekurs auf das Konzept des „Inneren Teams“ von „... einer gelungenen Integration der multikulturellen inneren Strebungen“ sprechen (Stierlin Doctor 2008, S. 153).

*L.: Euh basically I think, if I can just put it in a modern way, is to send out good vibes in/ basically look after you wherever you are.*

*(402:406)*

*L.: ... 'cause euh last night, there was a euh euh anti/ ah not an antelope/ some family of the locusts came flying and went into the dish that was right in front of me. And I'm a bit terrified of insects and stuff and that was the euh a long one. I can't remember the, the real name for it. And I just jumped up and walked off from that place. And the euh, the BEETO [Organisation zur Förderung schwarzafrikanischer Tourismusbetriebe] guys said: no, these are the ancestors. It shows that this thing [new restaurant project] is going to go well.*

*K.: I see.*

*L.: It's a good sign that they've come to visit. So it's considered when that thing flies by, it's considered as ancestors, yeah.*

*K.: Mmh.*

*L.: Yeah, yeah, that is/ it always plays a role. I mean it always comes up.*

*(173:177)*

*I've done the traditional thing, the lobola ... it's euh when a/ when the man pays in cows to the family// ... to wed the daughter. When/ it's like an engagement.... Although you don't pay anything, you just ask the girl to marry. This, this/ in Zulu, they come and ask the parents euh for their daughter's hand and marriage and then they have to pay lobola. ... So I'm engaged in a Zulu way.*

*(253:254)*

*K.: ...is this customary that you go inside a company and try to sell there?*

*L.: It's done a lot in South Africa. You have to go/ you have to know people, speak to them: where do you work? Or if it's your friend, please organise, so I can come in to your work and sell a certain product.*

Noch prägnanter sind bei Morgan die „inneren Teammitglieder“ zu erkennen, die zwischen Okkultismus und Rationalismus miteinander um Dominanz streiten. In seinem pragmatischen Umgang mit ihnen scheint er aber eine mit seinem Gründungsprojekt verträgliche Lösung gefunden zu haben:

*G2: Morgan (63:63)*

*So, first of all, let me say, I know the business for each and every individual to run a successful business is through the marketing. You market yourself, you get a lot of chances for your product to move fast. On the other hand, as an African!! you will!! we call them the traditional healers.*

*(65:65)*

*...they [traditional healers] stop Baloyis [Schadzauber] or people that you are got more jealous for you, they can go to other Sangomas, put some Muti here, you know, they can disturb your business.*

(85:86)

*...if you want to know how is my future, I know. Now these people, they're like the future tellers. Sometimes you go to (tellers): How is my life?*

*She's throwing the bones and will tell, it's like and this and this.*

(69:69)

*She will give you something [muti] to put in the water and (...) my business. It's finished.*

Luther schließlich hat eine handfeste Vorstellung davon, dass er mit seinen begrenzten Ressourcen vorerst auf die Zusammenarbeit mit den *white gentlemen* angewiesen ist. Es ist ihm aber zuzutrauen, dass er planvoll seine Wissenslücken schließen und eines Tages auch bei Akquisition, Marketing und EDV-Ausstattung mit seinem Betrieb auf eigenen Füßen stehen wird. Zu traditionellen Heilern geht er unzweideutig auf Distanz. Er bleibt jedoch in seiner sozialen Verantwortung den Idealen des afrikanischen *Ubuntu*-Humanismus verbunden:

G6: Luther (160:160)

*... there were white gentlemen they were busy with us there. I said to them: Gentlemen, since I don't have these things to look for, I'm unable to market myself. So is easier for you to market yourselves. Then you look for the job, I'll do the job.*

(167:167)

*...you know, what must be done, you can look for the jobs and then I will do.*

(181:183)

*L.: I'm a member of the Gospel Church of Power in Philippi.*

*K: And when you go there and meet the people, do you talk about business or is this something you rather leave aside?*

*L: No, there're guys, (I) used to say: Gentlemen, come to business. I'm willing to help what I know.*

(331:331)

*Now at church, we don't deal with the Sangomas.*

(265:265)

*Most of the time I used to employ those skollies, those guys who commit crime.*

(323:323)

*I've there, the parents where they use to come to me if I cant help them to employ their children.*

Eine unbewältigte bikulturelle Integration (Kode 23) spiegeln die nun folgenden Zitate. In ihnen signalisiert Coleman seine radikale Ablehnung von Allem, was mit der Vorherrschaft der weißen Minderheit verbunden war. Den Herausforderungen des modernen Geschäftslebens glaubt er, gleichsam als Naturbursche begegnen zu können. Paxton wiederum nimmt in der Erklärung für sein unternehmerisches Scheitern einen *bad spirit* in die Pflicht, während sich Geraldine in ihrer Notlage in die Rolle einer Bittstellerin zurückzieht, in der sie das Heil von Anderen, auch von den *white people* bzw. von Gott und den Ahnen erwartet:

G0: Coleman (27:27)

*I'm a black oke, you know and would never, would never be pushed into believing things Afrikaans.*

(77:77)

*I disconnect with American and European way of selling things, you know. When you sell something, just be honest and stick to your guns, you know, don't bluff around and/ just call somebody and say: Hey, say from company X, you know, I've just helped company Y solve this problem, and it's in the same line and I was wondering why I don't have you in my client base, you know.*

G3: Paxton (60:60)

*...sometimes, you know, you can feel when there is some euh bad spirit, something evil, like mostly in dreams. And then y' experience things like bad luck. You can only be suspicious, but you won't exactly know who is this, but I believe there is things like that.*

G5: Geraldine (24:24)

*I put my kids in coloured schools so that they can pick up the language and now/ and they can understand when they speak with the white people so that they can ask for bread and ask for the job.*

(238:238)

*So the ancestors are like goodness so when you ask something, when you ask God or ancestors to help you in anything you need help, God or ancestors is helping you by trying to get, by using you to try to get that or maybe there can be somebody who can just bring money or something to eat, that's the help I'm telling about.*

#### 4.2.4 Dimensionierung der Gründerprofile

In den vorangegangenen Abschnitten wurde die Persönlichkeit schwarzafrikanischer Gründer unter Rekurs auf Erlebnisdaten, Sinnzuweisungen und Relevanzsetzungen rekonstruiert, auf die mittels der Feldinterviews zugegriffen wurde. Die auf diese Weise abgeleiteten Persönlichkeitsfacetten werden nun im Wege einer kontrastierenden Dimensionierung zu idealtypischen Gründerprofilen kombiniert. Dabei entstehen die mit Abbildung 9 und 10 illustrierten Profile einer kompetenten bzw. defizitären Gründerpersönlichkeit.

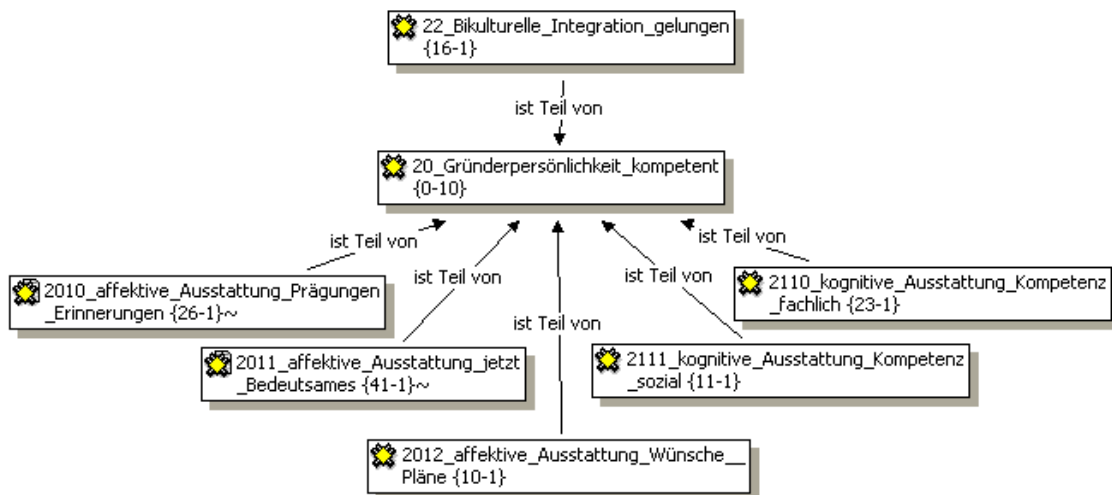


Abbildung 9: Facetten einer gründungsgerechten Persönlichkeit

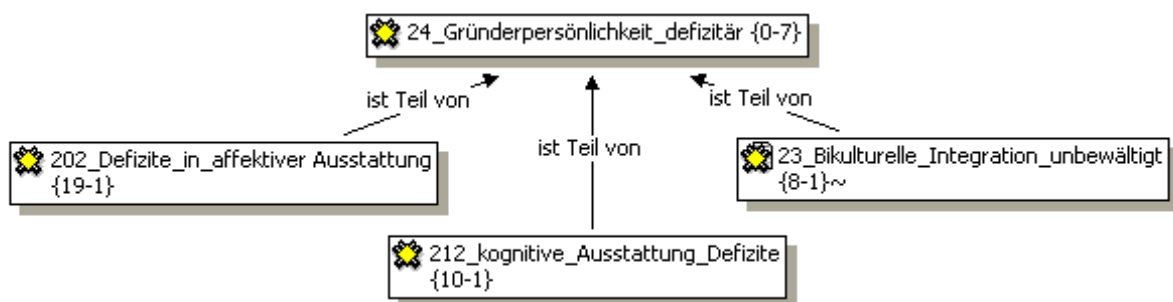


Abbildung 10: Facetten einer defizitären Gründerpersönlichkeit

Diese Profile sind jeweils als Idealtypus zu verstehen, der die adäquate bzw. inadäquate Ausstattung mit gründungsrelevanten affektiven und kognitiven Ressourcen repräsentiert, die mittels mehrdimensionaler Kodierung aus durchaus verschiedenen Fällen herausgefiltert wurden. Hinzugenommen wurde der Aspekt der gelungenen bzw. unbewältigten bikulturellen Integration als Indikator für den Grad der kulturgerichteten Professionalisierung der angestrebten Erwerbstätigkeit. Zusammenfassend können die idealtypischen Profile der Gründerpersönlichkeiten folgendermaßen gekennzeichnet werden (vgl. Tabelle 5):

**Tabelle 5: Idealtypische Gründerpersönlichkeiten**

Idealtypen von Gründern Persönlich- keitsfacetten	<b>Die kompetente Gründerpersönlichkeit Kode 20</b>	<b>Die defizitäre Gründerpersönlichkeit Kode 24</b>
Affektive Ausstattung	Positive Prägung über familiäre Sozialisation (Mutter, Großmutter) Persönlichkeitsstärkende Schlüsselbegegnungen Glaube an eigenen unternehmerischen Auftrag Leistungsbestimmte Lebensplanung Trennung von kaufmännischer und privater Sphäre Machbarkeitsorientierte Zukunftsvisionen	Blockierte soziale Bindungsfähigkeit Gefangensein in okkulten Glaubenspraktiken Diffuse, realitätsferne Zukunftserwartungen Apartheid-fixierte Wiedergutmachungserwartungen ( <i>entitlement attitudes</i> )
Kognitive Ausstattung	Basiskompetenz in kaufmännischem Rechnungswesen Proaktives Planungs- und Risikoverhalten Expositionswillen im Markt Komplementäre Wettbewerbs- und Kooperationsneigung Verbindung von geschäftlichem und sozialem Engagement	Hedonistische Lebensplanung Leistungsferne Geschäftsvisionen Selbstdefinition als Verlierer Fehlende Eigenverantwortlichkeit
Bikulturelle Integration	Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken Aufgeschlossenheit gegenüber dem gesellschaftlichen Wertewandel Konstruktiv-kritische Haltung in Beziehungen zur weißen Minderheit	Defätistische Spiritualität Verbitterungssyndrom Unreflektiertes Ressentiment gegenüber weißer Minderheit



### 4.3 Der lebensweltliche Kontext von Gründungsvorhaben

Wenn nun der lebensweltliche Kontext schwarzafrikanischer Gründungen inhaltsanalytisch aufgefaltet wird, so zielt diese Analyse auf das „kollektive oder kulturelle Wissen“, das nach Hansen „... zu definieren (ist) als der Schatz an Wirklichkeitsdeutungen, der den Mitgliedern einer kulturellen Einheit gemeinsam ist“ (*Hansen 1992*, S. 202). Es geht also um die Rekonstruktion der schwarzafrikanischen Gründerwirklichkeit, deren Konstruktion gemäß dem „... Grundsatz, dass kollektive Deutung Wirklichkeit erzeugt“ (ebenda S. 203), durch die Aussagen der befragten Experten nachvollzogen wird. Der Zugang zu solch einer kollektiven Deutung erfolgt in der vorliegenden Studie zunächst über die Kategorie kognitiver Kultur determinanten. Als solche gelten hier Metakognitionen, die von Holzmüller und Buber im Anschluss an Wright gekennzeichnet werden als „... Überzeugungen von Personen über ihre eigenen mentalen Befindlichkeiten und über die Befindlichkeiten Anderer, sowie deren Strategien und Absichten, soweit sich diese auf die Interaktion auf Märkten beziehen“ (*Buber/Holzmüller 2009*, S. 11; vgl. auch zum Folgenden *Hessenkamp/Wilke 2005*; *Wilke 2005*). Im Kontext schwarzafrikanischer Gründungen fokussiert die vorliegende Arbeit solche Überzeugungen oder „Laientheorien“ der befragten Experten zur Eignung der Schwarzafrikaner für ein unternehmerisches Engagement, zum Image schwarzafrikanischer Unternehmer in der Gesellschaft Südafrikas bzw. zum Einfluss des Apartheid erbes oder des afrikanischen *Ubuntu*-Humanismus auf Gründungschancen und –risiken. Im weiteren Umkreis des Gründungsgeschehens werden affektive Kultur determinanten aus dem Themenkomplex Vertrauen-Angst-Gewalt-Okkultismus sowie Aspekte der sozialen und politischen Kultur herausgearbeitet.

#### 4.3.1 Intrakulturelle Heterogenität von Gründerlebenswelten

Die im vorangegangenen Abschnitt charakterisierten Kultur determinanten werden nun getrennt nach ihrer gründungsfördernden und gründungsfeindlichen Wirkung illustriert, um dann in idealtypische Kontextprofile überführt zu werden.

##### 4.3.1.1 Der gründungsfördernde Kontext

Zuerst werden nun Überzeugungen der Befragten aufgeführt, die für eine konstruktive, zukunftsgerichtete Bewältigung des kulturellen Erbes der Apartheidzeit in Südafrika sprechen (Kode 314). Hierzu gehören der Abschied vom „*headlock*“ der Überlegenheit der weißen

Minderheit, das Bewusstsein von der historischen Benachteiligung der Nichtweißen, aber eben auch die Gewissheit, diese Benachteiligung überwinden zu können, verbunden mit Stolz über den erfolgreichen Widerstand gegen das Apartheid-Regime und der Anerkennung eines neu ausgerichteten Bildungssystems, für das symbolisch das CEFÉ-Modell steht:

*C6+7 Seymour with Monroe (27:27)*

*...historically we come from a culture where people thought that all the good things are made by white people, you know, and come from white people.*

*...we think all were manufactures by white people, and yet black people were working in those factories producing those cars. So, that was the first euh euh euh headlock...*

*And Apartheid disadvantaged a lot of black people in South Africa where education was inferior, our upbringing was inferior, the environment, you know, was really against black people succeeding in any way. Plus we came from laws that never allowed a black person to own a business, you know. And that's why we always had the shebeen (...) and everything, it was our way of rebelling, you know, against the system of the day.*

*...our education system was not designed to make us to think out euh of the box, if you like, you know we always had two standards, so for me, for me, CEFÉ was a, was a groundbreaker.*

Lindsay hat mit ihrer Entscheidung, einen Verkaufsstand im Zentrum von Durban zu eröffnen, das Vorurteil widerlegt, nach dem ein solches Handeln Schwarzen aufgrund des Apartheiderbes nicht zugetraut wird.

*G1 Lindsay (312:314)*

*L.: ... historically we never had shops in town.*

*K.: Yeah.*

*L.: It wasn't our thing, you know. It wasn't for black people, it was mainly white people and Indian people.*

Die folgenden beiden Aussagen sind ein Beleg dafür, wie stark nach dem Ende der Apartheidzeit das Denken von Wiedergutmachungsansprüchen bestimmt war, etwa gegenüber den ausländischen Minenunternehmen, bevor man sich dem Leistungsdenken öffnete, wie es z.B. durch das CEFÉ-Modell vermittelt wird.

*G0 Coleman (45:45)*

*This were the years [after 1994] when South Africans believed that the ownership part, you know, as a black oke, we have got this government, and we're entitled to this*

*and that and that, you know, and when I got to this programme, that was still my psyche, my belief...*

*C8 Brigham (24:24)*

*...the mine is in our land, so this (...) owe us some jobs, that's how we thought about it.*

Paxton schließlich erzählt mit Stolz, dass kaufmännische Erfahrungen im Straßenhandel auch unter Apartheid-Bedingungen erworben werden konnten.

*G3 Paxton (73:73)*

*... it was Apartheid time but the kid then, I wasn't selling things that are very huge and I didn't go to/ there's a small town there even, there's a location, township, small town where you buy huge things like when you want big groceries like people they go to the town. But they're going/ travelling foot, don't use transport anything like that. ... So, I didn't have competitors at the time. It was just small anyway.*

Metakognitionen zur Bedeutung des *Ubuntu*-Humanismus für die Ausbildung eines indigenen schwarzafrikanischen Unternehmertums sind in den folgenden Aussagen enthalten (Kode: 3131). Ein solches Unternehmertum ist geprägt von sittlichen Orientierungen wie gesellschaftlicher Verantwortung, Einbindung in die Gemeinde, kollektivem Handeln, Solidarität mit den Bedürftigen, Bescheidenheit und Höflichkeit:

*B1 Nancy (302:302)*

*K.: Why// why would they choose to do this in groups, why not going by themselves?*

*N.: I think, it's born out of Ubuntu culture with us, where you feel you have to assist the neighbour. They share gifts, they share responsibilities, and euh they can learn from each other. It's/ it's born out of Ubuntu. To me, it works very well.*

*B2 Thalia (179:179)*

*Ubuntu comes from our forefathers whereby somebody would come and ask for water, but you know exactly that that person is hungry. He or she doesn't need only water, I must get something for him. And in terms of Ubuntu, it's whereby my mother is not only my biological mother, but she is the mother of the whole community.*

*G1 Lindsay (128:128)*

*...but I saw humanity euh/ I think it does actually play a big role because sometimes if you not/ if you don't work with other people ... about Ubuntu, it's about being humble, working with other people, hearing what other people have to say, be courteous and help out where you can, you know.*

Lindsay sieht solche Orientierungen aber auf ländliche Lebenswelten beschränkt:

*G1 Lindsay (408:408)*

*If it does work, it's still in the rural areas where they/ where the culture is still high, you know. But, yeah it works in the rural areas euh doing things collectively.*

*So go out in the day, do the, do the work together, sing and then share what they're planting. When they're doing their art work, they do it together. It works still where the Zulu culture is still a bit more strong.*

Bei Lindsay ist der Glaube an die Gültigkeit des *Ubuntu*-Humanismus noch so tief verwurzelt, dass sie ihn mit einer gewissen Naivität selbst im politisch motivierten Angebot einer Unterstützung im Rahmen des BEE-Programms vermutet :

*G1 Lindsay (139:139)*

*We'll [BEETO-Vertreter] give you all this sort of information, data base of people you can invite to your thing and/ You know they were very helpful, I think that they showed humanity*

*(133:134)*

*... but that was humanity to think that they would actually take their time and come.*

Als praktische Ausprägungen des *Ubuntu*-Humanismus können das *Masakhane*-Gebot (vgl. Fußnote 35, Abschnitt 3.2.1.1) und das *Indaba*, der afrikanische Weg Kompromisse durch Konsultation und Konsens zu finden, gelten. Mary wie Lambert bestätigen die Integration dieser Konzepte in die Praxis ihres Gründertrainings, wobei die Diktion von Lambert für weniger Überzeugung in dieser Frage spricht:

*C5 Mary (161:162)*

*K: Is that [Masakhane] integrated in your business training to some extent?*

*M: Yes! Because Masakhane in the business means that the business owner must work hand in hand with the customers and his or her family members.*

*C4 Lambert (281:282)*

*K: ... do you practice Indaba?*

*L: Yeah, I think, euh this is a traditional way of, you know, solving problems. Yeah, so we, we, we grow up with this type of thing and, you know, we, we, we, we grow up with it. And as a results, even if we are going to, let's say, get some group work, let's say in a classroom situation, we, we still utilise the same euh set-up and we continue learning a lot, learning from other people, yeah.*

Unter den affektiven Kultur determinanten zählt generell Vertrauen als wichtige Voraussetzung für wirtschaftliches Handeln. Die folgenden Zitate geben Hinweise darauf, dass Vertrauen unter schwarzafrikanischen Frauen deutlicher ausgeprägt ist als unter Männern (Kode: 323). Die Befragten beziehen diese Aussage etwa auf Sparvereine (*stockvelds*) und Begräbnisgemeinschaften (*burial societies*)<sup>47</sup>, wobei Letztere nur beim konkreten Anlass eines Todesfalls zustande kommen, aber auch auf einen gemeinschaftlichen Warenbezug:

G0 Coleman (206:206)

*They've got (\*) my fiancée's sister, they're running a// we call this stockveld. Every month they give each other five grant. There're 25 of them. And you give for 24 months...*

G6 Luther (240:243)

*K: Your wife, is she a member of a stockveld or a burial association?*

*L: Yeah, is a member of a burial association.*

*K: Yeah. And there the women trust each other?*

*L: Yeah! Have seen they're progressing, I've seen that, and then I had to (encourage) them.*

(244:245)

*K: Is it easier for women to trust each other than for men?*

*L: Mhmm, yeeeah is easier if there/ there/ sometimes eeuuh what they want to see, they want to see something happening as a proof. Yeah, they don't want to take off and talk of something (...) that not happened yet. They don't believe in that. That's why now in their burial society, they know, they see that if there somebody has passed away, somebody must come with his 50 Rand, 50 Rand, 50/ it's easy to make 7000, 8000. Now, they keep on going there.*

G1 Lindsay (416:416)

*Once it becomes regular, we've spoken about that, will, will order material euh the perfume together to get a big discount. It works in/ that's how we've made/ we found a way to make partnership work, is: have your own company, but some things collectively.*

(428:428)

*Oh, she's [a competitor] got another lady that she's buying with. There's two of them, so and now I'm gonna be the third one, we can (...) buy together.*

---

<sup>47</sup> Die Kosten für eine Begräbnisfeier bewegen sich gemeinhin in einem Bereich, die eine einzelne Familie bei Weitem überfordert (vgl. Kung 2005).

Wird mit okkulten Glaubenspraktiken auf pragmatische Weise im Sinne geschäftlicher Usancen umgegangen (vgl. auch Abschnitt 4.2.3), so können diese auf der kollektiven Ebene eine das Gründerprojekt fördernde Wirkung haben (Kode: 3241):

*C3 Norma (78:78)*

*...when people have rituals like that, it's known by them what is it for. It could be: You are thanking your ancestors for giving you this opportunity and (...) they must guide you and you are being thankful. Then you'll invite people, but you'll know deep down that you are doing it for your business.*

*G1 Lindsay (392:392)*

*...basically you have to speak to, to ancestors and phone, phone them all the time where you are, when you move to another place, to tell them where you are and what you're doing, what business you're starting, yeah generally that has to be done.*

*(402:402)*

*...some family of the locusts came flying and went into the dish that was right in front of me. And I'm a bit terrified of insects...*

*And the euh, the BEETO guys said: no, these are the ancestors. It shows that this thing is going to go well.*

Andere Äußerungen der Befragten sprechen für eine distanziert-analytische bis indifferente Haltung gegenüber okkulten Glaubenspraktiken. Okkultismus wird als Faktum im Wirtschaftsleben konstatiert, dem man mit pragmatischer Haltung begegnet (Kode 3242). Dabei wird insbesondere die Rolle des *Sangoma* herausgestellt, der als spirituelles Medium gilt, durch das als notwendig erachtete Gespräche mit den Ahnen vermittelt bzw. Botschaften verstorbener Familienmitglieder überbracht werden (vgl. Mayer et al. 2004, S. 147 f.). Als Marktteilnehmer wird dem *Sangoma* allerdings in Anerkennung seiner spirituellen Fähigkeiten ein Wettbewerbsvorsprung eingeräumt:

*C6+7 Seymour with Monroe (360:370)*

*M: ... and the Sangoma will sprinkle and sprinkle the Muti into the business. That is gonna an advantage (...) but it can also chase away your customers.*

*K: Yes?*

*M: Because when they see you doing that they said: Aha, like what they call it (Matibuye), so is like/*

*S: "Please come again!"*

*M: So, that Muti is "Please come again!"*

B1 Nancy (177:177)

*Oh, the black magic. Yes, it does exist. If it works, well, it's a good thing, if it doesn't/ like I'm saying, because it's used mostly with the Sangoma jointly.*

G1 Lindsay (447:450)

*K.: ... a Sangoma is someone euh who can foresee the future//*

*L.: Yes.*

*K.: ... and can tell you the truth and euh//*

*L.: Yeah, and they can see your past as well if they're sitting with you like this. The spirits talk to them and tell them about you.*

*(479:484)*

*K.: ... certain business or management functions that/ where, where these spirits particularly should be called upon?*

*L.: Idlozi [clan spirit], yes.*

*K.: Idlozi, yes.*

*L.: I have to call upon Idlozi.*

*K.: Aha.*

*L.: Sangomas, if you believe in using Sangomas, which many people do euh don't take me wrong, they/ you have to consult with the Sangoma as well.*

*(488:488)*

*L.: ... but they do play a big role, Idlozis, Sangomas, they play a big role.*

B2 Thalia (100:100)

*Mutis whereby// like incense whereby, you know, you burn something to attract people to come to your business. So, that is also happening in other cultures as well, not only in African.*

*(102:102)*

*Impepho! It drives evil spirits away. So, Impepho they, some of them they use it to burn away evil spirits, so that you can attract more people to come to your business. But now, you know, the medicine people, they call it chamomile, something like that. Right. And also at night, if you burn this, I mean it's going to be easier for you to fall asleep, to be calm, to be relaxed.*

C6+7 Seymour with Monroe (398:398)

*...no matter how much you train, people will always have this belief that for me to run a successful business I need to apply Muti stuff, you know. Although some of them after time they realise somewhat: Actually it doesn't help.*

C8 Brigham (169:169)

*We think to respect the Sangomas, we think to give them the upper end, that in business we have to/ it needs to be (...) like Umuti has to be part of a stuff like that, so that you chase away the evil spirit and all those funny things. I don't know how, but it happens. So, if you've got that kind of a spiritual power, he's got an advantage. The competitors will think: Oh, that's because he's using Umuti, that's why he's successful.*

Theodore und Drucilla fassen im folgenden Zitat die Vorteile eines ländlichen Standortes für Neugründungen zusammen, sofern sich diese jedenfalls auf Merkmale nicht unmittelbarer betriebswirtschaftlicher Relevanz beziehen (Kode 3411). Sie leiten daraus zugleich einen Selbsthilfeauftrag an die Frauen in ländlichen Gebieten ab, die infolge von Kommunikationsdefiziten durch öffentliche Aufklärungskampagnen nicht erreicht werden:

C1+2 Theodore with Drucilla (349:349)

*Because all these things we talk about, the gender issues, you know, domestic violence, public violence, HIV (and ) Aids - those things, they don't reach the rural area. And lot! of our (mess) is created in towns (...) and of course (...) there's a lot because there is (...) the radio, the TV, the people, everything, the consultants, everybody is just doing the same thing (...) but it's not reaching the right target. So, for those (women) who know exactly and try and reach the standard that the women in the townships are in, they have got to stand united. They have got to keep on educating each other.*

In vielen ländlichen Gebieten Südafrikas bestehen neben den Gemeindeverwaltungen und Gemeinderäten (*councils*) gewohnheitsrechtliche traditionelle Strukturen (vgl. auch zum Folgenden Meer/Campbell 2007). Letztere werden von ethnischen Gemeinschaften etabliert und unterstehen einem in Erbfolge eingesetzten König oder Häuptling (*chief*), dem wiederum die Hauptleute (*headmen*) zuarbeiten. Prinzipiell haben die traditionellen Führer neben den demokratischen Strukturen nur eine beratende Funktion. Wichtige Ausnahme ist die Verfügung über Grund und Boden, die gewohnheitsrechtlich Gemeineigentum, faktisch aber im Besitz des Häuptlings sind, der für ihre gewerbliche Nutzung eine PTO *Permission to Occupy* erteilt. Auch von anderen Einflussmöglichkeiten der *chiefs* können Neugründungen auf sehr unterschiedliche Weise betroffen sein. Im Folgenden werden einige der für den Gründer neutralen bis förderlichen Wirkungen tribaler Interventionen anhand von Interviewaussagen aufgezeigt (Kode 3412). Sie reichen neben der Bereitstellung von Gewerbeflächen von der Funktion einer Gewerbeaufsicht über die Mediation in Streitfällen



oder das Informationsrecht bei neuen Projekten bis hin zur Förderung genossenschaftlicher Aktivitäten. Hierbei treten die *chiefs* selbst oder in Vertretung ihre Hauptleute als Akteure auf:

*C8 Brigham (231:231)*

*They can assign a plot of land, actually helped! my students to get those lands from them.*

*(233:233)*

*... they give you speculations, like this piece of land, if it is not, for example, fenced, within a certain period, then we will consider you not serious.*

*C6+7 Seymour with Monroe (494:494)*

*If a guy takes euh euh a stock on credit, if he refuses to pay, you see the business owner can go and (possess) a loan, he's got to go to the chiefs, so he'd go to the traditional structures and say: Look, euh this man (...) has taken away 100 (...) of stock, I've been waiting for 6 months now. So, what should I do, Chief, you know. The chief would call the man in and say: You owe this man this much and either give him an ultimatum, you know, or give me the permission to go to (his) house and take whatever is equivalent to what I have, have, have/ yes. So, that's how this thing works.*

*B1 Nancy (332:332)*

*In some cases, the Induna [headman] wants to know what is happening in his area, so would just a report/ not involving/ or maybe they would report that they're forming this kind of co-operative, because they need some kind/ a piece of land to use. So, that's how he gets involved or maybe, there's some funding that comes around, then they have to report to Induna that this is happening. Otherwise he won't touch a thing.*

*(354:354)*

*The co-operative from the community of that district, they don't pay any royalties now. Because the co-operative is made up of the people, of his people. He can never let them pay. But they/ they will always report to him, if they're starting something new, if somebody is coming to see them, it's just part of Ubuntu.*

*(356:358)*

*N.: But now, I mean when they launch the project, then Inkosi [chief] must be invited to give his blessings to the project.*

*K.: Yes, and what would he be offered, would he/ would they also slaughter a sheep//*

*N.: Oh yes, a cow:, then everybody eats, they dance, they're actually reporting even to the ancestors that there is a project. Then he gives his blessings, he talks to the people, he motivates them, oh it becomes a very big function.*

*(372:372)*

*N.: So, I was saying, most of these chiefs, they're involved in their local developments within their communities. Chief [...] for instance can fundraise for his community and build shops and euh he encourages them to get training. Sometimes he negotiates with euh corporate companies, I know one of/ with ESCOM, for instance. He works closely with ESCOM and encourages them to bring some kind of development or fund projects within the area.*

(374:374)

*N.: ... they support groups, for instance if there's a sewing group and Induna gives them a building, then they electrify that building. That's how they support the projects. For instance, if the Department of Works (...) do the buildings, then ESCOM would come and assist them be a/ make it a joint venture, then they work closely with them.*

*C1+2 Theodore with Drucilla (444:444)*

*There are the chiefs that are educated and we find them most of them are entrepreneurial. And there are those chiefs, who are just there because they've got royal blood (...) not educated.*

Für die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und die Schlichtung in Streitfällen haben in Südafrika neben den staatlichen Polizeikräften eine Reihe nichtstaatlicher Strukturen die Verantwortung übernommen (vgl. hierzu *Schärf 2000; Seekings 1997; Tshehla 2002*). Dies sind z.B. die von den Anwohnern gewählten Straßenkomitees, die häufig mit der Bürgerrechtsorganisation SANCO *South African National Civic Organisation* verbunden sind, Vigilantengruppen, lokale Milizen, die CPFs *Community Police Forums* oder die traditionellen Führer, die vom CONTRALESA *Congress of Traditional Leaders of South Africa* vertreten werden.<sup>48</sup> Die folgenden Zitate belegen eine mögliche positive Wirkung dieser Strukturen im Hinblick auf kleingewerbliche Vorhaben im Falle eines von den Banken verlangten Meldenachweises, bei Sicherheitsproblemen, Zahlungsschwierigkeiten oder Erbfolgekonflikten (Kode 3453):

*C6+7 Seymour with Monroe (116:116)*

*M: ... Why don't you [meaning a client] go to the local committee, because in each and every street, there is a committee. Well, the committee knows that: We know, this is a person (was danger) was doing a business. So, if the husband passed away, so (...)*

---

<sup>48</sup> In den Aktivitäten dieser Gruppierungen verquicken sich jedoch häufig zivilgesellschaftliche, politische und auch wirtschaftliche Interessen, die für Existenzgründer zu einem erheblichen Risiko werden können (vgl. hierzu etwa *Seekings 1997*)

*must take over. But, yes you can come, but we're going to allow you to run this business here.*

*(122:128)*

*K: These street committees consist of whom?*

*S: They're chosen by the residents of that street.*

*K: An informal authority?*

*S: Yeah, informal, but it works within your local government structures. You know, they might not be like a registered form of authority, but it's recognised within the local government structures, you know, the city council recognises them, you know. Because those are the people they will then bring up issues to their local city council, you know, that comes from the residents. You know, if there is problems with frauds, problems to the crime, problems with electricity, water, you know, services. They are the people then meet with the councillors and raise their, their, their consent.*

*(130:130)*

*... the SANCO comes strong, that will come because/ like for example: They set times, you must open your business in the morning from this time to this time.*

*(144:144)*

*...black townships/ (special sites) most the shop owners, they must be registered with SANCO. Its because there're patrols in the evening.*

*(148:148)*

*...the other thing that was an advantage for them [the shop owners], for, for, for having that committee, you know, in the area, was that when they go for a loan to these financial institutions, because of they don't have the fixed addresses, so they will be given a form that must be filled in by the SANCO members as a proof that he stays in the streets. So there were also the SANCO's, also working closely with the financial institutions.*

*(488:488)*

*M: The shop will know and go and complain to the SANCO [in case of non-payment], and then the SANCO will call the person. And then what is happening: Sometimes what the SANCO will do, will say: Okay, this works that euh TV, then they'll go to that house and look for (remidy).*

Mit dem Entstehen einer schwarzen Mittelschicht verändert sich das Kauf- und Konsumverhalten, auf das mit einem modernen, westlichen Marketingwissen reagiert werden kann (Kode 3452):

*C4 Lambert (54:54)*

*Because people like to go to/ to the shopping malls.*

G1 Lindsay (364:364)

*L.: Euh if you walk outside, yeah you find people wearing these exclusive clothes. And that's just some groups the way they are. The bag you carry, the shoe you wear//*

*K.: Aha.*

*L.: ... the clothes you wear euh the men, men you are attract/ it's all/ those are the changes that I, I just couldn't go through. Euh and:: your boyfriend, what car does he drive//*

B1 Nancy (242:242)

*...people are kind of enjoying going to the small malls than coming to town.*

Andererseits hat sich ein afrozentrisches Konsum- und Kommunikationsverhalten erhalten, das Chancen für ein spezifisch indigenes Marketing eröffnet (Kode 3451): die Identifikation von Ware und Verkäufer, Verkaufsaktivitäten am Arbeitsplatz der Kundinnen, der Einsatz von Hunden zur Nachrichtenübertragung oder die Verwendung einheimischer Antilopenfelle zur Herstellung von Sandalen.

G0 Coleman (126:126)

*It's for me to sit down and listen to myself and my making sense to this oke. Is this guy going to buy me? So you have to buy me before you buy whatever I'm selling, you know.*

B2 Thalia (187:187)

*...if I'm selling something, okay, when people come to me, they don't buy the product, but they buy me.*

G1 Lindsay (250:250)

*I then I had to go to companies and try and sell inside the companies...*

*(254:254)*

*You have to go/ you have to know people, speak to them: where do you work? Or if it's your friend, please organise, so I can come in to your work and sell a certain product.*

*(256:256)*

*People like in South Africa, like the business to come to them, most of the time, actually like in a workplace...*

*(258:258)*

*... the lady at the reception will phone everybody, they will come and they will// I don't know, there's some excitement that just build up and they just start buying.*

(260:260)

*When you go to them, then they, they feel like they have to buy, you know, they're tempted to buy...*

B1 Nancy (405:407)

*K.: ... the Zulus, they have a special way of (shouting) from one mountain to another, I've heard, are they doing that?*

*N.: (laughing) Well, in some areas, but it's not very rural, this one. It's not that remote. In some areas, the still do//*

*K.: But//*

*N.: They send a dog.*

*K.: A dog, oh!*

*N.: The letter is tight around the neck.*

G2 Morgan (45:45)

*And I remember/ believe me, I bought one springbock skin and manufacture my own sandals out of that. Just the simple sizes, the couple of pairs. Then I put them, display them in my shop. This (...) university students always pass at my shop. Then one only, the big one, she (...): This is cool.*

„Familienmitglieder entwickeln ein gemeinsames Verständnis und untereinander geteilte Verpflichtungen, die in der Folge auf die Handlung einer Gruppe hinaus laufen“ (Holzmüller/Buber 2009, S. 13). Diese im Hinblick auf die Mehrpersonenperspektive bei Kaufentscheidungen von Holzmüller und Buber formulierte Analyse lässt sich auch auf Gründungsentscheidungen anwenden, wie sie nach Ansicht der befragten Experten im Familienverbund bei Schwarzafrikanern getroffen werden. In Bezug auf die für jeden Gründer strategisch wichtige Vernetzung stellen die folgenden Zitate die Bedeutung der Unterstützung durch die Familie bzw. den Clan heraus (Kode: 3441):

C8 Brigham (66:66)

*I've got a very supportive family*

G0 Coleman (204:204)

*My other brother work for the municipality. He is very successful in terms of what he does. He earns a lot of money and yeah, ah yeah, he give me a lot of network. [laughing] Yeah. So::: the network thing, it's, it's within my family.*

(206:206)

*And so my family to some extent my:: relative. And when I say: My fiancée, when I talk about network from my fiancée's part, it's huge!*

G1 Lindsay (541:541)

*...because sometimes some type of business/ you like to get motivated by people like you'll speak a lot to your family or your friends, you like that motivation.*

Weit verbreitet sind unter den Schwarzafrikanern in Südafrika die informellen Sparvereine, in den lokalen Sprachen *Stockveld*, *Umgalelo* oder *Gooi-Gooi* genannt, die sich im konsumptiven Bereich als außerordentlich erfolgreich erwiesen haben (Kode: 3431; vgl. zu dieser Thematik z.B. *Bähre 2002*). Dies gilt für den Freundes- und Kollegenkreis, in dem für notwendige Reparaturen an Haus oder PKW gespart wird, für Gruppierungen innerhalb der Kirchengemeinden, für die Finanzierung der stets sehr aufwändigen Beerdigungsfeiern, unabhängig von städtischen oder ländlichen Wohngebieten. Es gilt jedoch nicht für gemeinschaftliche Aktionen mit produktiven, gewerblichen Zielsetzungen:

B2 Thalia (278:278)

*Umgalelo, Gooi-Gooi, whereby this month (we're all going) to collect our 100 Rand and give it to you. Then the following month they collect all the 100 Rand and give it to me.*

(296:296)

*A (high portion) is going to go toward gates and also repairing our cars, yeah, right, aha. We always plan for that.*

(309:310)

*K: ... the more you get into townships and the big cities, then collective action does not work so well anymore?*

*T: Euh!! It works both ways, like in rural areas as well as in urban areas,*

(310:310)

*Because, you know, sometimes in those groups, you will realise that those people, they have known each other for a long time. You know, right. So, they know how to handle themselves. Like if someone couldn't turn up, yeah, they/ they will have a way of persuading that person, you know, to be involved, alright, or try by all means, you know, to, to, to have an input or whatever.*

C4 Lambert (171:172)

*K: But in South Africa, it seems that it does not go well together, Ubuntu, Masakhane euh with the logical consequence to have a co-operative as the mode of production. Why not actually?*

*L: Yeah, euh, I'll tell you something. Masakhane, it can be euh, let's say, a venture, you know, to join, let's say, the communities, you know, for their social gatherings and what what. But in the case of business, I don't see Masakhane working.*

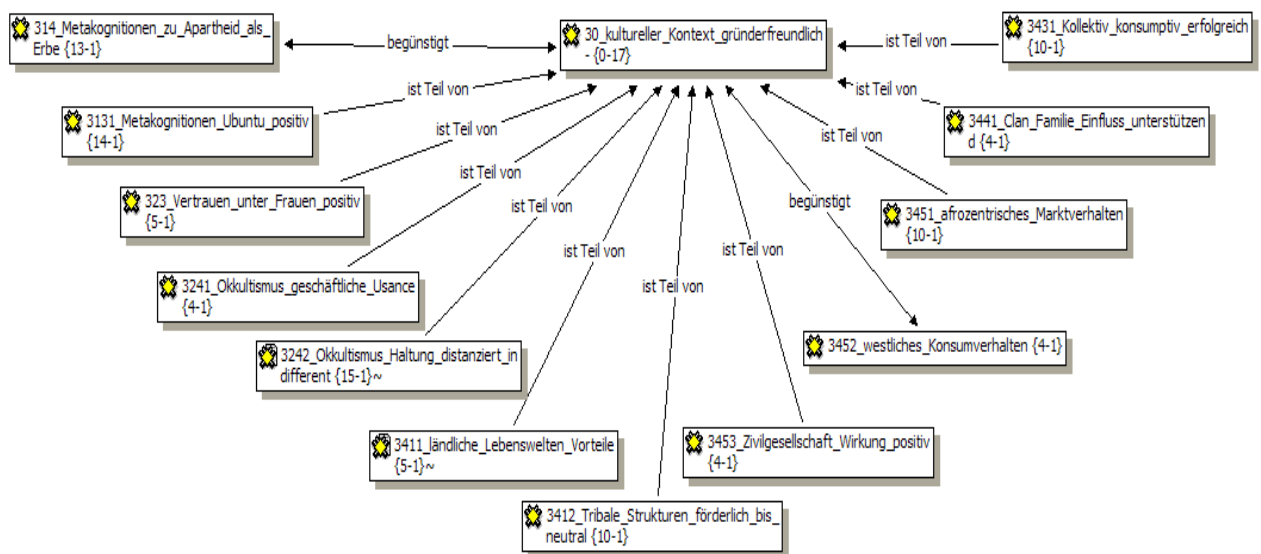
(294:294)

*The South Africans are engaged in collective action only in Ubuntu kind of things, parties and functions, not in making money together...*

*B3 Bonnie with Lowell (288:288)*

*B: ...there are other things that people do together as a group, that when you talking of stockvelds and so forth. That is something that can be done in churches.*

In Abbildung 11 sind die kulturellen Kontextfacetten, die eine Existenzgründung begünstigen können, im Überblick zusammengefasst worden.



**Abbildung 11: Facetten eines gründungsfördernden Umfeldes**

#### 4.3.1.2 Der gründungsfeindliche Kontext

Ein zentrales Thema der Interviews war die Haltung der befragten Experten zur Frage der generellen Eignung von Schwarzafrikanern in Südafrika für ein unternehmerisches Engagement. Im Folgenden werden die hierzu erkennbaren Metakognitionen anhand ausgewählter Zitate im Hinblick auf emotionale, fachliche und familiäre Barrieren

wiedergegeben (Kode 311). Zum Emotionalen verwiesen die befragten Experten auf die Scham darüber, als Kaufmann seinen Lebensunterhalt zu verdienen und hierzu etwa auch die Kontakte in einer Kirchengemeinde zu nutzen, weiterhin auf Angst vor Wettbewerb, Angst vor Versagen, Mangel an Zeitbewusstsein und Ausdauer, sowie auf die Scheu auf eigenen Füßen zu stehen.

*B2 Thalia (229:229)*

*...we still have a tendency whereby our people think: No, I cannot go and stand there and sell things, what will people say about me?*

*B3 Bonnie with Lowell (288:288)*

*K: Yeah. Is the affiliation with a church community, is that helpful for the business in townships for instance?*

*B: The what?*

*K: If you are a member of a church community as a woman for instance, and then having started your business. Would she try sort of networking to find new customers or new ideas and exchange ideas through the church community or would she just treat this as something else?*

*B: My experience is, they treat it as something else.*

*G1 Lindsay (310:310)*

*They basically operate from home or the location (\*) yeah. But somehow they are scared of going into town and renting a shop.*

*(316:316)*

*Now we are so scared of going into a shop [running a shop], we think: How am I gonna pay the rent? And then you find Indian shops that half empty, but he's paying the rent, you know.*

*(318:318)*

*I'm just scared of rent, you know, there're also the questions you get and then you just have to like shut your ears and go into it because it's not in our background really to go and open a shop.*

*(531:531)*

*There's still that relaxation in our time; I've got all the time, you know.*

*C4 Lambert (40:40)*

*They/ they have the fear that if they start, let's say, from scratch, they, they, they, they have let's say, the chances of falling or collapsing.*



B2 Thalia (62:64)

*...whenever you embark on any new project, you will always entertain fears.*

*K: Fears?*

*T: Yes. Absolutely. Because people, they do have that fear that I'm going to fail. Absolutely. So, it's whereby now, because they will think now I'm going to lend funds to start this, I'm going to lose A, B, C.*

C4 Lambert (34:34)

*South Africans, they, they fear competition, they fear competition.*

C8 Brigham (151:151)

*... we train the people here now (vibed), all fired up to start up the businesses, then all of a sudden, the things subsided, it goes down. And that vibe in the human being, this dies.*

Hinsichtlich fachlicher Defizite attestieren die befragten Experten den Schwarzafrikanern die Unfähigkeit, zwischen Geschäftlichem und Privatem zu trennen, persönliche Begehrlichkeiten und die der Familie abzuwehren, sich der Disziplinierung durch ein kaufmännisches Rechnungswesen zu unterziehen, sowie die Tendenz, bestehende Geschäftsideen zu kopieren statt eigene zu entwickeln:

B3 Bonnie with Lowell (227:227)

*...you find different forces, you know, trying to impact on the business at the end of the day. (...) you, you're quite correct, even the family members as well and also the culture of black people, the communal life that we have as well, it impacts on, on, on the business because the:::: person who is running a business has to now see himself or herself using the business money for other things than the business.*

(227:227)

*...very difficult to have a mind-shift, you know, to take the people from what they believe and to say: Okay, right now you stop, don't help the extended families. Just use the money on the business or don't contribute to your neighbour when there is a funeral...*

G6 Luther (53:53)

*...that's why I say it's difficult because when somebody has got money, he want to save his own things. Then when it comes, there is a/ get a contract, then he's got no money to buy tools, petrol and those things. Now if he has got money he just go and pays his debts, (...) shops or all.*

C4 Lambert (227:227)

*I also emphasised to them [his trainees] that/ that they have to make sure that they keep, you know, their business savings account separate from personal savings accounts. And also, they'll have to make sure that they pay themselves salaries from this small businesses, but most of the time, we find they were not doing that, you see. They were taking the big chunk of the money and then using it for other purposes rather than, you know, growing their businesses.*

(121:121)

*...the little money that you make from your business, if you're going to eat it, tomorrow you're not going to have money to be able to go and buy your stock. And you cannot say that you are bewitched,*

(52:52)

*...they have a problem of keeping books and eh sometimes most of them, you know/ they eat/ you know, they, they, they work from hand to mouth, rather than putting money aside.*

B3 Bonnie with Lowell (170:170)

*...mainly our clients came in from the townships and some from the informal settlements. And people in the townships normally like to start similar businesses, you know, if there is a tug shop in the street, they also want to go for the same thing which in a way kills that entrepreneurship where there's no, like yeah, copycat style, no/ competition, it's just competition, exactly.*

Schließlich sind die Experten davon überzeugt, dass die Schwarzafrikaner Südafrikas in ihrem unternehmerischen Talent gegenüber schwarzafrikanischen Flüchtlingen aus den angrenzenden Ländern deutlich benachteiligt sind:

C4 Lambert (293:293)

*These refugees, who are superior in competing with South African traders. They are very strong in collective bargaining, for instance in collective buying. They're getting easily together, nine or ten people, putting their money together and getting their stuff in bulks from discount markets like Checkers and Pick 'n Pay. So they can sell at prices to customers which the South Africans cannot meet. South Africans don't have that entrepreneurial spirit.*

B2 Thalia (232:235)

*K: The social prestige of selling is not very high?*

*T: Aha. It's not be/ right. Instead, I'd rather go and be employed by that refugee.*

*K: Aha, oh really?*

*T: If you go to those shops, small shops, the people who are helping there are the South Africans, but the owner is a refugee.*

Als Konsequenz sehen die Experten bei den schwarzen Südafrikanern eine starke Präferenz dafür, durch einen „sicheren Job“ versorgt zu sein bzw. die eigene Existenzgründung allenfalls als Notlösung zu ergreifen, die beim Angebot einer neuen abhängigen Beschäftigung sogleich aufgegeben wird:

*G6 Luther (223:223)*

*... what they want/ those cooked food, they don't want to do the food for themselves. They want to be spooned, spoon-fed.*

*G1 Lindsay (588:590)*

*L.: People still love to stick to their jobs.*

*K.: Stick to their, their jobs?*

*L.: Their jobs. Yeah. Even if they're sitting at home unemployed, they want something that will help'em to get a job. They want a qualification that will help them to get a job. You offer them a learnership, they think it's gonna get them a job.*

*(592:592)*

*You've been brought up to get educated to get a job....So we still want that security of a secure job.*

*B3 Bonnie with Lowell (207:207)*

*When I find the job, then I dump whatever business.*

*(207:207)*

*...lack of entrepreneurship spirit. Euh, the people who start a business, they start a business because they just happen to be unemployed at that particular time, not because someone really wants to own a business.*

Korrespondierend mit den Zweifeln an der Eignung fürs Unternehmerische ist das geringe Ansehen, das der Kaufmann oder Geschäftsmann unter den Schwarzafrikanern genießt (Kode 312). Dieses Ansehen ist für die Experten in verschiedenen Facetten ausgeprägt: Geschäftsleute gelten als reich, vermögend und deshalb zum Helfen verpflichtet, als inhuman, ohne Anspruch auf das Solidaritätsgebot der *Ubuntu*-Moral, als korrupt, verantwortungslos, prestigehungrig und im Falle des Scheiterns als verachtenswert:

*B2 Thalia (70:70)*

*So, and also you know, the demands from the family, the fact that your are an entrepreneur, the think that you are a millionaire.*

## C1+2 Theodore with Drucilla (289:289)

*...you will find that most of these start-up entrepreneurs, when they get into business, (all of their) social status will start to change for these entrepreneurs he's now regarded as/ immediately when you are in business and things are going well for you. You're seen as rich!*

*(293:293)*

*So, when you have a problem and you have a relative that is in business, that is the first person will contact, when you have any financial problem,*

*(128:128)*

*... that's how they get interpreted once you start get in/ into business, you get interpreted as inhuman.*

## C3 Norma (239:241)

*Or people think euh you are looking down upon them because you are having this business.*

## C6+7 Seymour with Monroe (450:456)

*M: There is, there is Ubuntu, but Ubuntu doesn't say: Donate so much.*

*S: Yeah.*

*M: Ubuntu like, like, like when the family is (buried) there is a donation that goes around in the community, you donate whatever you have. But with this one [referring to family members running a business] they will tell you what they want. They will tell you that. This is a family member, we need this from you.*

*S: So, that's not Ubuntu.*

## G0 Coleman (84:84)

*For me, I'm a fast mover, I get into and say: Can you buy this? You say: Ah, what am I going/ can you give me a sense of how much you gonna give me, you know, and it really, really tugs me out when you want me to give you a kickback into something like that. I want you to say: Okay, this is this. Does this make sense to you, then say: Yeah.*

## G6 Luther (289:289)

*That's the problem the business guys they are doing, they don't pay the people. (\*) The problem is, they like to be bosses instead, they don't know how difficult is the job.*

*(289:289)*

*Now, the people, they don't want to know the people they work, sometimes the people they don't want to work. When it goes that direction, they sit down. But at the end of the week no money.*

G1 Lindsay (582:582)

*And people start telling you, people talk a lot: oh, you tried this and that, what you're trying now (...) that you failed.*

Implizierte das *Ubuntu*-Gebot einstmals das Prinzip des fairen Teilens, so ist es nach Auskunft der Experten heute weitgehend zu einem Vorwand für Vorteilsnahme, etwa für Nötigung gegenüber Geschäftsleuten verkommen (Kode 3132). Dies gelte für erzwungene Konsumentenkredite, die nicht bedient werden, für auch unter Einschaltung von lokalen Milizen (SANCO) erzwungene Beiträge zu Beerdigungsfeiern, für die öffentliche Verunglimpfung im Falle des Verweigerns solcher Leistungen, für das Durchsetzen einer Forderung nach Arbeitsplätzen oder für das Erkaufen von Landnutzungsrechten, wenn diese von traditionellen Führern gewährt werden:

C8 Brigham (203:203)

*They'll come and buy on credit, they don't pay you. They'll come and say: I don't// have kids bla bla bla bla, soap stories, and eventually you will give. If you don't give, they'll start saying negative things about you and your business.*

C6+7 Seymour with Monroe (134:134)

*...you've got the business and one of the/ one of your neighbours passed away, they don't have enough money for the funeral, so the SANCO will go to you, so it's (...) paying, you know.*

B3 Bonnie with Lowell (300:300)

*...when there is a funeral within the church, that's (...) contribute (to it) formally, I know, I mean, yeah. The person that has a shop has to contribute.*

(231:231)

*...during the::: funeral period, the person has to close down. And even the people around the area as well, they'll put a pressure on the person because if the person doesn't contribute, then he will be labelled, you know, in a way that the only thing you think about, it's, it's, it's the business.*

C8 Brigham (201:201)

*Only when we were demanding jobs, that we have thought that we are practicing Ubuntu to the people that they must give us jobs. It is! our right. This is in our land, so we have to have them.*

B3 Bonnie with Lowell (235:235)

B: *Euh::: the chiefs (\*\*) if you want a land from a chief, you have to (\*) you have to pay something to the chief. Euh::: that's how it is.*

(247:254)

B: *...Royalty [paid to the chief]. It can be in a form of a sheep or goat or something.*

K: *Is this only initially or is this ongoing?*

B: *(\*) Euh it, it, it will be initially. But it's not just going to stop there (...) because anything that happens in the community you will be expected to contribute. So it's ongoing, though it's not going direct to the chief now, but/*

K: *Is this referring to the spirit of Ubuntu?*

B: *[immediately] Yes.*

Am deutlichsten artikuliert der Schuhproduzent Morgan seine Vorbehalte gegenüber der sogenannten *Apartheid legacy*, dem Apartheid-Erbe, das als Generalargument zur Erklärung der in Südafrika ausbleibenden Entwicklungsfortschritte benutzt werde (Kode 315):

G2 Morgan (208:208)

Erinnerungsprotokoll: Morgan macht deutlich, dass er an dieses dauernde Gerede vom Erbe der Apartheid, der *Apartheid legacy* nicht glaubt. *Black Economic Empowerment* sei dominiert von Leuten, die ihre Freunde und Familienmitglieder mit Krediten versorgten.

Ein beherrschendes Merkmal affektiver Kultur determinanten bezieht sich auf den Komplex Neid-Misstrauen-Gewalt unter Schwarzafrikanern (Kode 321), der zu einem massiven Hindernis für die Formierung einheimischen, marktwirtschaftlich orientierten Unternehmertums geworden ist. Dies gilt selbst gegenüber dem als Berufenen geltenden *Sangoma* (traditioneller Heiler und Wahrsager) oder im Falle des gemeinsamen Bezugs von Waren, der für die Beteiligten nur Vorteile bieten würde. Im Folgenden werden hierzu ausgewählte Expertenäußerungen wiedergegeben:

C3 Norma (267:269)

*People are hungry. People are evil. People are not patient. People are, are, are, are angry. You have an angry society, we have a euh sick society, basically. So people do all sorts of things, just to hate you out of jealousy or (...) uncertainties (okay). So they have different ways of, of, of responding to such things//*

K.: *Mmh.*

*N.: ... which can actually cost somebody's life.*

*B2 Thalia (172:172)*

*...because of this competition, yeah, you see that, you know, the other people who are running this business, they/ most of the customers, they go to their businesses, they don't come to my business. Then some people will organise people, you know, right, to attack those shops.*

*B1 Nancy (217:217)*

*Okay, the jealousy part of it, if I can talk about it, has just destroyed everything, especially in our townships. People have been burned down and their shops and their businesses, even their home in some instances.*

*G0 Coleman (140:140)*

*They normally would be saying that Coleman has got an ego of making lots of money and then he's using us on running through that, how can we stop him?*

*C8 Brigham (176:177)*

*K: But would they have feelings of jealousy against him [a Sangoma]?*

*B: That's obvious. It's an obvious thing. When in a black community a Sangoma becomes successful, they (...) in Afrikaans, euh:: they'll whisper.*

*G3 Paxton (184:185)*

*K: ...collective buying?*

*P: That won't be possible here in this area or country. People here are living for themselves like/ so it's like they don't want/even they don't want to share like if they've got a nice place to buy, the cheap place, they don't want to tell the others 'cause they are afraid the other might take over their businesses or their customers. So they won't do this at all, they're just doing for themselves. If it's got something nice there, then it's got for herself, himself.*

Mit der in Südafrika verbreiteten Gewalkkultur unter Schwarzen korrespondiert ein Angstklima, das mit den folgenden Expertenäußerungen belegt wird (Kode 322). Danach leidet unter Gewalt vor allem die Geschäftstätigkeit in den schwarzen *townships*, im Taxigewerbe und mit Tankstellen. Gewaltexzesse, ausgelöst durch Eifersucht auf erfolgreiche Verwandte, passieren sogar innerhalb der Kernfamilie. In der Konsequenz gilt als

Geschäftsrisiko auch der Verlust des eigenen Lebens. In dem so ausgelösten Angstklima können unternehmerische Aktivitäten schließlich zum Erliegen kommen.

*B1 Nancy (225:226)*

*A bottle store, a liquor store. And one was running a garage, if I can remember, one was running a hotel and another one was running a shop in a big complex. One was running a big (...) store that was supplying all the taverns. And that one I remember/ I mean it was like: gosh, what is happening, maybe somebody is jealous that they are progressing because they were successful business people. Just killed mysteriously. And if you were to take around to our township, it's a disaster. 95% of the shops are closed. Yes, there're standing empty because nobody works there. People are scared of continuing (...) business because the owner must have been shot or killed just mysteriously...*

*(434:434)*

*But, it is true in the township. People, they don't grow anymore because they kill each other. Take the taxi industry, there's always violence, people are dying.*

*C3 Norma (271:271)*

*In the taxi industry, they fight about roads, they kill each other euh and we are at about four Rand, five Rand here at the end of the day. They fight about long distances, which taxi should take long distances, which taxis should not. They become jealous when you have 20 taxis and they are going to kill you.*

*(233:233)*

*There was a filling station. Three people who ever owned that filling station, very close to my place, were gunned down. Three people. Three owners, different owners of the garage.*

*(249:249)*

*Sometimes people get killed by family members because family members are being jealous that you are progressive, you are this, you are that.*

*G1 Lindsay (408:408)*

*But in the location, there's competition/ you want to start something, you must know that you're taking a risk of even your life sometimes.*

Bemerkenswert ist auch die unheilvolle Vermischung von okkulten Glaubenssystemen und Gewalt im Geschäftsleben im Afrika südlich der Sahara, insbesondere in Südafrika: „Die Hauptkonfliktlinien von okkulten Glaubenssystemen sind ... bestimmt durch Gegner im eigenen Umfeld, wie z.B. Konkurrenten um wirtschaftliche, soziale oder politische Macht im eigenen Betrieb, Dorf oder Stadtviertel“ (vgl. auch zum Folgenden Kohnert 2004, S. 227 f.).



Die schädlichen bis toxischen Wirkungen des Okkultismus auf das Erwerbsleben illustrieren die nun ausgewählten Zitate aus den Experteninterviews (Kode 3243). Vielfältig sind die Anlässe und Motive, aus denen nach Kenntnis der befragten Experten okkulte Handlungen und Zaubermittel (*Umuti/Muti*) bei Heilern und Wahrsagern nachgefragt werden: der Wunsch mit dem eigenen Geschäft zu prosperieren, auch indem das Geschäft des Konkurrenten gebremst wird, der Zauberei dieses Konkurrenten ein noch wirksameres Mittel bis hin zu einem Schadzauber entgegenzusetzen, Vorkehrungen gegen Einbruch, Diebstahl und Brandschatzung zu treffen. Die traditionellen Heiler/Wahrsager verlangen dann etwa in der gutartigen „weißen Magie“, die Geschäftsräume mit einem Heilkraut, z.B. Kamille, auszuräuchern oder Kontakt mit den „zürnenden“ Ahnen durch das Schlachten einer Ziege oder einer Kuh aufzunehmen:

*C6+7 Seymour with Monroe (340:342)*

*S: It does, but not/ but Muti plays a part in African [laughing]*

*M: (Some say) I must have Umuti to protect the business.*

*K: Which means/*

*M: And also for business growth, I must also have Umuti for business growth.*

*S: These are beliefs that people have...*

*B1 Nancy (195:199)*

*N.: They believe in those things, that it brings luck and it helps you to be the best. So you have a kind off//*

*K.: But if it brings luck, then it's okay, but sometimes you wish it should not bring luck, but it should//*

*N.: ... to other people*

*K.: ... to other people, yes.*

*N.: Then you are fighting off your competitors.*

*(207:211)*

*N.: Or else, if they want to come and burn your house, you tell your Inyanga to give you something, and they just see a big:: snake.*

*K.: A big snake. And that's how they think they can fight off gangsters?*

*N.: No, Umuti will turn the whole thing, that the (...) are taken to a snake and they run away. [laughing]*

*K.: Well, if they run away, then it's alright, you know.*

*N.: [even more laughing] Like they would be scared. Be very scared. Would be very scared. Yeah, they do use it. And their business is that, that/ in fact, that's our culture. Because they believe, it works for them. Unfortunately, I've never run a business, I have never used Umuti for the business. Okay! Like they would be scared. Be very*

*scared. Would be very scared. Yeah, they do use it. And their business is that, that/ in fact, that's our culture. Because they believe, it works for them.*

*C1+2 Theodore with Drucilla (227:229)*

*D: Eh, there's something happening. The customers are not coming into my business.*

*Th.: Yeah. And then you will consult the Sangoma. And then, the Sangoma will then tell you, and then, okay the problems are as follows, so to address those problems (...) the general thing that they do. You have to slaughter a goat, talk to your ancestors, and they will do all the rituals. So// and if the guy believes that that kind of action will solve the problem of the business, yes, fine. Euh mh, what happens basically after that some, they say, yes ( ) helped me a great deal. Some say that, so you can/ you don't deny that, you see, okay, fine.*

Die schädlichen Wirkungen des Okkultismus auf unternehmerisches Handeln sind exemplarisch bei Patrick zu erkennen, der das Scheitern mit seinem Imbissstand bösen Geistern ankreidet und sich damit der Realität seines Geschäftsplans verschließt, in dem dieses Scheitern nach kaufmännischen Kriterien vorgezeichnet war. Immer wieder berichten die befragten Experten davon, dass der Einsatz von *Umuti* das Gegenteil des erwarteten Effekts bewirkt hätte, wenn z.B. der Gestank eines Räuchermittels die Kunden vertreiben würde, die man eigentlich damit anlocken wollte. In den nach wie vor weit verbreiteten Fällen der *baloyi practices* (Hexerei) kommt es zu Gewaltexzessen, wenn schwarze Magie die Tötung eines Menschen verlangt, selbst wenn dieser aus dem eigenen Familienkreis des Auftraggebers kommt, um aus Körperteilen des Toten ein *Muti* herzustellen, das dem Konkurrenten und dessen Sangoma den Garaus machen soll:

*C6+7 Seymour with Monroe (372:380)*

*S: Sales promotion [by burning incense], yeah, please come again. ((all laughing))*

*K: But you notice that through your nose because/*

*M: What is happening, they normally do that before they open their shops in the morning. So, the first client who walks in and feels the smell like/ what we used to tell them is: Most of this what the Sangoma does sprinkling, it's you cannot stand the smell.*

*K: It stinks?*

*M: It stinks, yeah, now I mean, that chases away your customers.*

*C8 Brigham (183:183)*

*B: It's, it's, it's common.*

*K: To have the Baloyi practice against/*

*B: Against the Sangoma! It's, it's, it's common. It's common in, in, in the blacks, unfortunately.*

*K: Then it gets really bad.*

*B: Then it gets really bad and then the business can fall down because you spend money instead of saving it into the business, taking it somewhere else, thinking you might be successful, but then you are not, you are not being successful, just waiting/ wasting the money that could be re-invested to the business.*

*C5 Mary (146:146)*

*So I grew up knowing that they are there, but I didn't see one, but I knew that Sangomas are there. And I saw some of them, some of my family members are Sangomas as well. So, euh it have a bad impact in a business. Because if a person doesn't run his or her business well, will say: It witched me, Baloyi has (attacked) me.*

*B1 Nancy (143:143)*

*So, if you're running a business, it's the same story, because if/ if it's not working, then you think: now I've got some bad luck or some spell (here). Then you start inviting them, you slaughter/ it can be a cow, it can be a sheep, not necessarily a cow. Then you pray/ in our, in my culture, we pray. Even if we slaughter a cow, we still pray.*

*B2 Thalia (126:126)*

*Umuti is there. We cannot run away from that. And there are things that are happening, you know. Also, you know, there are people who are being killed and they take their parts, body parts to strengthen their businesses.*

*(128:128)*

*Now, I'm talking about bad Sangomas, Sangomas who'd hire people to go and kill somebody. So that they take their body parts or private parts, you know, they will make a Umuti out of that. So, some businesses, they, they use that to strengthen their businesses and to attract more people to come to their businesses.*

*C6+7 Seymour with Monroe (400:400)*

*M: ...the witch doctor would say: For your business to succeed, you know, we need the head of a person or the limp of a person or what, what, what, what or an arm of a person or a finger of a baby and/ yes. So now that guy, because he's greedy for money and stuff and everything: Go on and find somebody to kill somebody to bring that thing, you know.*

*(412:412)*

*M: Now the witch doctor would say: Yes, you know what, that shop, your competitor is the one. What that, what that competitor did, he came to your shop, he took the scent from the shop, so (...) sprinkle the scent back to your shop. Then the other would*

*say: What must I do? They would say. Okay , there're two ways. And that goes as far as sacrificing their own kids. You see, I need your son, I need the hand of your son, then the poor shop owner would kill his son for the sake of the (...) ... And that thing now, I mean/ and the business will be going down, going down, because everyone knows when a shop owner's son dies, they know there's something wrong. There's something wrong with the owner (...)*

Für die geschilderten okkulten Praktiken nennen die Experten Preise bis zu 10000 Rand (1995 ca. 1100 €). Von belegbaren Erfolgen konnten die Experten aus ihrer eigenen Erfahrung jedoch nicht berichten – vom Hörensagen wussten sie jedoch von dem einst landesweit gefürchteten wie bewunderten Heiler Khotso, der es selbst, wie auch einzelne seiner Kunden, zu beträchtlichem Reichtum gebracht hätte (vgl. Wood 2007).

*B1 Nancy (213:213)*

*...but it's not guaranteed that's (...) now, that's what I'm always scared of: does it really work? After you've spent money/ peoples/ you don't pay 5 cents for these things. Others will charge you 10.000 Rand.*

*C4 Lambert (115:115)*

*I haven't had any person, anyone telling me that the Muti has helped him since I was born. Maybe in other cases, but in business is a different story.*

*B2 Thalia (140:144)*

*...there's a story about euh one of the guys was called Khotso, Khotso is spelled k-h-o-t-s-o. Most of African people, they know about this guy. But he died long ago whereby they used to go to him.*

*K: He was a Sangoma?*

*T: Mhm. An evil Sangoma. [laughing]*

*K: An evil Sangoma, a Baloyi?*

*T: So, they will go there, you know, when they there, they will spend lots of money. And there were stories, when you go there, you take off your clothes and they come with a big snake and it's gonna swallow you. We don't know how true is that, but most people were coming from him, they didn't have hair, they were bald.*

Dem gründungsfördernden Einfluss tribaler Strukturen (vgl. Abschnitt 4.3.1.1 der vorliegenden Studie) werden nun Expertenaussagen gegenübergestellt, die von gegenteiligen, gründungsschädlichen Einflüssen der traditionellen Führer und des Gewohnheitsrechts Zeugnis geben (Kode 3413), etwa im Zusammenhang mit der Erteilung von

Landnutzungsrechten und Gewerbe genehmigungen gegen Zahlung von Schmiergeld oder Dauergebühren, mit Konflikten zwischen den traditionellen Führern einerseits und den demokratischen und zivilgesellschaftlichen Strukturen andererseits, schließlich im Hinblick auf die Benachteiligung von Frauen durch den gewohnheitsrechtlichen Familienstatus:

*B1 Nancy (334:334)*

*Nobody owns in Amakhosis [tribal chiefs] land.*

*(336:336)*

*Nobody owns that land. They can give you a piece of land, it still belongs to him.*

*(338:340)*

*There's no title deed, only a permission to occupy, PTO.*

*K.: A PTO?*

*N.: "Permission to Occupy". There're clever, yeah? [laughing] So, if they give you a piece of land for a project, you don't own the land, you only own the top structure,*

*(352:352)*

*... it can differ from one place to another, because another person maybe a business, rich business person buys the Inkhosi a car, that's fine. Nobody stops him.*

*(348:348)*

*Oh yes, there are royalties that you pay. Big companies, for instance, they pay some royalties, maybe in a form of a fee that goes into the development of that community. For instance, if the Inkhosi agrees that you can come and open up a factory, you/ you must every year pay some kind of royalties.*

*(366:366)*

*N.: If they want to open up a factory within his area, they have to pay some royalties. In another area like, they want to dig out maybe, there is a granite/ granite mine//*

*K.: Quarry?*

*N.: ... they have to pay the chiefs some royalties, that's their ruling, because they're coming to dig his land anyway. He's got to be recognised and his loyalty to give them a go-ahead, must be acknowledged, yeah.*

*B3 Bonnie with Lowell (235:235)*

*...the chiefs (\*\*) if you want a land from a chief, you have to (\*) you have to pay something to the chief. Euh:: that's how it is.*

*C6+7 Seymour with Monroe (198:198)*

*You've got to bribe chiefs in this context. Otherwise you wont get it. You bribe your way.*

(208:210)

*M: ... it's going to continue [all laughing] As the business goes, as more the demands from the chiefs. He would just send one of his team/*

*S: Yeah.*

*M: ... go and tell the shop owner that the chief is (...) So, those are the unrecorded business [expenses].*

*K: Could that be exaggerated so that the total business is spoiled by the behaviour of the chief?*

*S: It can only happen if the relationship between the chief and the business person deteriorates.*

(220:222)

*... the chief's team. You cannot approach him, the, the, the chief. You must start with the headmen, you bribe so that you are not on the waiting list, it's very quick for you, then you bribe again, again the chief, then/*

*S: You get what you want.*

#### *C8 Brigham (216:219)*

*K: ...chiefs and headmen and so on? Do they play a role in your area?*

*B: They do play a role, they're labelled to make certain decisions, they're giving you a piece of land/*

*K: Yeah, for instance!*

*B: ... to run your business from, and then counselling what kind of business can be run in the vicinity of the community.*

#### *C6+7 Seymour with Monroe (216:216)*

*...now another thing that is happening (...) the councillors. There's SANCO, there's councillors, there's the chief.*

(166:166)

*And that's when SANCO then, you know, euh comes up and says: That's not/ that's wrong. That's wrong, that's wrong, that's not supposed/ so in some instances, you know, we found ourselves playing a mediatory role between the civic organisations and the traditional structures.*

#### *C1+2 Theodore with Drucilla (398:398)*

*There's still a lot of power struggle between the two structures. Because the most powerful and the recognised structures so far is councillor's structure.*

(402:402)

*This is my ward. You see, the same land is a ward, for another person and it's "my land" for the chief.*

(375:375)

*Th.: They [the councillors] are the official elected representatives easing the correct democratic systems in the country as you will elect your councillor. That is the proper structure, yeah. So, they all now operate like that and the chiefs are those that inherit the, yeah, chief, the chieftains. So, I am saying the support is required because the councillors seat in the local government structure and they know what developments will take place within the community. So, they need to come down now to the community and say: Yes, we gonna euh construct the whole (...) or gonna build new euh homes, all those kinds of things. So, they even bring that information down to the communities, so now they will therefore (elect) the startups to say: Okay, who are/ do we have any people, who are qualified in building construction here?*

Unter dem Kode 3454 wurden negative Wirkungen zusammengetragen, die nach Überzeugung der Experten von den zivilgesellschaftlichen Organisationen ausgehen können, beispielsweise von den in SANCO organisierten Straßenkomitees:

*C6+7 Seymour with Monroe (134:134)*

*M: And now look at some businesses, is only in the evening that they can be able to make money when the people are coming back from work, but the street committees say: Well this business goes by this hour. So, those are other things that they will get, also, another thing because you've got the business and one of the/ one of your neighbours passed away, they don't have enough money for the funeral, so the SANCO will go to you, so it's (...) paying, you know.*

Zu welchem Risiko für ein Gründungsvorhaben das gewohnheitsrechtliche Eingebundensein in einen Familienverband werden kann, illustrieren die nun ausgewählten Zitate (Kode 3442): die Verpflichtung, einen von der Familie gewährten Kredit zur unpassenden Zeit zurückzuzahlen, die Notwendigkeit bedürftige, verwaiste Verwandte zu unterstützen, der gewohnheitsrechtliche Zwang, beim Tod eines Geschäftsmannes den Betrieb auch dem fachlich ungeeigneten Schwager übertragen zu müssen, schließlich auch dem Druck der Älteren nachgeben zu müssen, außergeschäftliche Ausgaben zu tätigen, die man selbst ablehnen würde:

*C8 Brigham (110:110)*

*...the other thing that, in my experience, as I worked with these people, is that the bondage they have on (many of) the families, that euh is pay-back time thing.*

(151:151)

*But because of this family bondage thing some of those businesses went down. Because if you don't have this support from the family, when you make a few Rands*

*they'll like you to buy bread or something. Not because (...) they are not pestering you to do that. In the other hand you're feeling: It's now pay-back time.*

*G3 Paxton (87:87)*

*...when I started working I have to support (they back) again, grandmother, other like cousins, you see/ I started to have problem then, not my problem, my family problem. So, I couldn't, I couldn't save money.*

*(93:93)*

*So, I was (forced) to support and give my grandmother some money and my son as well.*

*C5 Mary (152:152)*

*...because my [meaning 'a']husband died, he attended the business training and all the stuff, but now the brother that doesn't have that experience of running the business. He's gonna/ the business is gonna completely die, it's gonna collapse.*

*(154:154)*

*...we cannot close the shop by saying that my husband is dead, so I'm going to close my shop. Yet now, at home we've got the car, our only one car that was bought on my husband's name, but because of we're married, when he dies I have to own that car. I'm going to give his younger brother the car because of I'm working, I contribute. So that/ that younger brother doesn't even give me 50 cents to pour petrol in my car. But when my husband dies, the, the, the, my, the younger brother must take/ must own the car, he doesn't even have a driver's licence.*

*C6+7 Seymour with Monroe (442:446)*

*M: You must slaughter either a goat or a cow, the elders will tell you what, there must be a feast. It depends. If they see that your business is, you know, then they will take about 10000 from the business for the feast.*

*S: What Monroe says: those kind of things can be very! expensive, very, very expensive.*

*M: And the second thing is, if one of your relatives passed away, the elders will come to you and say: Your cousin or one of the family members has passed away, so you must donate something to the family because you own a business.*

Es liegt nahe, dass in einem Klima von Neid, Misstrauen und Eifersucht genossenschaftliche Ansätze nicht gedeihen können, zumal sie das Ziel gemeinschaftlichen Produzierens zunächst ohne konkrete Aussicht auf Gewinn bzw. gemeinsames Einkommen zum Gegenstand haben. Einen Hinweis auf das geringe Potenzial genossenschaftlichen Produzierens geben die nun folgenden Zitate (Kode 3433):



C4 Lambert (294:294)

*The South Africans are engaged in collective action only in Ubuntu kind of things, parties and functions, not in making money together... South Africans will need centuries to change this situation.*

(174:174)

*There/ there's a success of the groupings, it's very minimal. You can count them. It's one out of ten. ...I don't see Masakhane working because euh, you know, I have! tried it with a/ a few groups. And most of the groups, you know, have fallen apart.*

G6 Luther (201:201)

*L: ...but although is difficult cause what the people there, there's lack of trust within us.*

(245:245)

*...they [the men] want to see something happening as a proof. Yeah, they don't want to take off and talk of something (...) that not happened yet. They don't believe in that.*

B1 Nancy (296:296)

*And another thing, that can be a draw-back in a project is that people are always desperate for money and the results are not coming by in 2 or 3 months. It takes time. Then they loose patience, they start looking for other jobs//*

G1 Lindsay (408:408)

*The cultural standards, but (\*) here, no, not in the urban areas, locations. That doesn't work anymore. Instead there is competition.*

(418:418)

*They don't want to help other people. They don't want/ they wanna to tramp on other people to get the job instead of working together.*

G6 Luther (253:255)

*L: I don't remember the name of the organisation, but it was guys from Germany. They were sponsoring the guy who was doing the co-operatives. They say the National Co-operative Association of South Africa. That was NCASA.*

*K: I see, I think I can find that out.*

*L: Yeah, then there was a problem there! They don't go down to people at grass-root level. The money that comes there was rotating in the offices.*

C4 Lambert (36:36)

*Even if they can work as a team, but within the team euh the team will encounter some problems. Some of the people will pocket the money, rather than euh enlarging the company and as a result, you know, that company will collapse.*

*C5 Mary (166:166)*

*Because I know the conflicts start there if maybe we go in group and buy. At the end of the day, somebody will be robbed, will be fight and then will hate each other and if maybe my stock go faster than their stock, so what's gonna happen, should I delay because of their stock's still there?*

Unter Kode 3422 wurden Äußerungen der Experten gesammelt, die das Thema der Gewalt an Frauen behandelten, worunter zunächst die alltägliche und gewohnheitsrechtliche Diskriminierung im Sinne symbolischer Gewalt gemeint ist, hier bezogen auf die Chancen für Frauen, sich geschäftlich zu engagieren. Andere Formen der Gewalt reichen von körperlichen Übergriffen und Vergewaltigungen bei Raubüberfällen über die Verfügungsgewalt der Ehemänner bei Finanzen und Tagesgestaltung bis hin zur Benachteiligung in der – vor allem auf dem Land – gewohnheitsrechtlich geschlossenen Ehe.

*B1 Nancy (266:268)*

*N.: If it's a woman [in case of robbery], it's just a soft target.*

*K.: A soft target.*

*N.: Sometimes, they just kick her, they get what they want, they move on and they rape her. But in most instances, men are killed. Brutally killed.*

*C5 Mary (152:152)*

*...on a traditional way is that mostly women live under men's wing because the man is the only one who takes the decisions. The woman must just agree.*

*C1+2 Theodore with Drucilla (567:567)*

*...if you are a woman, you're under your husband's (rule), you don't own anything, you don't own land, even if you have a business, the money is going to be controlled by their husbands. And again if the husband decides to marry, you know, maybe you can end up with nothing because that is what is happening. These guys, they've got these women in the rural areas and they are all married to them in the customary law. And then when they come to town,... and then this woman (..) got money, she loses everything because that marriage is not regarded as a marriage.*

*...as far as the banks are concerned, because they would look at the kind of marriage this woman is involved in, and say: No, you can't have a loan because you've got to bring your husband. Maybe this woman is not staying with her husband//*

C6+7 Seymour with Monroe (43:43)

*There's also another thing with our culture is that the woman would run the business, but the cash would be handled by, by, by the husband.*

B1 Nancy (482:484)

*N.: Because cultural in rural women/ to me they're still oppressed. Sometimes you set the meeting to meet them at 10, they are still cooking.(...) that late.*

*K.: At 10 in the morning?*

*N.: Yes, because their husband (...) is not working, she must prepare lunch for him. Then by one-o'clock she wants to leave, because she must run and cook supper. The man does not understand she wants to be in the group and all that kind of stuff.*

Das besonders in vielen *townships* faktisch außer Kraft gesetzte staatliche Gewaltmonopol hat in Südafrika zu verschiedenen Formen zivilgesellschaftlicher Gewaltvorsorge und –bekämpfung, der Entstehung von Vigilantismus, aber auch zum Missbrauch solcher Initiativen für eigene Interessen bis hin zur Schutzgelderpressung geführt (Kode 3421):

G6 Luther (359:359)

*...there's a hell of firearms, is another problem, you can hear, I'm not very far from the shebeen. You hear: dood, dood, dood, all the time shooting at one another.*

*(359:359)*

*...see the police will run away. Now, the police think twice: Eh, maybe he's got AK 47, bust it.*

*(365:365)*

*K: AK 47, what is that?*

*L: A rifle. Yeah.*

*K: And they are afraid?*

*L: Yeah, they are afraid. Yeah, and they are also corrupt. Those things. That's why I say: Eh, no longer interested in law.*

C4 Lambert (131:139)

*L: ... normally when criminals euh do come and interfere, somewhere, somehow, they're being dealt with.*

*K: By whom?*

*L: By, let's say, by the community.*

*K: By the community, aha.*

*L: Yeah, by the community. As long as people can identify the person, then they will definitely (deal) with that person.*

*K: Aha.*

*L: Yes, they will definitely deal with that person.*

*K: This/*

*L: Unless, unless if the person has got a gun, then he can come and do whatever he wants to, but euh it doesn't happen always. It's very seldom.*

*B2 Thalia (170:170)*

*...what I know is that there are some areas whereby they must pay these guys to look after their businesses. Yes. So that they cannot be robbed, you know, yeah, right.*

*K: In a kind of blackmailing the business community?*

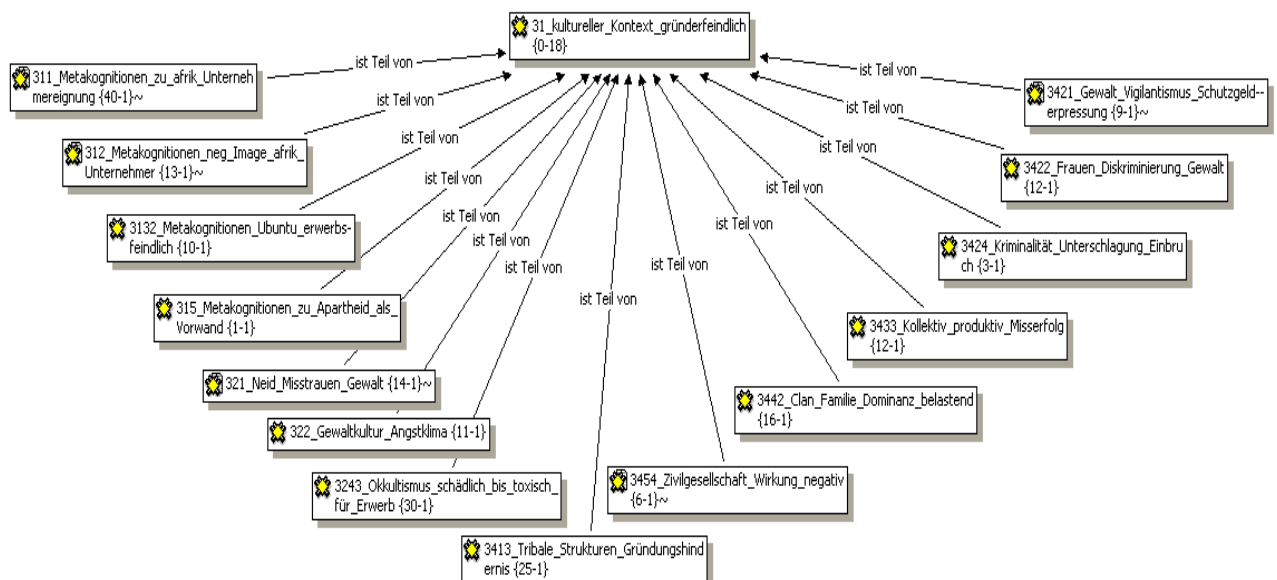
*T: Absolutely, absolutely, they are, they are.*

*(172:173)*

*But also at the same time you have to pay them just to secure your business, just to see to it that no people are coming to rob you, you know, all that stuff, yeah. Right, aha.*

*So it is happening, it is happening, and as a result if you don't pay them, you know, they can do anything to your business, yeah, right.*

Zusammenfassend ist der gründerfeindliche kulturelle Kontext (Kode 31) noch einmal in Abbildung 12 graphisch dargestellt worden.



**Abbildung 12: Facetten eines gründungsfeindlichen Umfeldes**

### 4.3.2 Dynamik von Gründerlebenswelten

Nachdem im Wege einer idealtypischen Profilbildung die Heterogenität des Gründerumfeldes anhand förderlicher bzw. feindlicher Facetten illustriert worden ist, soll in diesem Abschnitt die diesem Umfeld innewohnende kulturelle Dynamik aufgezeigt werden. Hierzu wurde bereits auf die These von der Entwestlichung Afrikas und insbesondere Südafrikas hingewiesen (vgl. Abschnitt 2.3.2), die im Verblässen westlicher Kulturwerte und in einer Indigenisierung, d.h. im Erstarken nicht-westlicher Kulturorientierungen erkennbar sei (vgl. *Huntington 1998*, S. 136 ff.). Ökonomisch könnte sich in Südafrika eine solche Entwestlichung in der Rückkehr zu einem präkolonialen Wirtschaftsstil äußern, bei dem der kollektivistische *Ubuntu*-Humanismus oder okkulte Glaubenspraktiken eine beherrschende Rolle spielten. Die gegenteilige Tendenz einer Verwestlichung würde sich hingegen in einem Transformationsprozess niederschlagen, der durch zunehmende Individualisierung, Säkularisierung, Professionalisierung und Emanzipation nachweisbar wäre. Die letztgenannten Tendenzen implizierten zugleich eine zunehmende Absorption westlicher Unternehmenskultur in der südafrikanischen Gesellschaft, damit auch tendenziell vorteilhaftere Voraussetzungen für Unternehmensgründungen. Im Folgenden wird anhand ausgewählter Zitate die Sichtweise der befragten Experten zur Dynamik des südafrikanischen Gründungsumfeldes wiedergegeben.

In der Analyse der gesellschaftlichen Leitbilder zwischen Kollektivismus und Individualismus wurde von den befragten Experten für Südafrika ausnahmslos eine Tendenz zum Letzteren diagnostiziert (Kode 301). In den *townships* würde die Ökonomie des Kollektiven, wie sie die *Ubuntu*- und *Masakhane*-Ethik impliziert, von der westlichen Kultur des urbanisierten, wettbewerbsorientierten Individuums verdrängt. Business und *Ubuntu* vertrügen sich nicht, gemeinsames Handeln sei nur noch für konsumtive Aktionen und soziale Vorhaben relevant. Im Business zähle der Glaube an sich selbst, der Leistungs- und Siegerwille - nur für die Gemeinschaft gelte ein Gottesbezug. Thalia instrumentalisiert das Geschäftliche noch als Mittel, mit dem solidarisches Verhalten erst möglich werde. Dagegen sieht Drucilla die Sphäre des Geschäftlichen von ethisch-religiösen Kategorien abgespalten. Coleman hat sein Gründerkonzept konsequent an den Konsum- und Prestigeinteressen der neuen *black bourgeoisie families* ausgerichtet. Das neue westliche Konsumideal fasst schließlich Norma in das Bekenntnis: *I want to be different*.

*C1+2 Theodore with Drucilla (325:325)*

*...a lot of things that were done and were regarded as good as culture (...), especially in the townships, are no longer there. Because, you know, the lifestyles of every individual, that is why you can talk of (urbanised) individuals these days.*

*(329:329)*

*So, you will realise that a lot of these things [Ubuntu/Masakhane] are actually gone/ (...) very few people still know! those things. So, I always say therefore the business has a better chance of euh, euh yeah surviving.*

*(341:341)*

*...now it fits better in western model, models, and also the whole question of the, the, the old style of euh working in groups, I mean, is definitely/ do not apply. This is why you will find a lot of euh entrepreneurs within the townships, who got/ who are doing very well in business, you know. So which means, they're using correct business principles, yeah, that's right.*

*B2 Thalia (177:177)*

*Because we African people would believe in Ubuntu, but nevertheless, you know, because of this western culture some of our beliefs have been taken away.*

*G0 Coleman (142:142)*

*Ubuntu it's one of those principles embedded into how you relate to people. Okay. But now if you bring that into business, because who I am it's how I relate to, to/ how my energies evolved to other people, you know. But bringing that into businesses (\*) sorry*

*C4 Lambert (172:172)*

*Masakhane, it can be euh, let's say, a venture, you know, to join, let's say, the communities, you know, for their social gatherings and what what. But in the case of business, I don't see Masakhane working.*

*G1 Lindsay (515:515)*

*We are like this now: individual, individualistic, self-oriented, competitive,*

*C1+2 Theodore with Drucilla (145:145)*

*But the best thing we have to work on is your attitude. If you tell yourself, you can win, but if you say you can't, you can't.*

*(319:319)*

*Things have changed, one man him for himself, and God for us all.*

*B2 Thalia (195:195)*

*Vuka uzenzele: "Wake up and do it yourself", you have to, you take one step at a time. 'cause nobody is gonna come to you and give to you everything.*

*(199:199)*

*And using also the aspect of Ubuntu (\*) in between. And we cannot separate the two. Because the business/ in order for this business to survive, I must have income. I must have funds. So that I can be able to give it to you again.*

*C1+2 Theodore with Drucilla(112:112)*

*Personally I think, this [business] has to be done in a western way. Because you know, the person and the business are two separate things. It's the person!! who is running the business, with culture and everything, religion, you name it, but the business hasn't got that. If we want to practice Ubuntu or whatever, you must use from your own (drawings), not from the business (...)*

*G0 Coleman (208:208)*

*And they're prestigious people, they're staying in, you know, Midrand. You know, in South Africa, there's this new (sucker off) society growing, the bourgeoisie, what you call it, the black bourgeoisie families.*

*C3 Norma (293:295)*

*N. ... that's the way I dress up.*

*K.: Mmh.*

*N.: I want to be different.*

Die zunehmende Durchdringung der schwarzafrikanischen Gesellschaft mit westlichen Kulturnormen, ihre Verwestlichung, sehen die befragten Experten parallel zu einer Tendenz der Professionalisierung (Kode 302). *Correct business principles* würden nicht nur zu einer höheren Effizienz unternehmerischer Tätigkeit beitragen. Sie würden den Unternehmer sogar von dem Anrühigen des Inhumanen befreien. Seymour geht selbst so weit, den traditionellen Modus der Entscheidungsfindung durch Konsultation und Konsens als Zeitverschwendung abzuwerten - selbst in Auseinandersetzungen mit traditionellen Autoritäten (*chiefs*). Sofern derartige Aussagen von den befragten Trainern und Beratern gemacht wurden, liegt jedoch die Vermutung nahe, dass sich in ihnen auch eine Selbstaffirmation oder die Programmatik ihrer Arbeitgeber niederschlug.

*G1 Lindsay (571:571)*

*As we're learning more and more about business, the westernisation, there is a, there is a change coming in.*

*C1+2 Theodore with Drucilla (333:333)*

*...the correct business principles are being applied within the communities these days because of the change of times and change of style, lifestyles.*

*(128:128)*

*...some of the entrepreneurs, they really implement these things. And they do! understand that it's because this is business, not because I'm inhuman!*

*G1 Lindsay (533:535)*

*L.: But in the, now in the business world, there's that promptness, planning, that's really like coming in now, taking part, you know.*

*C6+7 Seymour with Monroe (172:178)*

*S: ...let's have maybe 10 [training participants] from the chief's (kraal) and 5 from the [laughing] from the community or vice versa, you know. And maybe the chief might say, well, no I want 12, you know, to come from my family, you know, and those guys you must give three. So you go to the other side, you know. 'cause I don't remember a time when we're brought up together in one meeting, you know.*

*K: So, not the traditional Indaba way, but rather the/*

*S: ... the mediatory way. Yeah.*

*M: Because otherwise, you're wasting your time.*

Auch den okkulten Glaubenssystemen messen die Experten für ihr eigenes Leben, in ihrem professionellen Engagement bzw. in ihrem Geschäftsgebaren keine beherrschende Bedeutung mehr bei (Kode 303). Entweder haben sie es aufgrund ihrer Erziehung nicht gelernt, mit ihren Ahnen überhaupt in Kontakt zu treten, oder aber sie tun dies mit der Absicht *good vibes* zu empfinden, sich also in eine gute Stimmung zu versetzen. Als extreme Abkehr davon, die eigene Lebensplanung einer Bindung an Okkultes zu unterwerfen, kann Morgans Bekenntnis gelten, mit dem er sein Leben und seine Zukunft als identisch mit seinem Maschinenpark postuliert. Eine deutliche Tendenz zur Säkularisierung wird auch dann offenbar, wenn die Experten wenig oder gar keinen Sinn darin sehen, traditionelle Heiler oder Wahrsager bei geschäftlichen Belangen hinzuzuziehen:

*C4 Lambert (122:123)*

*K.: ...contact with ancestors?*



*L: No, I wouldn't do that, I wouldn't do that. Because my parents, you know, has told me that euh (\*\*) there's nothing like that.*

*G0 Coleman (112:114)*

*I'm saying, so the connection for me, the connection with me and my ancestors, it's not there, you know. I don't have any, any, any connections, yes I've got, I call them visions. I do have visions.*

*K: What about your mother and father? Did they, so to speak, integrate the ancestors in your family life?*

*C: No! No! We grew up, never believing in those, you know.*

*P11: G1 Lindsay (394:394)*

*K.: ...in what way would an ancestor guide you, for instance?*

*L.: Euh, basically I think, if I can just put it in a modern way, is to send out good vibes in basically look after you wherever you are.*

*G4 Thelma (281:281)*

*T: ... I just refer to my parent, like my father and my mother and my sisters and my brothers only, on my family it's like my brother's [meaning her uncle] brother and my mother's sister. Just like the family, not for the grandfathers and ancestors.*

*G2 Morgan (101:101)*

*Because they [the machines] are my life, they are my future.*

*C8 Brigham (155:155)*

*I'm one type of a person: If something does not interest me, I just don't focus on it. I'm not into Sangomas, Umuti and all those things.*

*G6 Luther (331:334)*

*L: Now at church, we don't deal with the Sangomas.*

*G3 Paxton (281:281)*

*...so I get tired of the Sangoma. I don't want them to interfere in my situation.*

Eine markante emanzipatorische Tendenz lassen die Erfahrungen und Wertsetzungen der befragten Experten auch in Bezug auf die Rolle der Frau, d.h. hinsichtlich des beginnenden

Abbaus ihrer Benachteiligung im gesellschaftlichen Leben erkennen (Kode 304). Die Tage seien vorbei, in denen die Frau als Eigentum des Mannes und „unter seinen Fittichen“ lebend definiert wurde. Die Experten machen dies vor allem an der schwindenden Bedeutung des gewohnheitsrechtlichen Ehestandes fest, der die Frau entmündigt und gänzlich dem Willen und den Entscheidungen des Mannes unterworfen hätte. Der traditionelle werde immer mehr durch den gesetzlichen Ehestand abgelöst, der durch eine Eheschließung in der Kirche oder vor einer staatlichen Behörde zustande käme. Hierdurch gelte für die Eheleute der gesetzliche Status der Gütergemeinschaft (*Community of Property*), der den Frauen auch bei einem unternehmerischen Engagement neue Chancen eröffnen würde - nicht zuletzt im Zusammenhang mit Erbaueinandersetzungen über ein gemeinschaftlich betriebenes Unternehmen nach dem Tod des Ehemannes.

*B2 Thalia (389:389)*

*...like most women, they want to stand up on their own. Absolutely. They don't want to depend on their husbands.*

*C5 Mary (152:152)*

*...on a traditional way is that mostly women live under men's wing because the man is the only one who takes the decisions. The woman must just agree.*

*C1+2 Theodore with Drucilla (567:567)*

*...gone are those days when they said: you know a woman who are not supposed to own anything in the home, you know.*

*G6 Luther (310:311)*

*K: Was that your wife's wish to have that church certificate or was it your own idea?*

*L: Yeah, it was/ we were going together in the church.*

*C4 Lambert (142:142)*

*Yeah in most cases, euh you know, the (\*\*) the legal procedure is the one that's taking the lead. Yeah, most of the women nowadays are married in Community of Property [Gütergemeinschaft].*

*(156:156)*

*But nowadays people are educated and they, they, they know what is the necessity of getting a legal document. Yeah. They're no longer taking things for granted. Yeah. So,*

*the customary law, it works to a certain extent. But, you know, the, the, the legal one makes it very strong.*

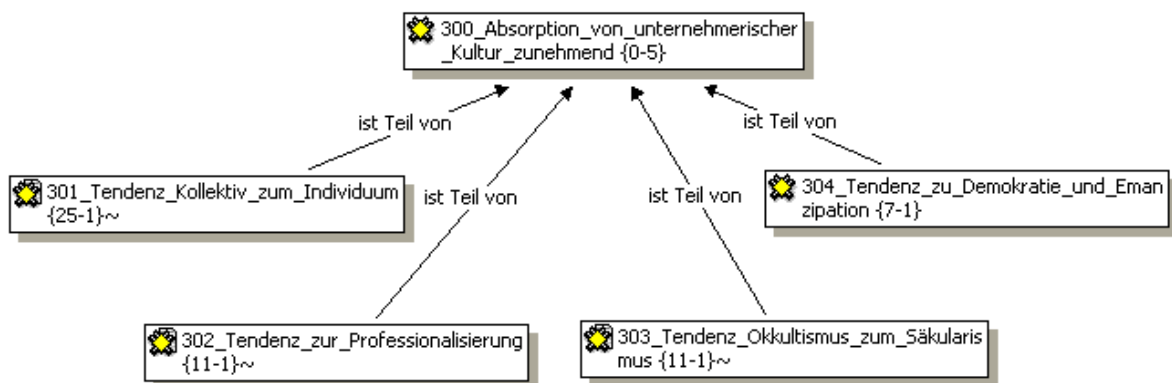
Pinglé hatte es noch als einen Beleg für ein Defizit an Sozialkapital unter Schwarzafrikanern in Südafrika gesehen, dass Mitglieder religiöser Gruppen in diesen aus Gründen des Misstrauens nicht für ihre unternehmerischen Aktivitäten um Unterstützung nachsuchen (Pinglé 2001, S. 9). Diese Einschätzung wird generell auch von Luther geteilt. Er selbst wendet sich aber gegen den Trend und lässt die Anbahnung von Geschäften auch über sein Engagement innerhalb der Kirchengemeinde zu:

*G6 Luther (181:183)*

*I'm a member of the Gospel Church of Power in Philippi.*

*K: And when you go there and meet the people, do you talk about business or is this something you rather leave aside?*

*L: No, there're guys, (I) used to say: Gentlemen, come to business. I'm willing to help what I know.*



**Abbildung 13: Tendenzen einer stärkeren Absorption unternehmerischer Kultur**

Die mit den Aussagen der Experten belegten Tendenzen zu einer Verwestlichung kultureller Kontextbedingungen im Gründerumfeld sind in Abbildung 13 zusammengestellt worden. Zusammenfassend stellt Tabelle 6 noch einmal die Gründungskontexte in ihrer idealtypisch positiven bzw. idealtypisch negativen Ausprägung gegenüber.

Tabelle 6: Idealtypische Profile des kulturellen Gründungskontextes

Idealtypen des Gründungskontextes Facetten des kulturellen Kontextes	Der gründerfreundliche Kontext Kode 30	Der gründerfeindliche Kontext Kode 31
Kognitive Kultur determinanten	Konstruktive Bewältigung des Apartheiderbes: - Leistungsdenken statt Wiedergutmachungserwartungen - Erkennen und Realisieren von neuen Chancen für die Schwarzafrikaner nach 1994 Integration des kulturellen Erbes	Negative Metakognitionen zur unternehmerischen Eignung der Schwarzafrikaner Negative Metakognitionen zum privatwirtschaftlichen Erwerb Missbrauch der Ubuntu-Traditionen Apartheiderbe als Vorwand bei Leistungsfeindlichkeit
Affektive Kultur determinanten	Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken - kompromisshafte Befriedigung spiritueller Bedürfnisse - Anerkennung auch schädlicher Wirkungen von Okkultismus - Delegation okkulten Praktiken an <i>Sangomas</i> Vertrauen in Sparvereinen	Generalisierte Kultur des Neids, des Misstrauens und der Gewalt Klima der Angst, besonders in den <i>townships</i> Zuflucht zu schädlichem bis toxischem Okkultismus im Geschäftlichen bis hin zu Gewaltexzessen
Facetten sozialer und politischer Kultur	Vorteile ländlicher Lebenswelten Konstruktive Rolle zivilgesellschaftlicher Strukturen Konstruktive Rolle traditioneller Führer Modernität unter Bewahrung afrikanischer Traditionen	Machtmissbrauch in tribalen Strukturen Schädlicher Einfluss zivilgesellschaftlicher Strukturen Parasitäre Familienbeziehungen - „rationaler Nepotismus“ - <i>family bonding</i> Versagen kollektiver Erwerbsansätze Gewohnheitsrechtliche Benachteiligung von Frauen Aufgabe des staatlichen Gewaltmonopols
Zunehmende Absorption unternehmerischer Kultur	Tendenz von kollektivistischer zu individualistischer Lebensführung Professionalisierung unternehmerischer Initiativen Abnehmende Bedeutung okkulten Glaubenspraktiken Emanzipatorische Tendenz zugunsten der gesellschaftlichen Stellung der Frau	

## 4.4 Strategien der Bewältigung von Gründungsherausforderungen

In den Abschnitten 4.2 und 4.3 wurden mittels einer beschreibenden Analyse aus den Interviews Facetten der schwarzafrikanischen Gründerpersönlichkeit und ihrer Lebenswelt extrahiert. Diese Analyse wird nun durch die Beschreibung des kulturspezifischen Bewältigungsverhaltens der Gründer ergänzt. Dazu hat die Auswertung des Interviewmaterials vier idealtypische Strategien sichtbar gemacht, die im Folgenden vorgestellt werden: die wachstumsgerichtete, die anpassungsorientierte, die entwicklungsorientierte Strategie und die Rückzugsstrategie.

### 4.4.1 Strategie wachstumsgerichteter Bewältigung

Mit Kode 401 wurde das strategische Agieren der interviewten Gründer in konstitutiven Entscheidungssituationen ihrer Projekte erfasst. Lindsay hat mit ihrem ersten unternehmerischen Engagement eine Enttäuschung erlebt. Zwar kann sie ihre kopierten Designerparfüms im geschützten Umfeld einer städtischen Markthalle anbieten, erreicht dort aber nicht ihre Zielgruppe, weil in dieser Halle das Marktsegment der Touristen angesprochen wird. Nach eigener Risikoabschätzung hat sie jedoch die Investitionen in dieses Projekt gering gehalten, und sie plant nun nach vorübergehender Standortverlagerung eine geschäftliche Alternative mit einem auf afrikanische Küche spezialisierten Restaurant. Luther absolviert zum Zeitpunkt des Interviews eine erfolgreiche Startphase mit einem neuen Geschäftsmodell, plant aber im Sinne einer Vorsorge ein neues alternatives Engagement in etwa 10 Jahren, falls es die veränderte Auftragslage erforderte. Morgan hatte sich mit der innovativen Produktidee, Antilopenfelle für die Herstellung von Sandalen zu verwenden, am Anfang seiner unternehmerischen Selbstständigkeit eine Alleinstellung im Markt aufgebaut. Danach ist bereits zweimal seine geschäftliche Existenz zerstört worden, und er musste jeweils wieder ganz von vorne beginnen. Zuerst hatte er mit seinem Betrieb einem städtischen Renovierungsprojekt weichen müssen, dann zerstörte ein Brand seine Sandalenfertigung. Sehr zielstrebig hat er jeweils neue Chancen ergriffen: zuerst die Chance seinen Betrieb auf einem Nachbargrundstück neu zu eröffnen, dann das Angebot in einem Inkubator für Behinderte ein Gründertraining zu absolvieren, um dort mit einer Anschubfinanzierung eine neue Fertigung aufzubauen. Mit ihr plant er noch einmal so zu expandieren, dass er zwischenzeitlich entlassenen Mitarbeitern eine erneute Anstellung in Aussicht stellen kann. In seiner

Beschaffungspolitik nimmt er die Chance wahr, Material direkt bei den Erzeugern, den Gerbereien, statt im Großhandel zu beziehen und damit einen Preisvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu realisieren. Hierzu werden im Folgenden die entsprechenden Aussagen der drei Gründer wiedergegeben.

*G1 Lindsay (280:280)*

*So it was just by chance, then I knew I wouldn't find another shop, then I said: lemme take this risk, go in there [the Victoria Street Market] and see what it/ what it's like. Once I'm in there, my eyes were opened up some more, but when you not/ I felt if I carry on looking and not find anything, then I// I wouldn't have the outlook that I have now, that I// I went into the business, went into the shop and experienced it.*

*(44:44)*

*...but this is the first time I've actually said: Right, I'm doing this and (...) with it. And:: I'm also euh currently researching euh an African cuisine restaurant as I have told you.*

*(372:372)*

*...but one that I'm really going to launch is the restaurant one. I need to launch that one.*

*G6 Luther (86:86)*

*...always making 100 (...) more than you (...) what I'm getting from work. Then I say: Aahh, now, let me go for business.*

*(369:371)*

*10 years from now (\*) that's why I (\*) You see I have been euh (\*) because the trees now maybe, they will be ahead to look forward, because maybe the trees will be finished maybe in 5 years time. That's why I think of getting another/ doing another business. Like in winter time lot of rain's here. So I can keep on like I was trained as a painter...*

*I'm doing research, you must have your own money, you buy the paint, get the job, then can be able to pay your supply, then/ those are the things I'm doing the research. Then I can prepare myself for.*

*G2 Morgan (125:125)*

*I started this project, I was one man, I didn't have any competition.*

*(43:43)*

*Because they [the municipality of Johannesburg] were renewing everything. So I moved out from that/ I moved to the other side.*

*(55:55)*

*And I'm not definitely sure that the production will move as fast, as quickly like last year. I have to check on it first before I can say: Hi, call other two guys to come and help me.*

(141:141)

*...most of my competitors are buying skin from the wholesalers and they are expensive. I'm buying the skins from the tanneries, so I get them cheap.*

Wichtige Voraussetzungen für das Wachstum eines Gründungsprojekts sind der Wille zur Selbstständigkeit, Leistungsorientierung und Qualitätsbewusstsein (Kode 402). Luther hat diese Eigenschaften schon während seiner ersten unternehmerischen Gehversuche als Milch- und Obstverkäufer unter Beweis gestellt. Jetzt bedeutet für ihn die Qualität seiner Arbeit das zentrale Erfolgskriterium im Marketing. Lindsay hat für ihr neues Projekt, ein afrikanisches Spezialitätenrestaurant, ihren Verlobten als Partner gewählt, bei dem sie seine Fähigkeit zuzupacken und seine Unabhängigkeit schätzt. In Colemans Gründungsplänen spielt eine wichtige Rolle, dass er sich mit den PKWs, die er verkaufen will, identifizieren kann - z.B. mit Fahrzeugen der Marke BMW. Patrick drückt seinen Stolz darüber aus, dass er in der Lage ist, seinen Kunden einen schmackhaften und preiswerten Snack anzubieten. Morgan weiß durch Marktbeobachtung, dass er durch die bessere Qualität seiner Sandalen diese auf einem höheren Preisniveau als die ihn nachahmende Konkurrenz anzubieten kann.

G6 Luther (31:31)

*I met another German guy, was selling milk. Then I asked him if he can sell for me [meaning: if I can sell for him], then he said: With pleasure! Then I started with the 50 liters of milk. Then I end up selling 200 liters of milk.*

(173:173)

*Yeah, no, (...) saw him ... I get a job, that's what I, what in my mind, you do it right one time. That's the way I'm marketing myself. Once a client will see me, he'll look for me every time.*

G1 Lindsay (179:179)

*That's/ euh he [her fiancé] is also going to be euh my partner in the restaurant business.*

(182:182)

*He's never been employed; he's always been in business euh ever since he left Technicon. He's been doing either any business (that's) technical actually/ euh whether it was transport, yeah he went to transport for a certain company, delivering their wood (Mesonite), he was delivering wood for (Mesonite), the tree trunks (...), at*

*some stage he had to cut the tress himself and then deliver them and then had to lease farms with trees and cut the trees and sell them ... that he was contracted to, yeah.*

*G3 Patrick (107:107)*

*I'm selling here like basic things, simple things, like (amanuena), chicken feet, (...), fish, you see. Every ready things, so people, they all like that. And they really, really most special chicken feet, something really/ it's not expensive, it's just for 50 cents each, yeah. So, that's the most thing that they like much more than (...) students, elder people, everybody like that. (...) They buy them ready to eat.*

*G0 Coleman. (51:51)*

*Euh I worked for BMW, for 6 months as a contractor, I was working like a hero? Six hours, seven hours a day, seven days in a week, 6 to 6, that was really torturous, yeah, for me to be engaged with such a credible company with something I wanted to be associated with, you know.*

*G2 Morgan (128:131)*

*K: ...And have you been imitated? Have other people tried to//*

*M: Exactly!! What is happening now, the people on the street, they are the ones, although the quality is not the same. But people on the street now are starting doing the same thing now.*

*K: And have you seen what they offer and checked their quality?*

*M: I have. I have, I have, I move always in Joburg and I look at their quality and for me to count all my things, you know, I have to look, I ask them the prices, how much this cost?*

Luther und Lindsay haben es geschafft, sich in ihrem Konsum einzuschränken und mit dem Ersparnen die finanzielle Basis für ihre Gründungsprojekte zu schaffen (Kode 403):

*G6 Luther (29:29)*

*I worked there so that I can have a couple, couple of Rands, so that I can start my own business. Euh, I started my business, I was having 500 bucks in my pocket, I started selling euh peaches.*

*G1 Lindsay (228:228)*

*Whenever I'm doing something that brings in money, I save.*

Im Marketing illustriert Coleman auf sehr plastische Art und Weise sein Talent für Kommunikation, seine Fähigkeit sich zu vernetzen und sehr persönlich geprägte Beziehungen



zu seinen Kunden anzubahnen (Kode 404). Luther dagegen beherrscht das aktive Akquirieren noch nicht, weshalb er zugreift, als sich während seines Gründertrainings die Chance einer Subcontracting-Vereinbarung mit weißen Geschäftspartnern bietet. Morgan setzt seine Wachstumspläne mit einer qualitätsorientierten Produktpolitik, einer wachsamen Marktbeobachtung und einer flexiblen, differenzierten Preispolitik um. Lindsay wiederum nutzt das traditionelle afrikanische Kaufverhalten von Kundinnen, indem sie ihnen die Designer-Parfüms im Stil einer Verkaufsschau am Arbeitsplatz anbietet.

*G0 Coleman (128:128)*

*I don't do cold call/ calling. I don't do that. I don't wake up and say: I'm gonna meet you. I work very hard to meet you. So, the time between me and sitting down with you, I know, I know 10 pages about you.*

*(134:134)*

*So for instance I sell you, sell you something today, I stay on your bum for the coming year or so, talking to you, whether I'm still working with that company or not working with that company, my communication to you will/ I'd maintain.*

*(65:67)*

*C: ... It is never/ the method that I've been using, has never been tried. I've looked at all the car dealerships you've got in South Africa, all of them, and said: This car suit this car. How do you get to this car? How do you speak to this car? You know?*

*K: You'd give this car a personality, so to speak?*

*C: Exactly.*

*(211:212)*

*K: And these/ the very new top people, the new black bourgeoisie, do you access them?*

*C: It's very simple for me. Very simple for me. I've got my network basis, huge!*

*(77:77)*

*I've learned something, that a client is somebody who want to be told. They want to be taken through something, they don't want them [you] to take them and say: Hey, that, buy now! They want to have/ how, how do you make sense to me?*

*(128:128)*

*I always have got a weakness in you, in you (...) and exploit it to make it work for you. How do I do that, you know? It's for me to sit down and listen to myself and my making sense to this oke. Is this guy going to buy me? So you have to buy me before you buy whatever I'm selling, you know.*

*G6 Luther (41:41)*

*...a company, they joined together to (\*) to/ they employed about 600 people there for a period of six months to get rid of all the invasive plants at the wetlands. Yeah. And*

*then FEBDEV now was involved, had to go there, FEBDEV was teaching us how to run a business.*

*(162:164)*

*Then in otherwise I was subcontracting, yeah,*

*K: These guys, who were they?*

*L: Those guys, they were together with euh N.N. [consultant of FEBDEV] and// by the time of the training then.*

*(157:158)*

*K: Your customers are private or municipality or government?*

*L: Yeah, they are private and the government also, I used to tender for government.*

*(160:160)*

*...there were white gentlemen they were busy with us there. I said to them: Gentlemen, since I don't have these things to look for, I'm unable to market myself. So is easier for you to market yourselves. Then you look for the job, I'll do the job.*

*G2 Morgan (175:175)*

*So, and I supply the hawkers (...) and (...) presently like I'm saying, even if I can sell the shoes for 40 Rand, I would still make 100% (...)*

*(187:187)*

*...some (...giving them more cash) they give me a deposit, I keep the half of the money, I charge them 500 Rand, they give me 250, they go and sell. That's the easiest way of making the business go fast.*

*(131:131)*

*I move always in Joburg and I look at their [the competitors'] quality and for me to count all my things, you know, I have to look, I ask them the prices, how much this cost? ... Then I come back, I sit down and I said, what should I do. What should I do? Something must be done!! Because that (...) for hundred Rand. And I've been selling for 100 Rand. Okay, anyhow, I was getting anything close to 150% (...) so I cut 50%, so what must I do is, because he's selling them for 50 Rand, 80 Rand, 100 Rand. I'm gonna sell them for 80 Rand individual, and for stock pricing when I sell it for 60 Rand.*

*(151:151)*

*[M. answering the phone again accepting an order of 50 pairs at 55 Rand.]*

*G1 Lindsay (250:260)*

*L.: I then I had to go to companies and try and sell inside the companies, but//*

*K.: To the employees of the companies?*

*L.: Yes.*

*K.: Is this a custom, is this customary that you go inside a company and try to sell there?*

*L.: It's done a lot in South Africa. You have to go/ you have to know people, speak to them: where do you work? Or if it's your friend, please organise, so I can come in to your work and sell a certain product.*

*K.: And you meet the people in the canteen, for instance or//*

*L.: Yeah, you meet them in// well now I'm meeting them at the shop and then I ask them: where do you work, can we come to your workplace to sell this product? Or your friends or your acquaintances or people you meet in a workshop, you ask them: where do you work, can I come in, sell the product there. Yeah, that's generally how you do business. People like in South Africa, like the business to come to them, most of the time, actually like in a workplace, the influences in a workplace/ somebody comes in selling pens//*

*K.: Mmh.*

*L.: ... and they just get there at the reception, reception phones, the lady at the reception will phone everybody, they will come and they will// I don't know, there's some excitement that just build up and they just start buying. But they wouldn't go out and// they do, but// I don't know it's different when you come to them.*

*K.: Yeah.*

*L.: When you go to them, then they, they feel like they have to buy, you know, they're tempted to buy, they just buy, but going out to buy is like/ I don't know as if it takes some strain in them or whatever. But they buy a lot at the workplace.*

Im Beschaffungswesen (Kode 405) stellen einige der befragten Gründer Vorgehensweisen gegen das Klima allgemeinen Misstrauens unter Beweis, indem sie vertrauenswürdige Partner suchen, mit denen sie kooperativ geschäftliche Vorteile erzielen. Lindsay entscheidet sich für dieses Vorgehen mit dem Einkauf von Waren gemeinsam mit zwei anderen Frauen, die im Verkauf ihre Wettbewerber sind. Paxton geht eine Kooperation mit einer Konkurrentin ebenfalls im gemeinsamen Bezug von Rohware ein, da er hierdurch Transportkosten einspart. Morgan hat zu seinen Lieferanten, den Gerbereien, einen so vertrauensvollen persönlichen Kontakt aufgebaut, dass ihm in der Phase des Neubeginns Preisnachlässe auch bei Abnahme kleinerer Mengen gewährt werden.

*G1 Lindsay (416:416)*

*Once it becomes regular, we've spoken about that, will, will order material euh the perfume together to get a big discount. It works in/ that's how we've made/ we found a way to make partnership work, is: have your own company, but some things collectively.*

*(266:266)*

*I am doing something about it though, because euh I'm speaking to another guy who has a sal/ salon, a hair salon. I want to go into his salon and euh sell from there.*

(428:428)

*Oh, she's got another lady that she's buying with. There's two of them, so and now I'm gonna be the third one, we can (...) buy together.*

G3 Paxton (187:187)

*For instance, you know, Beauty/ did you/ Beauty, sometimes we'll go together. She also sells this chicken feet, but she don't sell as I do.*

(201:201)

*Yeah, then she's got a car, I hire her, then we go together.*

(119:119)

*I travel as, as (far) as I can in this country to, to, to, to, to negotiate with the people that they are supplying us that we should get the better price out of the material that we are using.*

G2 Morgan (143:143)

*I have to buy in bulk, firstly before I made the good contact with them, I used to/ I have to buy. But since well I've been close to them, I can go and buy 5 skins or 10 skins.*

Entgegen den von den Experten geäußerten negativen Metakognitionen zur Qualität schwarzafrikanischen Unternehmertums zeugt der Führungsstil von Luther davon, dass bei ihm die afrikanische Tradition der Konfliktlösung durch Konsultation und Konsens noch lebendig ist (Kode 407):

G6 Luther (263:263)

*...crime is too much. Well, I cannot deny that. Euh (\*) but (\*) I don't know whether I can say I'm fortunate because I am dealing with people.*

(341:341)

*...we use to sit down. Sometimes I used to sit down with them, I don't go direct, I just say: Let's help each other.*

(347:347)

*...if it's me, maybe I have a (...) has got a mistake, maybe I have not seen what I have done something wrong to and come to me and say: Hey the way you approach me, I don't like it. So, that's why we use to sit down and say if somebody has got a problem, let's talk.*

(345:345)

*Then we sit together at my house, say to go for if somebody has got problem/*

Mit den folgenden Zitaten wird noch einmal zusammengefasst, wie Gründer ihre Verantwortung für das soziale Umfeld in ihr unternehmerisches Kalkül miteinbeziehen (Kode 406) bzw. welche Ratschläge sie von den befragten Trainern und Beratern für den Umgang mit Begehrlichkeiten aus dem Gründungsumfeld erhalten (vgl. dazu auch Abschnitt 4.3.2 der vorliegenden Studie).

G6 Luther (265:265)

*Most of the time I used to employ those skollies, those guys who commit crime.*

(323:323)

*I've there, the parents where they use to come to me if I cant help them to employ their children.*

(326:327)

*K: ...you invite the children for an interview and then/*

*L: Yeah, some of them I can see, there is one I can't fit there, some I can, when I see them, say to him: Now, the area I'm working now, you cannot fit there. I'll see for you the other area that you can fit, yeah, if I've got job.*

(181:183)

*I'm a member of the Gospel Church of Power in Philippi.*

*K: And when you go there and meet the people, do you talk about business or is this something you rather leave aside?*

*L: No, there're guys, (I) used to say: Gentlemen, come to business. I'm willing to help what I know.*

(357:357)

*I'm trying to build them up to something actually bit by bit, all this tendency of liquor is high at the youth, very, very high.*

(351:351)

*Once I get I paid them, they drink too much. That's what they were quarrelling all the time over there. So, I have decided/ now I said to them/ I have decided now they're going to other (...) December time. I've decided now to have the bank book or post book. If he's getting 400 Rand, it must have at least 100 Rand, I put it on the bank.*

C3 Norma (114:114)

*You euh can't invite 20 people and you make euh euh euh 5 liters of umqombothi. So if you invited hundred people or two hundred people because we have a cow, then umqombothi should go with that. So you must liters and liters of umqombothi, 50, 60 liters of umqombothi [Zulu beer]...*

C4 Lambert (129:129)

*...it can!! become an expensive exercise [ a launching party], but in a way it is your promotional measure. People still come back and say: Oh man, you still remember the party that you had and (...) was great...*

*C6+7 Seymour with Monroe (282:282)*

*...in the Western Cape, if there is a funeral, they must close their business because in order for them, your customers to support you, you must also/ they must see that you are one of them.*

*(292:292)*

*...the first thing a good or a wise business man does: He'll go to the affected funeral, I mean family and he asks: What are the needs? It's part of a marketing thing, you know, what are the needs, so they tell him: Okay, we need (millimeal), we need sugar, we need vegetables, we need stuff. If those are the things that he's selling in his business, you know, you know, two days later he brings a bag of potatoes, you know, that's good marketing for him. And maybe by Thursday, Friday he closes the business. Completely, for the whole weekend. Monday when he opens: Ah, the business is full, you know, because now he is a very good euh, euh business person.*

Unter den befragten Experten ist eine tendenziell distanzierte bis ablehnende Haltung gegenüber okkulten Glaubenspraktiken erkennbar (Kode 409). Paxton nimmt eine solche Haltung nach schlechten Erfahrungen mit einem *Sangoma* ein, während bei Thelma und Geraldine nicht auszuschließen ist, dass sie die „richtige“ Antwort auf die Fragen des Interviewers zu diesem Thema allein aufgrund des im Gründertraining Gelernten gegeben haben.

*G1 Lindsay (388:388)*

*...man speaks to the ancestors, (maidens) can do too, like I'm living in my house, I can do it and bring the spirits to my house, but I haven't done it.*

*G0 Coleman (115:116)*

*K: ...advice from a Sangoma, you know, how to attract customers and how to fight off competitors. Is that anything that plays a role in your thinking?*

*C: I, I've got no room for that, you know.*

*G3 Paxton (272:273)*

*K: ... consulted anybody else like a Sangoma in the area if there is one?*

*P: No, no [laughing]*

*(281:281)*

*...so I get tired of the Sangoma. I don't want them to interfere in my situation.*

*G4 Thelma (171:172)*

*K: ...consult a Sangoma about what you were doing and get their support or their advice or so?*

*T: No. no.*

*G5 Geraldine (207:210)*

*K: For instance, have you considered to talk to a Sangoma?*

*G: No, no.*

*K: You have never done this, maybe in family affairs?*

*G: No.*

Dagegen hat Morgan einen pragmatischen Mittelweg zwischen okkulten Verpflichtungen im Sinne geschäftlicher Prävention und aus Verehrung für seine Ahnen einerseits und einem betriebswirtschaftlichen Rationalismus andererseits gefunden (Kode 408). Er versichert sich der Loyalität seiner Ahnen, nimmt die Geister in die Pflicht gegen seine Konkurrenz, unterwirft sich aber auch der handfesten Realität eines fremdfinanzierten Maschinenparks:

*G2 Morgan (63:63)*

*...if I need help to strengthen my business/ our Sangomas like I say, our traditional healers, they would all those powers to help you!!... For instance, I'll give you example, euh, I believe in ancestors. Ancestors, they are my forefather people who are there... So, first of all, let me say, I know the business for each and every individual to run a successful business is through the marketing. You market yourself, you get a lot of chances for your product to move fast. On the other hand, as an African!! you will!! we call them the traditional healers.*

*(69:70)*

*She [the Sangoma] will give you something to put in the water and (...) my business. It's finished.*

*(85:86)*

*...if you want to know how is my future, I know. Now these people, they're like the future tellers. Sometimes you go to (tellers): How is my life?*

*She's throwing the bones and will tell, it's like and this and this.*

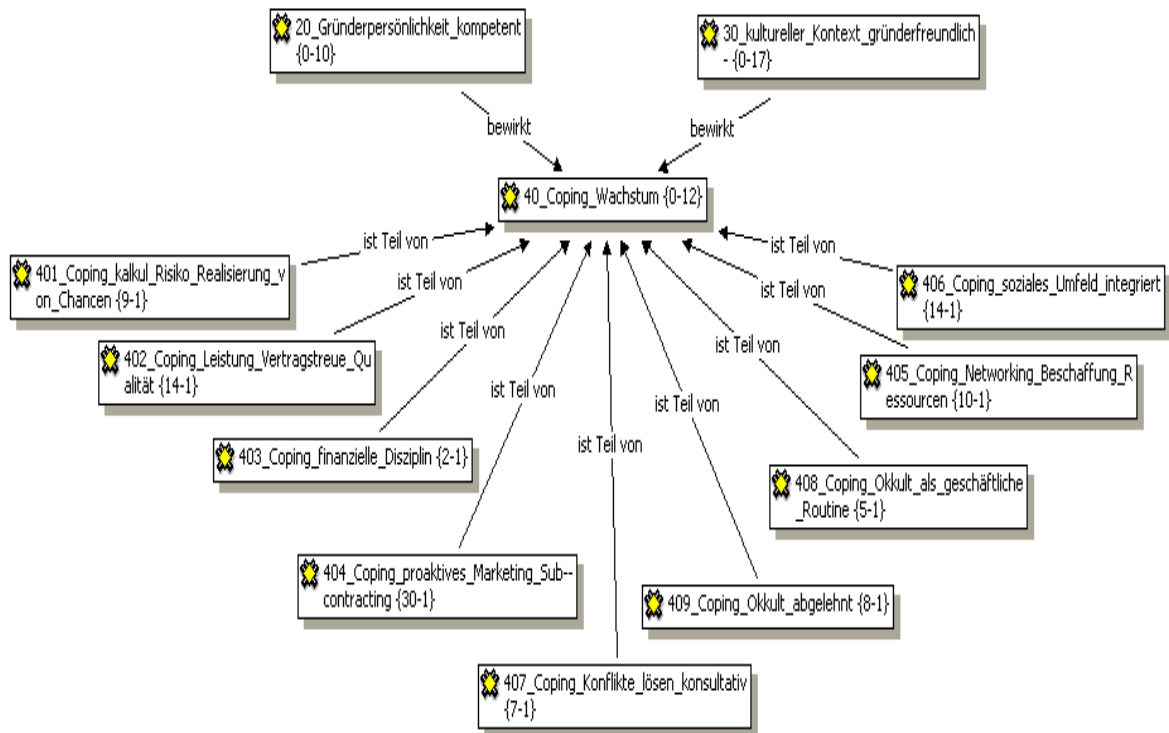
*(65:65)*

*M: ...they [the traditional healers] stop Baloyis or people that you are got more jealous for you, they can go to other Sangomas, put some Muti here, you know, they can disturb your business. But if you go to your Sangoma whatever, you use it, your medication, not to say: You, you shall give it the business or money, but you just shall give it Umutis, also to ask from*

*your ancestors and say: Please, help my business go off or what, on the other side, you do marketing yourself. You will not sit and say: The Sangoma will do that for myself, no! She will give you maybe the, the, the, then the Muti for you to talk, to ask your ancestors, to secure you, to secure your business and to help you run your business successfully and secure you from your enemies. That's it.*

(101:101)

*No, actually what is happening is euh like myself if I got financed from someone and I got/ not for me! to take care of machines, I should regard them as mine until they are fully paid because I'm the one who is responsible for that. And the people who are working in the business, the same premises they should regard this as a business company, I mean is a company with tools. So, they don't have to take it (...) along, like the owner of the business will don't take them along, but if that is happenings, I shall take care of them. Because they are my life, they are my future.*



**Abbildung 14: Facetten einer wachstumsorientierten Bewältigungsstrategie**

Abbildung 14 und Tabelle 7 stellen die Facetten der wachstumsorientierten Bewältigungsstrategie noch einmal im Überblick zusammen.



Tabelle 7: Idealtypus wachstumsorientierter Bewältigung

<b>Idealtypische Facetten einer wachstumsorientierten Bewältigungsstrategie</b>	
<p><b>Kompetente Gründerpersönlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Prägung über familiäre Sozialisation (Mutter, Großmutter)</li> <li>- Persönlichkeitsstärkende Schlüsselbegegnungen</li> <li>- Glaube an eigenen unternehmerischen Auftrag</li> <li>- Leistungsbestimmte Lebensplanung</li> <li>- Trennung von kaufmännischer und privater Sphäre</li> <li>- Machbarkeitsorientierte Zukunftsvisionen</li> <li>- Basiskompetenz für kaufmännisches Rechnungswesen</li> <li>- Proaktives Planungs- und Risikoverhalten</li> <li>- Expositionswillen im Markt</li> <li>- Komplementäre Wettbewerbs- und Kooperationsneigung</li> <li>- Verbindung von geschäftlichem und sozialem Engagement</li> <li>- Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>- Aufgeschlossenheit gegenüber dem gesellschaftlichen Wertewandel</li> <li>- Konstruktiv-kritische Haltung in Beziehungen zur weißen Minderheit</li> </ul>	<p><b>Gründerfreundlicher kultureller Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konstruktive Bewältigung des Apartheiderbes</li> <li>- Integration des kulturellen Erbes</li> <li>- Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>Vertrauen in Gruppenvorhaben</li> <li>- Vorteile ländlicher Lebenswelten</li> <li>- Konstruktive Rolle zivilgesellschaftlicher Strukturen</li> <li>- Konstruktive Rolle traditioneller Führer</li> <li>- Modernität unter Bewahrung afrikanischer Traditionen</li> <li>- Tendenz zu individualistischem <i>way of life</i></li> <li>- Professionalisierung</li> <li>- Abnehmende Bedeutung von Okkultismus</li> <li>- Emanzipation der Frau</li> </ul>
<p><b>Idealtypische Wachstumsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancen- und Risikomanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancenrealisierung mit risikogerechter Investition</li> <li>- Risikovorsorge durch Planung alternativer Projekte</li> <li>- Alleinstellungsstrategie</li> <li>- Scheitern als Chance zu lernen</li> <li>- Wille zur Unabhängigkeit</li> </ul> </li> <li>▪ Marktbeobachtung und Wettbewerbsorientierung</li> <li>▪ Finanzielle Disziplin</li> <li>▪ Integration afrozentrischen Geschäfts- und Führungsverhaltens</li> <li>▪ Verbindung von <i>business</i> und <i>charity</i></li> <li>▪ Distanz zu okkulten Glaubenspraktiken</li> </ul>	

#### 4.4.2 Strategie anpassungsorientierter Bewältigung

Morgan hat nach negativen Erfahrungen mit den Begehrlichkeiten von Familienmitgliedern, die er in seinem Betrieb beschäftigte, die Konsequenz gezogen, nur noch Außenstehende für sich arbeiten zu lassen (Kode 410). Lambert setzt als Gründungsberater und Trainer solchen Begehrlichkeiten die Empfehlung des gesetzlichen Ehestandes zum Schutz der Rechte der Frau entgegen, im Falle der Forderung nach Anstellung fachlich ungeeigneter Verwandte besteht er auf rein betriebswirtschaftlich begründeter Ablehnung einer solchen Forderung. Zu den Erfolgsaussichten dieser von westlicher Rationalität geprägten Strategie äußert er sich allerdings nach dem Ende des aufgezeichneten Interviews skeptisch.

G2 Morgan (189:189)

*I used to have family people into my business. And it will not stop having a headache into business.*

(200:200)

*I don't want to (...) my wife in the business.*

(189:189)

*...let's drop the money from 500 Rand a week to 300 Rand so that we can/ the first person, who is gonna be a crazy (...) is one from your family or from your relatives.*

(191:191)

*So, is better to have people from outside, people that will listen to you, people that will respect you fully. Ah, presently I've been (...) for family members and relatives into my business, and if they want to work, they can go to other people, not to my business.*

C4 Lambert (164:166)

*...if there's no legal document, euh you know, the families for the husband will come and take the goodies. Let's say from the euh wife's home and then they will take them.*

*K: Just like that?*

*L: With force. Yeah. It happens. It happens. But once the person has a legal document, then it stops (them) at a distance.*

(195:195)

*But normally what happens is this, the business owner will have to, you know, check the qualities of the person, whether the person will be effective in the business or will come and destroy the business. So he/ he's got, you the choice, to take the person. If he doesn't want to take the person, then he, he cannot be forced, you know, to take the person on board.*

Von einem ganzen Katalog vorbeugenden, ausweichenden Reagierens wissen die Experten im Falle von Gewalt im Unternehmensumfeld (Kode 411). Lindsay erzählt von der Geschäftsaufgabe ihrer Mutter wegen steigender Kriminalität. Sie selbst hat deshalb als Standort für ihr erstes Gründungsprojekt die sichere städtische Markthalle gewählt, die sich jedoch hinsichtlich des Absatzpotenzials ihrer Produktpalette als ungeeignet herausgestellt hat. Auch Morgan schätzt die Sicherheit seines Betriebs innerhalb des bewachten Inkubator-Gewerbeparks. Entsprechendes bestätigt Nancy generell in Bezug auf das geschützte Umfeld der Einkaufszentren. Norma sieht eine Tendenz der Standortverlagerung aus den *townships* in das Zentrum der Städte, wo jene Anonymität bewahrt werden kann, die traditionell gegen ein geschäftliches Engagement außerhalb der vertrauten Nachbarschaft sprach. Thalia sieht ebenfalls in der Anonymität und Unauffälligkeit eine Möglichkeit, Gefährdungen von Geschäftsleuten abzuwehren. Sie illustriert dies mit einem Sprichwort ihrer Großmutter: *Don't shout until you get out of the bush*. Hierzu passt auch die Ermahnung bescheiden aufzutreten, die Brigham seinen Gründern mit auf den Weg gibt: *Never look rich until you are!* Theodore und Drucilla weisen darauf hin, dass Kriminalität und Gewalt selbst ländliche Standorte erreicht hat, wo etwa ein Unternehmer die Chance zu expandieren verwarf, weil er fürchtete ins Visier von Gewalttätern zu geraten. Als weiteres Beispiel einer Anpassungsstrategie zitieren sie einen Gründer, der als Vertragspartner von Telefongesellschaften öffentliche Telefonzellen aufstellt, diese aber einzeln über ein größeres Gebiet verteilt, als es sich aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus empfehlen würde, um gegenüber Kriminellen nicht aufzufallen.

G1 Lindsay (338:338)

*And we were forced to move out of the location because of the violence.*

(230:230)

*...the landlord is Business Partners who are a state agent,*

(40:40)

*I started my own euh perfume business, I've got a shop in, in the Victoria Street Market...*

(294:294)

*...it's a very secure place, that's what I loved about it.*

B1 Nancy (240:240)

*Some expensive, good shops are moving to the malls, where there's some controlled entry...*

*G2 Morgan (107:107)*

*Unless you can steal a small one [factory equipment], but they got the security, we lock up here.*

*C3 Norma (259:259)*

*So, hence people rather move to, to town when they want to do their businesses because no one can see them, no one will know what they are doing.*

*B2 Thalia (247:249)*

*...my experience is that most people, they like to start small, they don't want to be known out there... You know, there is a story that my grandmother used to tell me, that, you know, don't shout until you get out of the bush.*

*C8 Brigham (201:201)*

*Business-wise we told them [the training participants] upfront, when you start making money, you have more friends and more enemies because people will think: You've got the money and I always stress the point: Never look rich until you are!*

*C1+2 Theodore with Drucilla (464:468)*

*...for instance one guy has got a supermarket and the supermarket is like the class of the ones you get in the townships/ in the townships, but (...) in the rural area. Now the guy is in the village bank, they've organised/ they've organised themselves (...) and there is a (...) at village bank that is going to deal with the entrepreneurs of that place. But this guy to keep a low profile, he is selling goods (\*\*) Selling goods.*

*K.: He doesn't want to//*

*Dru.: He doesn't want to be conspicuous: look at this, this, these businesses, three different businesses.*

*(476:476)*

*And even that supermarket can be bigger than it is. It can be like, it can be like your Shoprite or Checkers, something like that. But he's afraid to go because they may kill him, because of jealousy.*

*(488:498)*

*Th.: Yes, individuals. So, they buy their land/ they rent the lands from the provider like TELCOM or Vodafone or MTN and they set up these [telephone boxes]all over the township.*

Im weiteren Sinne als Anpassung kann auch ein Verhalten interpretiert werden, bei dem eine Gründungsentscheidung von Nachahmer- und Mitnahmeeffekten gekennzeichnet ist (Kode 412). Lindsay unternimmt ihren ersten Gründungsversuch im sogenannten *copycat style*, d.h. sie lässt sich von der Idee inspirieren, Imitate von Designerparfüms zu verkaufen, die sie über Kontakte aus ihrem Familienkreis kennen gelernt hat. Paxton hat die Chance einer Alternative zu seiner Arbeitslosigkeit ergriffen, als er von dem Angebot einer NGO im *township* Masiphumelele erfuhr, ein technisches und kaufmännisches Gründertraining in Kombination mit einer Anschubfinanzierung und einem nachfolgenden Mentoring zu absolvieren. Seine Geschäftsidee (Imbissbude) ist kopiert und zeigt so mit der Gründung aus der Arbeitslosigkeit (*necessity entrepreneurs*) das für die Notgründer typische Entscheidungsverhalten (Eckardt 2003, S. 62).

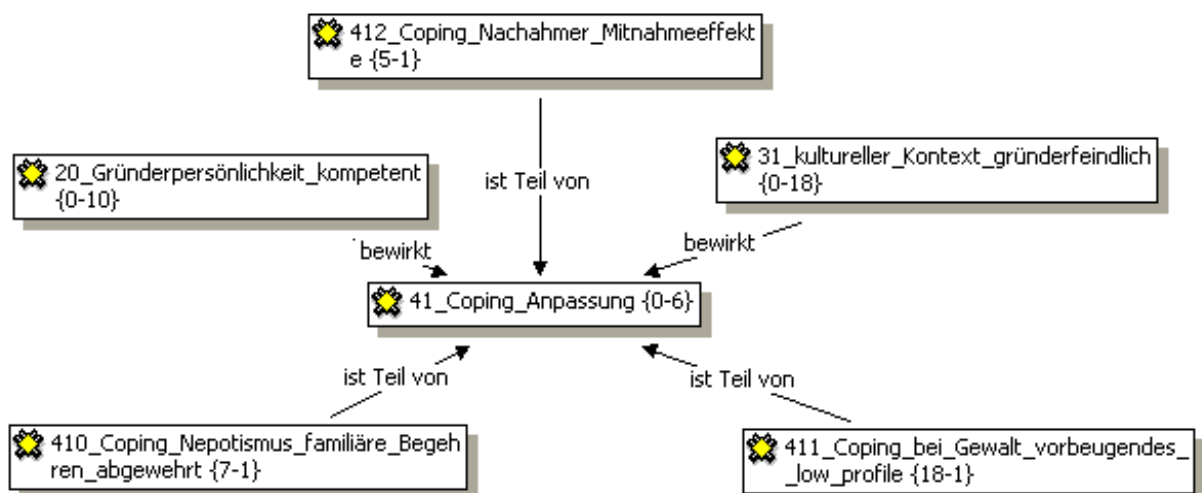


Abbildung 15: Facetten einer anpassungsorientierten Bewältigungsstrategie

G1 Lindsay (188:188)

*I just bought/ a lady came up and selling this perfume and I bought some and I said I wanted to sell it because it/ it's not the original perfume. It's designer perfume, but a copy of, of a designer perfume. And they were very good copies and::: I asked euh I asked around, you know, I tried to find out 'cause this lady was a friend of my sister-in-law.*

G3 Paxton (83:83)

*Oh my first year here it was 1997, then I started, I get a job there in a garage for around a year, like (...) job for three months, the job not satisfying and went off the*

*job. So, I spent around six years before I started this [pointing down to the ground] thing of a business.*

*(111:111)*

*P: ...it's a small restaurant, which I want to develop into something better. Like the*

**Tabelle 8: Idealtypus anpassungsorientierter Bewältigung**

<b>Idealtypische Facetten einer anpassungsorientierten Bewältigungsstrategie</b>	
<p><b>Kompetente Gründerpersönlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Prägung über familiäre Sozialisation (Mutter, Großmutter)</li> <li>- Persönlichkeitsstärkende Schlüsselbegegnungen</li> <li>- Glaube an eigenen unternehmerischen Auftrag</li> <li>- Leistungsbestimmte Lebensplanung</li> <li>- Trennung von kaufmännischer und privater Sphäre</li> <li>- Machbarkeitsorientierte Zukunftsvisionen</li> <li>- Basiskompetenz für kaufmännisches Rechnungswesen</li> <li>- Proaktives Planungs- und Risikoverhalten</li> <li>- Expositionsfähigkeit im Markt</li> <li>- Komplementäre Wettbewerbs- und Kooperationsneigung</li> <li>- Verbindung von geschäftlichem und sozialem Engagement</li> <li>- Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>- Aufgeschlossenheit gegenüber dem gesellschaftlichen Wertewandel</li> <li>- Konstruktiv-kritische Haltung in Beziehungen zur weißen Minderheit</li> </ul>	<p><b>Gründerfeindlicher kultureller Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative Metakognitionen zu Eignung und Ansehen des Unternehmers</li> <li>- Missbräuchliche Traditionspflege</li> <li>- Apartheiderbe als Vorwand</li> <li>- Generalisierte Neid/Gewalt/Angstkultur</li> <li>- Schädlich/toxischer Okkultismus</li> <li>- Machtmissbrauch tribaler &amp; zivilgesellschaftlicher Strukturen</li> <li>- Parasitäre Familienbeziehungen</li> <li>- Versagen kollektiver Erwerbsansätze</li> <li>- Gewohnheitsrechtliche Nachteile</li> <li>- Aufgabe des staatlichen Gewaltmonopols</li> </ul>
<p><b>Idealtypische Anpassungsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trennung von Familie und Geschäft</li> <li>▪ Wahl des gesetzlichen Ehestandes</li> <li>▪ Vorkehrungen gegen Gewalt               <ul style="list-style-type: none"> <li>- sicherheitsgerichtete Standortwahl</li> <li>- Unauffälligkeit als Geschäftsprinzip</li> <li>- Distanz zum Wohnort</li> <li>- Räumliche Diversifizierung der Geschäftstätigkeit</li> </ul> </li> <li>▪ Gründertraining und –förderung als Mitnahmeeffekt</li> </ul>	

*people from FEBDEV [SME-supporting NGO project attached to nearby False Bay College], what they/ when they see my business what (\*\*)/*

*K: Your business plan?*

*P: Yeah, when they see my business plan, yeah when I asked them for to help me with funds like/ they such and such I must get a [driver's] licence then and what they want me to do to have this mobile car, mobile (keef), you see.*

Mit Abbildung 15 und Tabelle 8 sind idealtypisch die Merkmale zur anpassungsorientierten Bewältigungsstrategie im Überblick zusammengestellt.

#### 4.4.3 Strategie entwicklungsorientierter Bewältigung

Die Strategie entwicklungsorientierter Bewältigung ist hier einem Szenario zugeordnet, in dem bei förderlichen Bedingungen im Gründungsumfeld Defizite in der Kompetenz des Gründers oder Gründerkandidaten abzubauen sind (Kode 42). Paxton steht mit seinem Imbissstand am Rande des Bankrotts, da er bei dessen Errichtung von der irrtümlichen Annahme ausging, keine Grundstückskosten tragen zu müssen. Aus diesem Dilemma will ihn die in seinem *township* tätige NGO mit der Investition in einen als Verkaufsstand ausgestatteten Kleinlastwagen heraus helfen. Dazu gewährt man ihm zunächst ein Darlehen über 5000 Rand, um einen Führerschein zu erwerben. Dieses Darlehen soll er nach 6 Monaten mit einer Gesamtverzinsung von 8% zurückzahlen. Auch Morgan gewährt eine NGO ein Darlehen zur Neueröffnung einer Sandalenfertigung nur unter der Voraussetzung, zuvor ein 10-wöchiges Gründertraining zu absolvieren.

*G3 Paxton (20:20)*

*In (...) this business I get connected with FEBDEV and I get training there. So I managed to be one of the people that are considered to be taken to (town) then I was belong to (town) members, then after that they, they gave me a fund of 5000 Rand to help my business.*

*(113:113)*

*...when they see my business plan, yeah when I asked them for to help me with funds like/ they such and such I must get a licence then and what they want me to do to have this mobile car...*

*G2 Morgan (56:57)*

*K: ...how long will you be in this incubator or is this a place where you can permanently work?*

*M: Euh, presently I have been here since last year and (\*) I'm prepared to be here permanently.*

*(33:33)*

*I wanted people who can listen to me when I need help. And luckily these guys/ I decided to (get help) and I attended their session for ten weeks...*

*...fill up the application that you need money. MODE [the training provider] by then was not giving a grant for that (...) it was a company called KARABO Finance in the same area and/ they put the application through for me there and for 8000 Rand.*

**Tabelle 9: Idealtypus entwicklungsorientierter Bewältigung**

<b>Idealtypische Facetten einer entwicklungsorientierten Bewältigungsstrategie</b>	
<p><b>Defizitäre Gründerpersönlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blockierte soziale Bindungsfähigkeit</li> <li>- Gefangensein in okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>- Diffuse, realitätsferne Zukunftserwartungen</li> <li>- Apartheid-fixierte Wiedergutmachungserwartungen</li> <li>- Hedonistische Lebensplanung</li> <li>- Leistungferne Geschäftsvisionen</li> <li>- Selbstdefinition als Verlierer</li> <li>- Fehlende Eigenverantwortlichkeit</li> <li>- Defätistische Spiritualität</li> <li>- Verbitterungssyndrom</li> <li>- Ressentiment gegenüber weißer Minderheit</li> </ul>	<p><b>Gründerfreundlicher kultureller Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konstruktive Bewältigung des Apartheiderbes</li> <li>- Integration des kulturellen Erbes</li> <li>- Pragmatischer Umgang mit okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>- Vertrauen in Gruppenvorhaben</li> <li>- Vorteile ländlicher Lebenswelten</li> <li>- Konstruktive Rolle zivilgesellschaftlicher Strukturen</li> <li>- Konstruktive Rolle traditioneller Führer</li> <li>- Modernität unter Bewahrung afrikanischer Traditionen</li> <li>- Tendenz zu individualistischem <i>way of life</i></li> <li>- Professionalisierung</li> <li>- Abnehmende Bedeutung von Okkultismus</li> <li>- Emanzipation der Frau</li> </ul>
<p><b>Idealtypische Entwicklungsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistierte Vorbereitung auf ein Gründungsprojekt durch Training, Finanzierungshilfen und Mentoring</li> <li>▪ Aufnahme in einen <i>business incubator</i></li> <li>▪ Beteiligung an staatlich geförderten genossenschaftlichen Produktionsgruppen</li> </ul>	



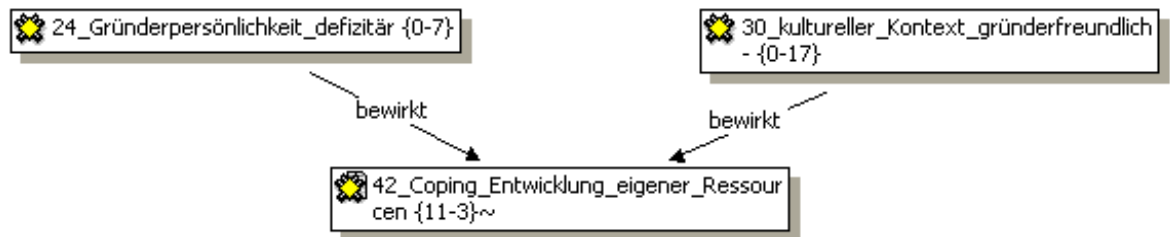


Abbildung 16: Facetten einer Strategie der Entwicklung eigener Ressourcen

Tabelle 9 und Abbildung 16 erläutern zusammenfassend die Bausteine der idealtypischen Ressourcenentwicklung.

An dieser Stelle bietet es sich an, auf die Entwicklung unternehmerischer Ressourcen im Rahmen der staatlichen Genossenschaftsförderung in Südafrika einzugehen (Kode 432). Nancy ist damit betraut, Mittel aus dem BEE-Budget der Provinzregierung von KwaZulu-Natal an Personen zu vergeben, die in ländlichen Regionen genossenschaftlich tätig werden wollen. Dazu gehören z.B. Näh-, Keramik-, Gartenbau- oder Gruppen, die die Chancen im Tourismus mit *bed & breakfast*-Angeboten nutzen wollen. Hier umfasst die staatliche Förderung Schulungs-, Finanzierungs- und Mentoring-Leistungen, etwa auch die Vernetzung mit weiteren Sponsoren, und nicht zuletzt die Ausrichtung der *launching parties* mit jeweils bis zu 200 Gästen. Die negativen Erfahrungen, die Luther mit von ihm unterstützten genossenschaftlichen Initiativen im Raum Kapstadt gemacht hat, haben ihn zu dem Entschluss geführt: *I never end up there.*

*B1 Nancy (272:274)*

*The crime, the crime in the rural areas is not as bad as it is in urban areas. And we 're dealing mostly with projects, not with individual businesses there.*

*K.: Projects like what?*

*N.: Maybe the community come together to do the sewing project. Maybe they come together to do the vegetable gardens.*

*(452:452)*

*So, the Tourism Authorities are working on that very strongly. They're even supporting the tourism in the rural areas where they (build huts) and turn them into nice bed and breakfasts. ... And what has been happening/ in the townships the set-up will be slightly different, because the person will use his house and do the bed & breakfast and do the transporting of the tourists, but they are being trained in that because*

*there's security involved, there's hospitality involved. So, they support them with training as well. And they support them with marketing as well.*

*(454:456)*

*N.: a group of (...) a group of (...) who wanted to open up a bed & breakfast at (Umntabatdubai). ...they're busy (...) building up the business plan, looking for funders, co-funders, because they cannot fund 100% the project. We don't have much resources. And so they will invite other stakeholders, they assist the communities. Because an ordinary woman from the rural area have never seen ESCOM persons or they can never go to South African Breweries. They don't even know how to write a proposal. So the Tourism Authority gets involved in those activities to assist them.*

*(384:386)*

*K.: ...two groups...*

*N.: One is involved in pottery and one is involved in sewing. The sewing group has got 12 Women and the pottery group euh has got 8 women.*

*K.: And was supported by your Department with 368000 Rand [ca. 53000 €]and euh now on the 7th of March euh they are going to slaughter a cow.*

*(418:428)*

*N.: Yeah, yeah, yeah, I know, I know// So, on the 7<sup>th</sup> of March, this project would be launched by our Minister, of which I think other companies will be invited, like the local business people. So, that they can place orders.*

*... so that they can order (cottons) and sheets from them. So, we will be inviting the local business people as well, so that they can know that these people are around doing the business.*

*...If, if there're 200 people, they must slaughter three cows, yes (laughing).*

*(322:322)*

*N.: Yes. The group decides on everything, because we as Department cannot not decide for the group. So, that's/ that's very sensitive. Otherwise it won't work.*

*(434:436)*

*I said sometimes we fund marketing activity. We don't do it like don't go out and teach them marketing. We've got some Section 21 companies ((non-profit)) that are (...) for specific activities in the Department. For micro-financing, it's (Ithala)//...That's the bank that gives micro loans. For marketing, manufacturing and business planning, stuff like this, that is technical support, we've got MAC. Do you know MAC program. It's Manufacturing Advisory Center..*

*G6 Luther (199:199)*

*...they [the co-operatives]did different because the others/ they can be doing the construction work, others they can be doing sewing, others they can be doing the crèche, still others different things, yeah, different groups. Others they used to sell/ they make butchers to sell meat.*

(255:255)

*I was involved here in this co-operatives, I'm trying the people they must help their own bank, the must save, a group of ten, must save their own money. There's no person who is bigger than one another there, yeah there. So, they tried to do that, some they were crooks in there. Some were then/ ran with the money.*

(379:379)

*I know, but I never end up there, but I've been/ I know all the whole center there.*

#### 4.4.4 Rückzugsstrategie

Paxton ist zum Zeitpunkt des Interviews in das Dilemma geraten, Familienmitglieder in einem Maße versorgen zu müssen, das seine Verdienstmöglichkeiten überfordert. In dieser Situation ist er nicht fähig gewesen, den geschäftlichen Belangen in der Aufbauphase seines Gründungsprojekts Vorrang einzuräumen. Es bleibt ihm deshalb nicht Anderes übrig als dieses Projekt aufzugeben (Kode 43). Mit der gleichen Konsequenz wird Geraldine aus dem Inkubatorprojekt ausscheiden, da auch bei ihr die Last der familiären Verpflichtungen zu groß ist, sie zudem vor den technischen und kaufmännischen Anforderungen unternehmerischer Selbständigkeit kapitulieren muss.

G3 Paxton (175:176)

*Oh, that's my big problem, the job, is not an easy thing to find. If you are looking for a job, you don't get a job the time you really (...) for a job. It's not an easy thing, but it's one of the things that a person can do.*

G5 Geraldine (52:52)

*...if you loose maybe half of that points, you will be in between of moving to that place [new business park] or not. So, I think I'm one of the people who will not be moving to that place just because of it I am failing in those points.*

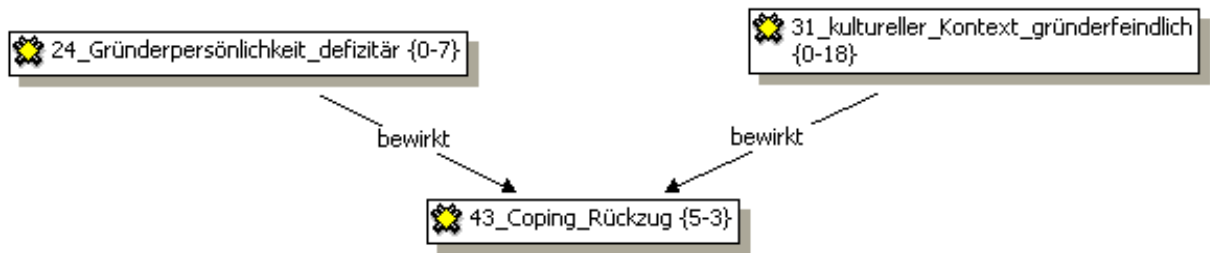
(52:52)

*I don't think if I will be fitting to move when they are moving to that place.*

(45:46)

*And since this is an incubator ... at some time you have to move out and face the real world. Has this already been discussed with you?*

G: (\*) ((no answer))



**Abbildung 17: Facetten einer Rückzugsstrategie**

Die wichtigsten Komponenten einer idealtypischen Rückzugsstrategie finden sich zusammengefasst in Abbildung 17 und Tabelle 10.

**Tabelle 10: Idealtypus der Rückzugsstrategie**

Idealtypische Facetten einer Rückzugsstrategie	
<p><b>Defizitäre Gründerpersönlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blockierte soziale Bindungsfähigkeit</li> <li>- Gefangensein in okkulten Glaubenspraktiken</li> <li>- Diffuse, realitätsferne Zukunftserwartungen</li> <li>- Apartheid-fixierte Wiedergutmachungserwartungen</li> <li>- Hedonistische Lebensplanung</li> <li>- Leistungsferne Geschäftsvisionen</li> <li>- Selbstdefinition als Verlierer</li> <li>- Fehlende Eigenverantwortlichkeit</li> <li>- Defätistische Spiritualität</li> <li>- Verbitterungssyndrom</li> <li>- Ressentiment gegenüber weißer Minderheit</li> </ul>	<p><b>Gründerfeindlicher kultureller Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative Metakognitionen zu Eignung und Ansehen des Unternehmers</li> <li>- Missbräuchliche Traditionspflege</li> <li>- Apartheiderbe als Vorwand</li> <li>- Generalisierte Neid/Gewalt/Angstkultur</li> <li>- Schädlich/toxischer Okkultismus</li> <li>- Machtmissbrauch tribaler &amp; zivilgesellschaftlicher Strukturen</li> <li>- Parasitäre Familienbeziehungen</li> <li>- Versagen kollektiver Erwerbsansätze</li> <li>- Gewohnheitsrechtliche Nachteile</li> <li>- Aufgabe des staatlichen Gewaltmonopols</li> </ul>
<p><b>Idealtypische Rückzugsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektaufgabe und Suche nach einem Arbeitsplatz</li> </ul>	

### 4.5 Perzipierte Defizite und Anpassungen des CEFE-Modells in Südafrika

Wie bereits erläutert wird das auf universelle Geltung hin angelegte CEFE-Modell generell durch standardisierte internationale Trainingsprogramme (IToTs) in den Empfängerländern eingeführt und dort über lokale Fachpartner, z.B. aus dem NGO-Bereich, den jeweiligen

Zielgruppen vermittelt (vgl. Abschnitt 2.2.1). Von diesen Partnern wird erwartet, Defizite des Modells hinsichtlich soziokultureller Spezifika zu ermitteln und die Fachinhalte mit „*culturally acceptable overtones*“ zu unterlegen bzw. Anpassungen an die jeweiligen realen Gegebenheiten vorzunehmen. Der folgende Abschnitt enthält die von den befragten Experten in Südafrika wahrgenommenen Defizite und die von ihnen berichteten Anpassungen des CEFE-Modells.

Zu den CEFE-Fachinhalten und ihrer pädagogischen Vermittlung wurde in den Interviews von den Experten ein ganzes Bündel von Defiziten und Bemühungen sie abzubauen angeführt. Bei dem in Südafrika allgegenwärtigen Okkultismus haben sie sich mit Frage auseinandersetzen, ob und wie dieser im standardisierten CEFE-Modell nicht auftauchende Themenkreis gegenüber den Gründerkandidaten behandelt wird. Zum Einen zieht man sich hier auf die Position westlich geprägter Rationalisierung zurück, wenn etwa der Magie der *Sangomas* der als überlegen postulierte *mindset* der Teilnehmer entgegengesetzt wird oder die 4 P's des Marketing-Mix (*product, price, place, promotion*) als neues, modernes *Muti* ausgegeben werden. Eine pragmatisch-konstruktive Problemlösung stellt die Integration der *Sangomas* in die Trainingskurse als Teilnehmer dar. Hiermit wird ihre Existenz als Wirtschaftsfaktor anerkannt, und es wird der Versuch unternommen, der Magie ihres Berufsstandes mit Rationalität zu begegnen.<sup>49</sup> Im Marktgeschehen selbst gesteht man ihnen jedoch einen Konkurrenzvorsprung zu: *We think to respect the Sangomas, we think to give them the upper end (C8 Brigham 169:169).*

Intensiv haben sich die befragten Experten mit der ethisch-moralischen Dimension von Gründungsprozessen zu befassen, wie sie in vielfältigen kulturellen Barrieren sichtbar wird. Dabei kontrastieren sie den dem CEFE-Modell zugrundeliegenden gründungsneutralen Kontext mit der schwarzafrikanischen Realität und versuchen, daraus Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Als erstrangiges Gründungshindernis identifizieren sie etwa die verbreitete Diskriminierung der Frauen, insbesondere solange diese sich im gewohnheitsrechtlichen Ehestand befinden und damit in ihrer Lebensgestaltung von den Entscheidungen des Ehemanns bzw. nach dessen Tod auch von den Verfügungen anderer männlicher Familienmitglieder abhängen. Eine sehr handfeste Konsequenz hat dieser

---

<sup>49</sup> Nach einer Schätzung des südafrikanischen Institute of Natural Resources gab es 1997 etwa 200.000 *Sangomas* im Land (*Kohnert 2003, S. 238*).

Ehestand z.B. dann, wenn bei der Aufnahme eines Darlehens der einfache Identitäts- und Wohnsitznachweis einer Darlehensnehmerin durch den Ehemann erfolgen muss, selbst wenn Beide getrennt voneinander leben. Regelmäßig dringen die CEFÉ-Partner deshalb bei den Gründerkandidatinnen auf die Umstellung des gewohnheitsrechtlichen auf den gesetzlichen Ehe- und Güterstand. Eine mehr alltagsbezogene Einschränkung haben die Frauen durch ihre Pflichten in der Haushaltsführung und (in ländlichen Gebieten) in der Feldarbeit zu erdulden, was tagsüber ihre Teilnahme an Fortbildungen verhindert. Auch hier wählen die Trainingsanbieter pragmatische Lösungen, indem sie den Konsens der Ehemänner dadurch herbeizuführen versuchen, dass sie diese in die Trainingsveranstaltungen mit einladen.

Weiterhin war aus den Interviews zu erfahren, dass die schwarzafrikanischen Gründer häufig in einen Konflikt zwischen angemessenen Investitionen in geschäftsfördernde Netzwerke und den Begehrlichkeiten von Familie, Clan und Gemeinde geraten, insbesondere wenn diese mit den Solidargeboten der *Ubuntu*- und *Masakhane*-Ethik gerechtfertigt werden. So besteht ein Dilemma regelmäßig darin, mit dem ausufernden Kauf „auf Pump“ mittelloser Kunden überfordert zu werden. Hier raten die interviewten Experten zu einer rationalen „strategy“ des Konsumentenkredits mit der Vereinbarung von Zinsen und eines Kreditlimits, was dann auch dem Vorurteil des Inhumanen im Geschäftlichen vorbeugen würde: ... *within the/ within your family, the community and so and so forth. So, those are the problems that emerge. ... You've got to manage them, so we say: Develop a strategy of managing all these issues, because if you do not have a strategy, they will definitely euh euh (threaten) your business...Because that's how they get interpreted once you start get in/ into business, you get interpreted as inhuman (C1+2 Theodore with Drucilla, 293:297)*. Ähnliches gilt für die Empfehlung, Geschäftliches immer mit Wohltätigkeit zu verbinden: *We always tell our students that you must always associate your business with charity (C8 Brigham, 211:211)*. Häufig würden wohltätige Beiträge zur Ausrichtung von Hochzeiten oder Begräbnisfeiern jedoch erzwungen – auch unter dem Druck der auf Gemeindeebene tätigen zivilgesellschaftlichen Akteure. Ebenfalls an westlicher Rationalität orientiert erscheint auch die Empfehlung der Experten, nepotistischen Erwartungen aus der Familie mit der *policy* zu begegnen, Verwandte nur bei aufgabengerechter Qualifikation einzustellen.

Weiter bedingte die Vielsprachigkeit der schwarzen Südafrikaner eine Differenzierung der CEFÉ-Programme nach dem Kriterium des Beherrschens bzw. Nichtbeherrschens des Englischen neben der jeweiligen Sprache der eigenen ethnischen Gruppe. Hier wurden etwa

Dolmetscher eingesetzt, wenn keine Trainer zur Verfügung standen, die die lokale Sprache der jeweiligen Teilnehmer kannten. Akzeptierte man auch Analphabeten als Teilnehmer, so wurde in diesem Fall das Dilemma der schriftlichen Kommunikation dadurch gelöst, dass etwa Hausarbeiten gemeinsam mit Familienmitgliedern bewältigt wurden, die lesen und schreiben konnten. Sprachliche Anpassungen erforderten auch die Fachtermini des CEFE-Ansatzes. Ein Problem war etwa die Bestimmung sprachlicher Äquivalente zum Begriff des *Entrepreneurs*, zu dem es keinen Begriff mit adäquater Bedeutung in der Zulu-Sprache gibt. Hier hätte man zu der Hilfskonstruktion des *usoma-bhizinisi* (C5 Mary, 81:81), des *businessman* gegriffen oder den Entrepreneur als jemanden beschrieben, der Waren gegen Geld tauscht.

Als Defizit kennzeichneten die Experten in den Interviews das zu hohe fachliche Niveau des CEFE-Ausbildungsprogramms, das nach ihrer Einschätzung nur mit einem erfolgreichen Abiturabschluss (*matric*) zu bewältigen wäre. In der Regel hätte man es aber mit Teilnehmern zu tun, die kaum mehr als den Grundschulabschluss vorweisen könnten. Für diese sei ein an ihr Bildungsniveau angepasstes eigenes Trainingsprogramm erforderlich. Die Anpassung der Trainingsinhalte sei auch dort erforderlich, wo man die ganz unterschiedlichen Lebensumstände städtischer im Vergleich zu ländlichen Zielgruppen zu berücksichtigen hätte. In den von Neid, Missgunst und Gewalt beherrschten *townships* müssten die Gründer dort auf andere Weise agieren als diejenigen, die im Einflussbereich traditioneller Führer (*chiefs*) ein Gründungsprojekt planen. Als weiteres Defizit des standardisierten CEFE-Modells benannten einige Experten das Fehlen bedarfsgerechter Inhalte aus dem Bereich der *life skills* wie etwa Anleitungen für das Anfertigen eines formgerechten Angebots, die Ausstellung einer Rechnung oder die Eröffnung eines Bankkontos. Generell forderten die befragten Experten für das CEFE-Programm eine viel stärkere Visualisierung der Lerninhalte, um den sprachlichen Begrenztheiten der Teilnehmer Rechnung zu tragen. Fehlen würde etwa auch die Berücksichtigung lokaler Usancen bei Geschäftseröffnung, zu der in der Regel *launching parties* für bis zu 200 Gästen ausgerichtet werden müssten. Die dafür anfallenden erheblichen Kosten müssten routinemäßig in Cashflow-Vorausschätzungen eingehen. Konkrete Hinweise zur Handhabung der Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem seien etwa auch in Bezug darauf erforderlich, dass die Gründer aus ihrem Unternehmereinkommen Miete an die Eltern zu zahlen hätten, solange sie bei ihnen wohnten - andererseits müssten sie bei Warenentnahme aus dem Geschäft durch Verwandte auf Bezahlung bestehen.

Als Mangel empfanden es die befragten Experten, dass es sich bei den Geschäftsideen der CEFE-Gründer überwiegend um das Kopieren (*copycat style*) existierender Klein- und Kleinstunternehmen handele, zumeist aus dem Handels- und Dienstleistungsgewerbe. Unter den Bedingungen des Kleinstgewerbesektors in Südafrika jedoch führten solche Gründungen nach den Aussagen der Experten allein zu Verdrängungseffekten, ohne einen Beitrag zur gewünschten Schaffung neuer Arbeitsplätze und zu wirtschaftlichem Wachstum zu leisten. In diesem Zusammenhang vermissten sie im Rahmen des CEFE-Trainings konkrete Anleitungen und Konzepte für den Entwurf innovativer, technologieorientierter Gründungen.

Für dringend erforderlich hielten die befragten Experten die Ergänzung des Gründertrainings durch weitere Betreuung in der Phase der Umsetzung ihrer Geschäftspläne. In der geschützten Laborsituation des Trainings würden die Teilnehmer über einen längeren Zeitraum eine innovative, vertrauensbildende Pädagogik mit Aktions- und Erfahrungslernen erfahren, deren Ergebnis sie als *mental shifting* erleben würden. In der rauen, neid- und gewaltbeherrschten Realität sollten sie dann weiter situations- und projektgerecht unterstützt werden. Eine Möglichkeit hierzu würden die *business incubators* bieten, die die Gründer in einem sicheren Umfeld mit einem Bündel abgestimmter Fördermaßnahmen schrittweise auf die Selbständigkeit vorbereiteten. Alternativ sollte ein projektgerechtes Mentoring über einen ausreichend langen Zeitraum dem CEFE-Training folgen. Ein *mentor* könnte insbesondere bei der Vernetzung eines Gründungsprojektes mit potentiellen Kunden und bei der Beschaffung von Geschäftsausstattungen behilflich sein oder im Kontakt zu den Banken wichtige Hilfen leisten.<sup>50</sup>

Ein entscheidendes Manko in den Programmen zur Gründerförderung sehen die befragten Experten im Fehlen eines wirksamen Verfahrens zur Auswahl geeigneter Kandidaten für aussichtsreiche Gründungsprojekte. Brigham zitiert den Fall eines Minenunternehmens, das nach dem Ende der Apartheidzeit mit der Forderung arbeitsloser protestierender Jugendlicher nach Arbeitsplätzen konfrontiert war. Nach seiner Schilderung entledigte man sich dieses Problems, indem man die Finanzierung eines Gründertrainings übernahm, in das vorzugsweise eben jene Protestierer aufgenommen wurden (vgl. Abschnitt 4.1.2). Auch

---

<sup>50</sup> Das Mentoring schwarzafrikanischer Landarbeiter, die ein pensionierter weißer Schafzüchter auf eigene Schafhaltung vorbereitete, hatte sich in einem Pilotprojekt der GTZ als eine so erfolgversprechende Intervention herausgestellt, dass man Mentoring als ein Schlüsselement für die Förderung auch anderer gewerblicher Bereiche wählte (*GTZ-SDSI 2003a; GTZ-SDSI 2003*).



Lambert sieht in effektiven Bewertungs- und Auswahlverfahren eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von Gründertraining: ... *when people are being, you know, called in to come and attend this CEFE training euh we need to do a thorough survey, it's (...) researching real entrepreneurs, people with the guts, you know, to do some work and become real entrepreneurs at the end of the day (C4 Lambert, 20:20).*

Das Scheitern der bis zum Zeitpunkt des Interviews praktizierten Gründerförderung wurde von keinem der befragten Experten in Frage gestellt. In Kapitel 5 soll deshalb untersucht werden, wie die unerfüllten Erwartungen der befragten Experten und die von ihnen vereinzelt vorgenommenen Anpassungen des CEFE-Ansatzes in ein einheitliches, kultursensibles und wirksameres Gesamtkonzept der Gründerförderung eingehen können.

#### 4.6 Synopsis der Datenanalyse

In Abbildung 18 ist die bis hierher erfolgte Ableitung idealtypischer Ausgangsbedingungen, wie sie mit der kulturspezifischen Ausstattung der Gründerpersönlichkeit und dem kulturellen Kontext des Gründungsvorhabens gegeben sind, und damit zusammenhängender

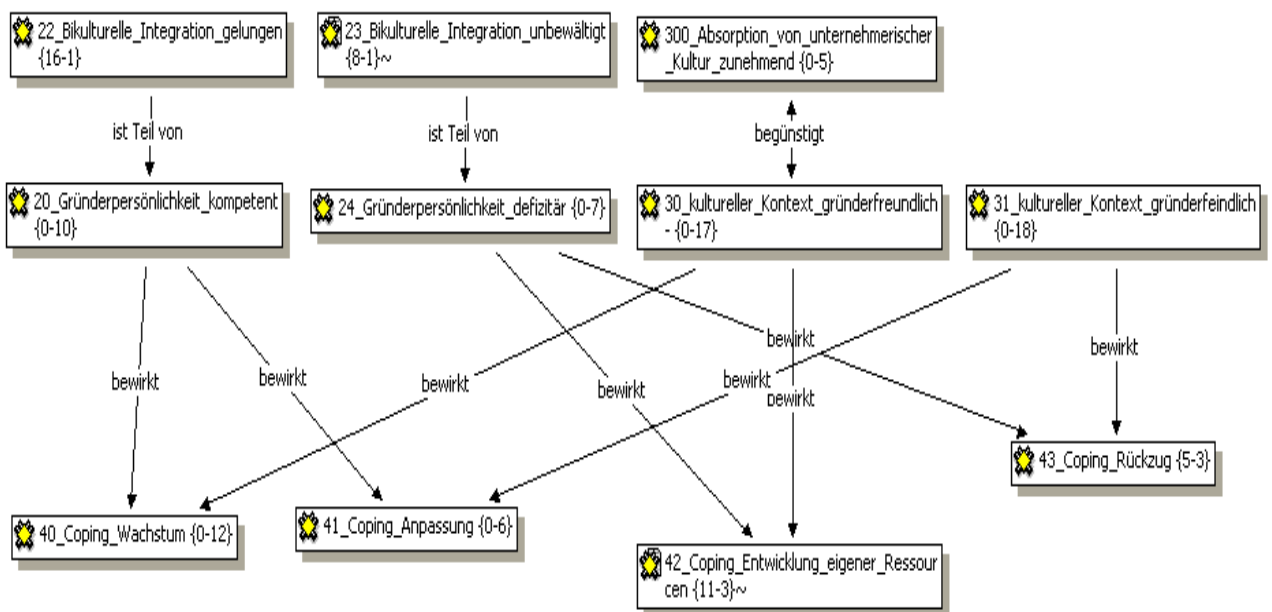


Abbildung 18: Gesamtsicht der Ableitung von Bewältigungsstrategien

Bewältigungsstrategien noch einmal im Überblick dargestellt worden. Stellt man diesen idealtypischen Konstruktionen nun die realen Fälle der befragten Gründer gegenüber, so kann es dabei aus Gründen der idealtypischen Methodik nur partiell und annäherungsweise zu einer Übereinstimmung kommen.

Auf einem Wachstumspfad befinden sich am deutlichsten die Gründungs- bzw. Neugründungsprojekte von Morgan und Luther. Morgan hat mit dem Handicap seiner Behinderung als Epileptiker in einem Inkubator ein Umfeld gefunden, in dem er physische Sicherheit und Mentoren gefunden hat, die sich die Betreuung behinderter Gründer auf die Fahne geschrieben haben. Es ist vorstellbar, dass er aus dem Inkubator entlassen werden kann, wenn er ein vergleichbares Umfeld in einem Gewerbepark fände. Luthers Erfolg gründet zum Zeitpunkt des Interviews auf seiner Vernetzung mit Partnern aus dem modernen Sektor, denen er auch in neuen Subcontracting-Vereinbarungen ein zuverlässiger Partner ohne Berührungängste gegenüber Weißen wäre. In gleicher Weise ist ihm der Abbau fachlicher Defizite in Akquisition und Rechnungswesen im Sinne der Entwicklung eigener Ressourcen zuzutrauen, wenn er weiterhin gezielte Fortbildungen und das Mentoring von Fachpartnern in Anspruch nimmt.

Geraldine, Thelma und Paxton repräsentieren die gescheiterten Gründer. Weniger infolge eines feindlichen Umfeldes, als vielmehr aufgrund ihrer persönlichen und fachlichen Defizite sowie ihrer Überforderung durch familiäre Verpflichtungen bzw. der Unfähigkeit, sich von diesen Verpflichtungen zu befreien, bleibt ihnen nur der Rückzug aus ihren Gründungsprojekten.

Bei Lindsay steht die Entwicklung eigener Ressourcen in der unmittelbaren Zukunft ihrer Gründerprojekte im Vordergrund. Lindsay hat erste Gründererfahrungen mit einem Projekt gesammelt, in dem sie mit Geschäftsidee, Standortwahl bzw. geplantem Standortwechsel zunächst einer Anpassungsstrategie gefolgt war. Bei ihrem zweiten Startversuch steht für sie die Ressourcenentwicklung an erster Stelle. Dass sie ihren Verlobten als Geschäftspartner für das neue Projekt hinzuzieht, bedeutet in diesem Falle eine Bündelung der Kräfte, die mit der Unterstützung aus dem BEE *Black Economic Empowerment*-Programm noch weiter verstärkt werden könnten. An ihrem neuen Standort in einem Randbezirk der Stadt Durban wird sie vor allem Vorkehrungen gegen Gefährdungen aus dem kriminellen Umfeld treffen müssen. Bei Coleman lassen sein afrikanisch geprägtes *Customer Relations Management*, soweit er dies

bisher unter Beweis gestellt hat, und sein Vernetzungstalent vermuten, dass er im Automobilmarkt seine unternehmerischen Träume verwirklichen wird – wenn er sich einer kaufmännischen Disziplinierung etwa durch einen Mentor unterwerfen würde, der seine Ambitionen auf ein realistisches Maß stützen müsste.

Mittels eines Vergleichs zwischen Idealtypus und Realfall eines geplanten oder realisierten Gründungsvorhabens lassen sich dem gemäß Anhaltspunkte für Art und Umfang eines neuen Förderprogramms bzw. Hinweise auf die Ursachen positiver oder negativer Ergebnisse von Fördermaßnahmen gewinnen. Dabei müssen jedoch deterministische Festlegungen vermieden werden, indem die besondere Natur der von einer solchen Analyse erfassten kulturellen Phänomene berücksichtigt wird. Denn Kultur „... *is not a set of primordial phenomena permanently embedded within national or religious or other groups, but rather a set of contested attributes, constantly in flux, both shaping and being shaped by social and economic aspects of human interaction*” (Rao/Walton 2004a, S. 4). Aus diesem Grunde sollen nun ausgewählte Ergebnisse der Empirie aus der vorliegenden Studie jeweils einem Kontinuum zugewiesen werden, das noch einmal einen Eindruck von der Vielschichtigkeit und Dynamik der schwarzafrikanischen Lebenswelt vermittelt.

Bezüglich des Kriteriums der Motivation für eine unternehmerische Existenz reichen die Aussagen der befragten Experten von der Schlüsselerfahrung, in der Selbständigkeit zum ersten Mal ein höheres Einkommen erzielt zu haben als durch Lohnarbeit, über die Notgründung aus der Arbeitslosigkeit, die beim Angebot eines neuen Jobs sofort wieder aufgegeben wird, bis hin zu Mitnahmeeffekten ohne auch nur den Anschein einer unternehmerischen Eignung, wie dies bei den Teilnehmerinnen an jenem Keramik-Programm eines technischen College erkennbar war. Durch Verinnerlichung des importierten kulturellen Wissens hat sich Lindsay mit dem westlichen CEFE-Modell so stark identifiziert, dass sie einem eigenen Impuls folgt, als sie sich für ihr erstes Gründungsvorhaben entscheidet. Luther lässt sich von einem nüchternen Kalkül leiten, als er sich mit den *white men* arrangiert. Sie würden das Marketing übernehmen, für das ihm noch das Wissen und die Erfahrung fehlt – er den Job: „*Gentlemen, since I don't have these things to look for, I'm unable to market myself. So is easier for you to market yourselves. Then you look for the job, I'll do the job*” (G6 160:160). Geraldine hingegen will eine bessere Schulbildung für ihre Kinder, allein damit diese in der Lage wären, zu den *white people* zu sprechen und sie um Brot und Arbeit zu bitten.

Hinsichtlich der Spiritualität im Umfeld schwarzafrikanischer Gründerprojekte hat die Befragung der Experten eine besonders große Heterogenität zu Tage gefördert. Zum Einfluss der Heiler und Wahrsager auf die Geschäftswelt befragt, nannten die befragten Experten mehrfach den Namen *Khotso*, immer auch mit veränderter, gedämpfter Stimme (vgl. Abschnitt 4.3.1.2). *Khotso Sethunsa* (1898-1972) brachte es als Magier und Heiler selbst unter Apartheidbedingungen zu beträchtlichem Wohlstand und landesweitem Ruhm. Ihm wurde nachgesagt, Schlangen zu besitzen und zu verkaufen, die den Erwerber verschlucken, ihn wieder ausspucken und ihm damit zu Durchsetzungskraft und Reichtum verhelfen würden, was äußerlich auch an einer plötzlichen Glatzenbildung erkennbar gewesen wäre (*Wood 2007*). In seiner extremen Ausprägung gehört auch heute noch zum Okkultismus lebenvernichtender Schadzauber, sogenannte *baloyi practices*, auf die sich Geschäftsleute auch mit dem Risiko öffentlicher Stigmatisierung noch immer einlassen. Auf der anderen Seite des okkulten Spektrums war bei den befragten Experten Skepsis, Indifferenz bis hin zu strikter Ablehnung afrozentrischer okkulten Traditionen zu registrieren.

Schließlich lässt sich auch im realen Bewältigungsverhalten von Gründern ein Kontinuum erkennen, das z.B. vom Aufgeben der Geschäftstätigkeit in gewaltbeherrschten Gründungsszenarien über die *low profile*-Strategie horizontalen Wachstums bis zur Zivilcourage von Luther reicht, mit der er kriminell gewordenen Jugendlichen durch einen Arbeitsplatz die Chance eines Neuanfangs bietet. Auf die Begehrlichkeiten aus dem familiären und sozialen Umfeld reagiert etwa Morgan mit einem sehr klaren „*I dont want my wife in the business!*“ Luther dagegen hat seiner Frau mit dem Erwerb eines eigenen kleinen Supermarktes (*spaza shop*) die Chance geboten, sich unabhängig von seiner eigenen Geschäftstätigkeit unternehmerisch durchzusetzen.

## 5 Konsequenzen der Ergebnisse der Feldstudie

Die Empirie der vorliegenden Studie orientierte sich an der Methodik der lebensweltlichen Ethnographie. So war es das Ziel der Textanalyse in Kapitel 4 "... Relevanz, Wissen und Praktiken [der befragten Experten – Ergänzung durch den Verfasser]... ihrem typisch gemeinten Sinn nach zu rekonstruieren" (*Hitzler 2007b*, S. 215; vgl. auch Abschnitt 3.1 der vorliegenden Arbeit). Im nun folgenden Kapitel 5 sollen diese Rekonstruktionen in der Perspektive angewandter Marketingforschung reflektiert werden (vgl. auch zum Folgenden *Dyllick/Tomczak 2007*, S. 68 ff.). Theoretischer Ausgangspunkt ist hierfür das Paradigma der Leistungsmotivation, wie es in Modellen der Gründerförderung seinen Niederschlag gefunden hat. Es interessiert nun, welche Konsequenzen die Ergebnisse unserer Feldstudie für dieses Paradigma haben. Danach ist darzulegen, wie unter Rekurs auf theoretische Erwägungen das Gestaltungsziel der vorliegenden Studie erreicht wird, m. a. W. welche Forschungsergebnisse mit „Problemlösungskraft“ sie der „Managerial Community“ (ebenda S. 68) anbieten kann. Bei der Gründerförderung im Rahmen der internationalen Technischen Zusammenarbeit bezieht sich dies konkret auf Handreichungen für die sogenannten Durchführungsorganisationen, die mit dem Erbringen einer kulturelle Grenzen überschreitenden Dienstleistung zugunsten der Zielgruppe potenzieller Gründer beauftragt wurden – im Falle Südafrikas mit der Vermittlung euroamerikanischen Gründerwissens in einem afrozentrisch geprägten kulturellen Kontext.

### 5.1 Theoretische Weiterentwicklung transkultureller Gründerförderung

#### 5.1.1 Kulturelle Prämissen westlicher Gründerförderung

In Abschnitt 2.2 wurde auf die Rolle hingewiesen, die das *entrepreneurship*-Konstrukt von David McClelland als Leitkonzept für die dort beschriebenen Trainingsprogramme spielte. Die Grundannahmen dieses Konzepts sollen an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst werden (vgl. zum Folgenden *Nerdinger 1995*). In seiner Logik folgt es einem Paradigma des psychologischen Behaviorismus, gemäß dem ein Motivationstraining für potentielle Gründer diese mit der geeigneten Kombination aus Leistungs-, Macht- und Anschlussbedürfnissen

ausstattet, was wiederum ein neues, wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmerverhalten und in der Folge gesamtwirtschaftliches Wachstum auslöst. Dieses Konzept ist eng individualpsychologisch, d.h. auch kontextindifferent angelegt, da der Gründererfolg explizit als unabhängig von soziokulturellen und rechtlich-administrativen Rahmenbedingungen angenommen wird. Als notwendige und hinreichende Bedingung für den unternehmerischen Erfolg kennt es allein persönliche Ressourcen: die PECs *Personal Entrepreneurial Characteristics* und begleitendes betriebswirtschaftliches Fachwissen (vgl. Braun/Diensberg 2003, S. 214). Es weist insoweit einen monokausal-universalistischen Wirkmechanismus auf. Nerdinger macht auch auf den politisch-ideologischen Hintergrund der Motivationsstudien McClellands aufmerksam: „In den fünfziger Jahren erlebte Amerika verschiedene Verunsicherungen durch die 'kommunistische Herausforderung': Korea-Krieg, Entwicklung der A- und H-Bombe durch die Sowjetunion und schließlich der 'Sputnik-Schock'“ (Nerdinger 1995, S. 133). Vor diesem Hintergrund hätte McClelland einen Siegeszug der kommunistischen Ideologie befürchtet, die mittels einer eigenen, konkurrierenden Strategie zur Steigerung des Leistungsmotivs die unterentwickelten Länder unterwerfen würde. Für diese Länder wäre nun ausdrücklich der Gegenentwurf des Trainingsmodells gedacht gewesen, das McClelland und sein Team auf der Basis ihrer Motivationsstudien konzipierten.

Eine ideologisch-moralische und damit kulturelle Dimension tritt in McClellands Entrepreneurship-Konstrukt auch explizit zutage. Wenn in den PECs Leistungs- und Machtcharakteristika auftauchen wie Durchhaltevermögen, Vertragstreue, Selbstkontrolle in Zielsetzung und Zielerreichung, Selbstvertrauen und Unabhängigkeit, so spiegelt sich in ihnen deutlich eine dem Leistungsideal verpflichtete Grundhaltung wider. Das ihm zugrunde liegende Denkmodell findet sich nach Hansen bereits in Benjamin Franklins Autobiographie von 1791, die „...den amerikanischsten aller amerikanischen Mythen (begründet), den sogenannten *success myth* (Erfolgsmythos), der bei uns in das Idiom gekleidet ist: vom Tellerwäscher zum Millionär [kursiv im Original]“ (vgl. auch zum Folgenden Hansen 1992, S. 56 ff.). In Hansens Lesart ist bei Franklin das Leistungsprinzip mit den Prämissen des „Miteinander(s) von Moral und Aufstieg“, der „Machbarkeit des Schicksals“, des legitimen Strebens nach Glück durch *self-improvement* verbunden – und zwar in einem „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“, das Amerika im 18. Jahrhundert tatsächlich noch gewesen wäre. Zudem sieht Hansen dieses im angloamerikanischen Raum entstandene Leistungs- und Erfolgsdenken in einer engen Verzahnung mit der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung:

„Gewiss ist die Mentalität des Erwerbs in allen Ländern mit freier Marktwirtschaft in ebenso großer Verbreitung anzutreffen, doch sind ihre Ursprünge angloamerikanisch und ihre hauptsächlichsten Quellen stammen aus den USA.“ (Hansen 1992, S. 13).

Mit der Metapher vom „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ und den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist aber eine wichtige Perspektivenerweiterung verbunden, da mit Beidem über unternehmerische Persönlichkeitsfacetten hinaus auch der Kontext angesprochen wird, innerhalb dessen sich Leistungsprinzip und Erfolgsmythos materialisieren können. Nun ist das Bemerkenswerte am Unternehmertraining nach dem CEFE-Modell in diesem Zusammenhang, dass Rahmenbedingungen, die die Chancen das Leistungsprinzip auszuleben begrenzen ebenso wie die Wirtschaftsethik der freien Marktwirtschaft in ihm keine Erwähnung finden – mit der Ausnahme der sozialen Akzeptanz des typisch unternehmerischen Habitus', die durch kulturell akzeptable Untertöne abzusichern ist. Nicht berücksichtigt ist auch das sozial-kulturelle *embeddedness* jedes Gründungsprojekts, wie es z.B. in den Aneignungsbegehren der Akteure im Umkreis eines Gründungsprojekts sichtbar wird.<sup>51</sup>

So treten zwei kulturelle Prämissen westlicher Ansätze der Gründerförderung besonders hervor, sofern sie auf McClellands Modell des *achievement motivation training* basieren: (1) Leistungsprinzip und Erfolgsmythos als Garanten unternehmerischen Fortkommens, (2) Irrelevanz strukturell-wirtschaftsethischer Faktoren im Gründungskontext – mit der Ausnahme eines Erziehungsklimas im Elternhaus, das Unabhängigkeit, Selbständigkeit und Leistungswille fördert.

### 5.1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen für eine kultursensible Gründertheorie

Die Ergebnisse der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Feldstudie haben deutliche Hinweise darauf erbracht, dass in Südafrika Fördermodelle, welche kulturelle Facetten ausblenden, der Lebenswelt der Schwarzafrikaner nicht gerecht werden. Solche

---

<sup>51</sup> Nach Nerdinger rechtfertigt McClelland diesen Psychologismus in der Wahl der Leistungsmotivation als einzigem Auslöser ökonomischer Prosperität mit Max Webers wirtschaftssoziologischen Untersuchungen (Nerdinger 1995, S. 132; vgl. dazu auch Abschnitt 2.2 der vorliegenden Arbeit).

Modelle drohen zu scheitern, weil ihre impliziten und expliziten kulturellen Prämissen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt wurden, zu einer Fehlpassung gegenüber eigenkulturellen Gegebenheiten der Modellanwender führen. Nun liegt es auf der Hand, dass lebensweltliche Besonderheiten in allen Gesellschaften auftreten und dass sie darum – je nach Grad ihrer Abweichung von den kulturellen Prämissen etwa des Paradigmas der Leistungsmotivation – in Konzepten der Unternehmerförderung entsprechend zu berücksichtigen sind. Die folgenden Abschnitte stellen einen allgemeinen Referenzrahmen vor, mit dessen Hilfe die kulturelle Dimension in die Theoriebildung der Gründerforschung und in Ansätze der Gründerförderung integriert werden kann.

#### 5.1.2.1 Das Paradigma der Leistungsmotivation als *umbrella*-Theorie

Als erster Schritt zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen für Gründerforschung und Gründerförderung sollen nun die in Abschnitt 4.6 präsentierten idealtypischen Gründungsszenarien aus einer interkulturellen Perspektive betrachtet werden. Dazu lassen sie sich entlang eines Kontinuums der Gründerkompetenz zwischen negativ und positiv bzw. eines Kontinuums des Gründungskontextes zwischen gründerfeindlich und gründerfreundlich

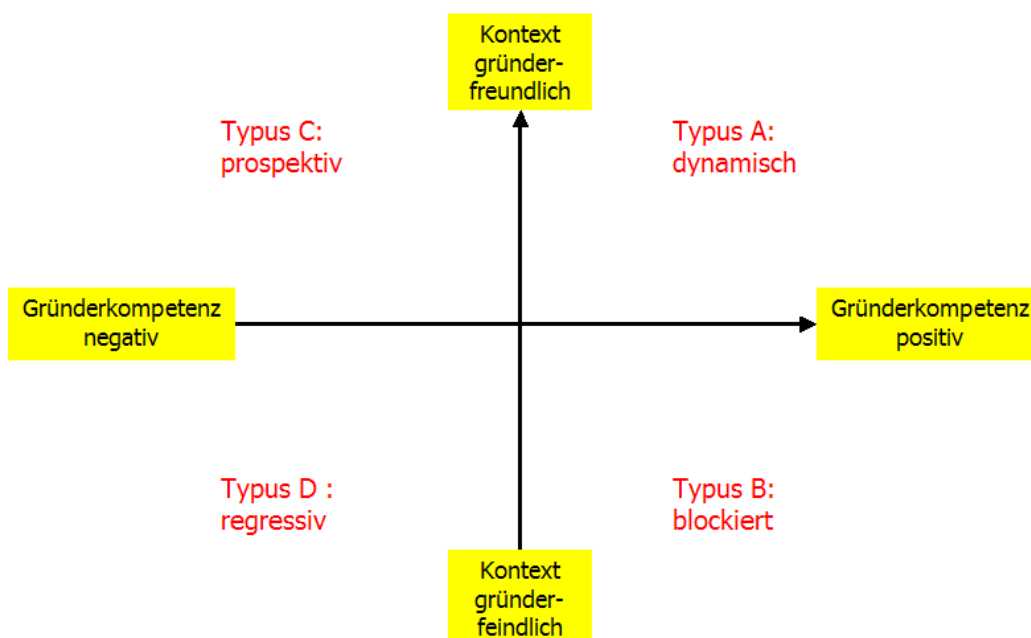


Abbildung 19: 4-Feldertypologie kultur determinierter Gründungsszenarien



so konfigurieren, dass daraus die mit Abbildung 19 wiedergegebene 4-Felder-Typologie entsteht. Aufgrund seiner idealtypischen Konstruktion ist jeder Typus lediglich als Orientierungsfigur zu verstehen, zu der sich der reale Fall nur annäherungsweise in Beziehung setzen lässt. Die beiden in der Abbildung als Pfeile dargestellten Achsen sollen noch einmal die in Abschnitt 4.6 präsentierten Kontinua verdeutlichen, auf denen die jeweiligen Facetten zur Gründerpersönlichkeit und zum Gründungskontext verortet wurden.

Auf der Analyseebene des Individuums, d.h. auf der Ebene der Gründerkompetenz soll zudem die Richtung einer zunehmenden Integration von eigen- und fremdkulturellem Gründungswissen und damit eine wachsende Gründerkompetenz angezeigt werden. Luther mit seinem aus der Ubuntu-Kultur motivierten sozialen Engagement oder die Verzahnung seines Gründungsprojekts in der Landschaftsgestaltung mit den *white gentlemen* aus dem modernen Sektor, sind hierfür besonders markante Beispiele. Vergleichbares gilt für die kollektive Dimension des kulturellen Umfelds, das mit zunehmender Absorption unternehmerischer Kultur, m. a. W. durch eine zunehmende Integration von internalisierter Eigen- und importierter Fremdkultur umso förderlicher für die Verwirklichung von Gründungsvorhaben wird. Ausgewählte Beispiele hierzu sind das Vertrauen, das Frauen in geschäftlichen Kooperationen gegen den allgemeinen Trend füreinander aufbringen, oder die mehrfach bekundete Skepsis der befragten Experten gegenüber dem Treiben der traditionellen Heiler, der *Sangomas*.

Die 4-Felder-Typologie idealtypischer Gründungsszenarien stellt einen Bezugsrahmen für Theoriebildung und Praxisempfehlungen dar, der auch über Südafrika hinaus in andere kulturelle Kontexte übertragbar ist. Blickt man zunächst auf Südafrika, so sind innerhalb dieser Typologie Gründungsszenarien von Schwarzafrikanern in der *second economy* Südafrikas prinzipiell dem Quadranten des Typus D, dem regressiv-statischen Gründungsszenario zuzuordnen. Treffen im realen Fall seelische Deformation als Folge generationenlanger Diskriminierung während der Apartheid-Zeit, Bildungsdefizite und eine unternehmensadverse Kultur im Gründungsumfeld zusammen, so nähert sich ein solches Szenario sehr eng der regressiv-statischen Ausprägung des Typus D an. Röpke beschreibt den noch eindringlicheren Fall einer Übereinstimmung zwischen diesem Typus und einem realen Gründungsszenario unter Verweis auf die Resultate einer Gründerstudie in West-Neuguinea: "Die Papua operieren technologisch und kulturell auf Steinzeitniveau und die *Meme* ihrer Kultur schließen Allokations-, Akkumulations- und Innovationsprozesse, wie wir sie als

selbstverständlich für alle marktwirtschaftlichen Ordnungen unterstellen, weitgehend aus" (Röpke 2005, S. XIV f.).

Sucht man nun nach einem dynamischen Gründungsszenario des Typus A, das dem steinzeitlichen Operationsniveau der Papuas extrem entgegengesetzt wäre, so drängt sich das Beispiel des Silicon Valley in den USA auf. Dort ist seit den 1930-er Jahren „... ein Ökosystem entstanden, das auf einzigartige Weise Köpfe, Kapital und Risikobereitschaft kombiniert“ (vgl. auch zum Folgenden Lemm 2008).<sup>52</sup> Als eine der erfolgreichsten Hochtechnologieeregionen der USA zeichnet sich das Silicon Valley durch eine Kultur besonders ausgeprägter Gründungsdynamik u.a. mit folgenden Merkmalen aus:

- der durch Eliteuniversitäten vorangetriebene technische Fortschritt
- die von eben diesen Universitäten erzeugte Innovationskraft, m. a. W. die von ihnen motivierte und unterstützte wirtschaftliche Umsetzung neuer Technologien
- das hohe Kompetenzniveau der vor Ort verfügbaren Arbeitskräfte
- das Sozialkapital mit der im Gründungskontext geteilten Mentalität des Erwerbs gemäß dem amerikanischen Traum „vom Tellerwäscher zum Millionär“, mit gegenseitigem Vertrauen und einer engmaschigen Vernetzung
- die Multikulturalität der Gründer und ihrer Ideen
- die geistige und physische Präsenz von Gründerleitbildern
- die fast unbegrenzte Bereitstellung von Venture Capital für die Gründungsfinanzierung
- die hohe Absorptionskraft lokaler und globaler Märkte für neue Technologien.

Die Ausstrahlungskraft einer solchen Gründungskultur ist so groß, dass es keiner umfassenden Gründungsförderung bedarf, die für eine unternehmerische Selbständigkeit in dieser Region zu werben hätte. Im Sinne des Idealtypus A bedarf es allenfalls des Anstoßes von Lehrkräften gegenüber ihren Studenten, ein unternehmerisches *spin-off* aus ihrer Universität zu versuchen.

Der Typus des blockierten Gründungsszenarios (Typus B) ist etwa dort gegeben, wo Minoritäten, die sich durch eine hohe Gründungskompetenz auszeichnen, ein unternehmerisches Engagement aus religiösen, ethnischen oder anderen Gründen verwehrt

---

<sup>52</sup> Eine frühe Erfolgsgeschichte ist die der Stanfordabsolventen William Hewlett und David Packard, die angeregt durch ihren Professor Frederick Terman aus einer Garagenwerkstatt ein IT-Unternehmen machten, das heute mehr als 100 Mrd. \$ pro Jahr umsetzt (Lemm 2008).

wird. Unter den derzeitigen politischen Bedingungen in Südafrika wäre bei diesem Szenario an gründungswillige Weiße zu denken, deren unternehmerische Existenz überwiegend von öffentlichen Aufträgen abhinge. Bleiben solche Aufträge aber infolge der *Black Economic Empowerment*-Politik schwarzafrikanischen Unternehmern vorbehalten, so ist Gründungsvorhaben von Weißen von vornherein die Existenzgrundlage entzogen.

Wird das Aufschließen unternehmerischen Potentials allein beim Gründungskandidaten fokussiert und der Gründungskontext weitgehend ausgeblendet, so haben wir es gemäß Abbildung 19 mit einem prospektiven Szenario (Typus C) zu tun. Eben dieser Typus wird in Modellen der Gründerförderung vorausgesetzt, die auf das Paradigma der Leistungsmotivation setzen. Standardbeispiele für das prospektive Szenario sind ehemalige Ostblockländer, in denen die zentrale Lenkungswirtschaft durch ein marktwirtschaftliches Ordnungssystem ersetzt wurde. Wenn die Menschen diesen Wandel aber in ihrer unmittelbaren Reaktion als Kulturschock erleben und aus diesem Grund Neugründungsaktivitäten ausbleiben (vgl. Abschnitt 3.2.1.1 der vorliegenden Studie), so bieten sich adäquate Interventionen zugunsten von Gründungsvorhaben an, die auf dem Konstrukt der Leistungsmotivation nach McClelland aufbauen.

Zusammenfassend kann dem Paradigma der Leistungsmotivation insofern der Rang einer *umbrella*-Theorie verliehen werden, als es bei dem zentralen Akteur eines jeden Gründungsszenarios ansetzt: dem Gründer selbst und seiner unternehmerischen Kompetenz. Aus der *umbrella*-Perspektive können dann differenzierte Ansätze der Gründerförderung abgeleitet werden – je nach unternehmerischer Eignung und Kompetenz beim Gründungskandidaten bzw. unter Berücksichtigung des Grades, zu welchem eine unternehmerische Kultur im Gründungskontext vorhanden ist. Bleibt eine wünschenswerte Gründungstätigkeit aus bzw. hat sich eine hohe Abbruchquote bei Neugründungen gezeigt, so kann an erster Stelle dieser Akteur Fragen nach den Ursachen für solche Fehlentwicklungen beantworten. Stellt sich dann heraus, dass diese in der mangelnden fachlichen und unternehmerischen Kompetenz der Gründers liegen, so ist ein Gründertraining nach dem Paradigma der Leistungsmotivation das Mittel der Wahl, das je nach Ausmaß der festgestellten Defizite in seiner gesamten Leistungsbreite oder aber selektiv zum Einsatz kommen kann. Wenn die Gründungsinitiativen jedoch im Zeichen sowohl fehlender unternehmerischer Kompetenz wie auch prohibitiver Kontextbedingungen stehen, dann sind allein beim Gründer ansetzende Förderprogramme zum Scheitern verurteilt.

### 5.1.2.2 Kultursensible Ausrichtung des standardisierten Fördermodells

Mit der Beschreibung der vier idealtypischen Gründungsszenarien im vorangegangenen Abschnitt ist auch eine weitere Antwort zur Kernthematik der vorliegenden Studie gegeben worden: die Frage nach der Standardisierbarkeit von Konzepten der Gründerförderung über verschiedene Kulturkreise hinweg. Wenn die Bedingungen schwarzafrikanischer Gründungsvorhaben in Südafrikas informellem Sektor weitgehend dem regressiv-statischen Idealtypus nahe kommen, dann kann dort ein Fördermodell kaum etwas bewirken, das auf den Voraussetzungen eines prospektiven Szenarios aufbaut. Diese Schlussfolgerung verweist noch einmal auf jene generelle Problematik, die die Autoren der in Abschnitt 2.3 skizzierten SIYB-Evaluierungsstudie für Botswana in zwei Schlüsselfragen fassen: *(1) Can a training program designed in developed countries work in a developing country? (2) Are Western measuring instruments appropriate tools for assessing a Botswana (or, more generally, a developing country) population? (Moremong-Nganunu et al. 2008)* Ein südafrikanischer Gründungsforscher gibt eine Antwort auf diese Fragen mit folgender Formulierung: „ ... *entrepreneurship is a complex philosophy which is influenced by various factors such as the rapidly changing environment. ... one needs to accept that there are different ways of promoting entrepreneurship and that these interventions should continuously be evaluated and adapted to stay in balance with environmental changes*” (Maas 2007, S. 8).

Die Ergebnisse der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Feldstudie haben nicht nur die Notwendigkeit einer Anpassung von Förderprogrammen an den jeweiligen Gründungskontext belegt. Sie haben auch gezeigt, dass die je unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen bei den Gründerkandidaten jeweils spezifische Ansätze ihrer Förderung nahe legen. Diese Konsequenzen der Feldergebnisse können nun als theoretische Essenz in sechs Propositionen zusammengefasst werden.<sup>53</sup> In ihnen schlägt sich die jeweilige Konfiguration nieder, die sich aus den idealtypischen Ausprägungen der Gründerkompetenz auf der individuellen Ebene,

---

<sup>53</sup> Mayring unterscheidet in diesem Zusammenhang den Terminus der Mikroproposition als Bedeutungseinheit, die als erstes Ergebnis der semantischen Verarbeitung eines Textes entsteht, vom Terminus der Makroproposition, die das Ergebnis einer reduzierenden Zusammenfassung ist (vgl. Mayring 2003, S. 38 f.). Bei Bohnsack sind Propositionen Orientierungsmuster oder Orientierungsrahmen, die durch reflektierende Interpretation eines Textes herausgearbeitet werden und die den Bezug des im Text jeweils gehandelten Themas erkennen lassen (vgl. Bohnsack 2003, S. 135). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Proposition im Sinne von Mayrings Makroproposition verwendet.

des Gründungskontextes auf der kollektiven Ebene und aus der Dynamik des gegenseitigen Durchdringens von Fremd- und Eigenkultur ergibt:

#### Proposition 1

Wenn bei einem geplanten Gründungsvorhaben eine fachlich und persönlich hohe Gründerkompetenz mit einem Gründungskontext zusammenfällt, der eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz dieses Vorhabens erwarten lässt (dynamisches Gründungsszenario),  
dann ist eine fallspezifische Gründungsförderung ohne umfassendes Gründertraining nach dem Modell der Leistungsmotivation gerechtfertigt.

#### Proposition 2

Wenn bei einem geplanten Gründungsvorhaben eine fachlich und persönlich hohe Gründerkompetenz auf einen Gründungskontext stößt, der aufgrund seiner unternehmensadversen Kultur das Scheitern dieses Vorhabens erwarten lässt (blockiertes Gründungsszenario),  
dann liegt es nahe, die Gründungsförderung auf kontextgerichtete Interventionen zu fokussieren.

#### Proposition 3

Wenn bei einem geplanten Gründungsvorhaben die Gründerkompetenz persönlich und fachlich erhebliche Defizite erkennen lässt, jedoch der Gründungskontext durch seine sozio-kulturelle Prägung eine hohe Akzeptanz dieses Vorhabens erwarten lässt (prospektives Gründungsszenario),  
nur dann ist eine umfassende Förderleistung nach dem Modell der Leistungsmotivation angebracht.

#### Proposition 4

Wenn bei einem geplanten Gründungsvorhaben die Kompetenz des Gründerkandidaten persönlich und fachlich erhebliche Defizite erkennen lässt, dazu der Gründungskontext durch seine adverse Haltung gegenüber dem Unternehmertum das Scheitern dieses Vorhabens erwarten lässt (statisch-regressives Gründungsszenario),  
dann schließen diese Vorbedingungen eine Gründerförderung nach dem Modell der Leistungsmotivation aus.

### Proposition 5

Je weiter im Falle transkultureller Gründerförderung die Relevanzsetzungen des Gründers von ökonomischer Rationalität entfernt sind, desto mehr muss die Förderleistung auf die Integration eigen- und fremdkulturellen Wissens, etwa nach dem Vorbild des *Diversity Management*, gerichtet sein.

### Proposition 6

Je stärker das Gründungsklima durch Gewalt, Okkultismus, Teilhabebegehren und Neidkultur geprägt ist, desto mehr müssen Interventionen zugunsten einer unternehmerischen Kultur auf der gesellschaftlichen Ebene die gründergerichtete Förderung ergänzen.

## **5.1.3 Standardisierung transkultureller Gründerförderung aus Marketingsicht**

Mit der im vorangegangenen Abschnitt gründertheoretisch begründeten Differenzierung von Förderleistungen wurde zugleich eine theoretische Dimension angesprochen, die seit frühen Anfängen bis heute im Zentrum der Forschung zum Internationalen Management und zum Internationalen Marketing gestanden hat: die Wahl strategisch-operativer Optionen zwischen Einheit und Vielfalt unternehmerischer Entscheidungen in einer internationalen Arena. Diese Thematik findet sich etwa in den Dichotomien „Unifikation versus Fragmentation“ (*Fayerweather 1975*), „Standardisierung vs. Differenzierung“ (*Müller/Gelbrich 2004*, S. 458 ff.) oder in der „*Standardization-Adaptation Controversy*“ (*Samieé 2007*) wieder. Sie wird in den folgenden Abschnitten aus dienstleistungstheoretischer Perspektive aufgegriffen und mit Bezug auf das internationale Marketing von Dienstleistungen der Gründerförderung vertieft.

### **5.1.3.1 Institutionelle Aspekte des Marketings von Förderdienstleistungen**

Werden Prozesse der Übertragung von Gründungswissen in Programme der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) eingebunden, so bewerben sich halbstaatliche oder private Beratungsunternehmen um Aufträge, deren Gegenstand die Planung, Durchführung und Evaluierung von Dienstleistungen der Gründerförderung ist. Strategische und operative Entscheidungen müssen von ihnen unter den besonderen Bedingungen des Behördenmarketings getroffen werden, um einen öffentlichen Auftrag akquirieren und ausführen zu können (vgl. *Kuhlmann/Kühn 1995*, insbesondere S. 85 ff.). In aller Regel werden für EZ-Programme und -Projekte Rahmenabkommen zwischen nationalen

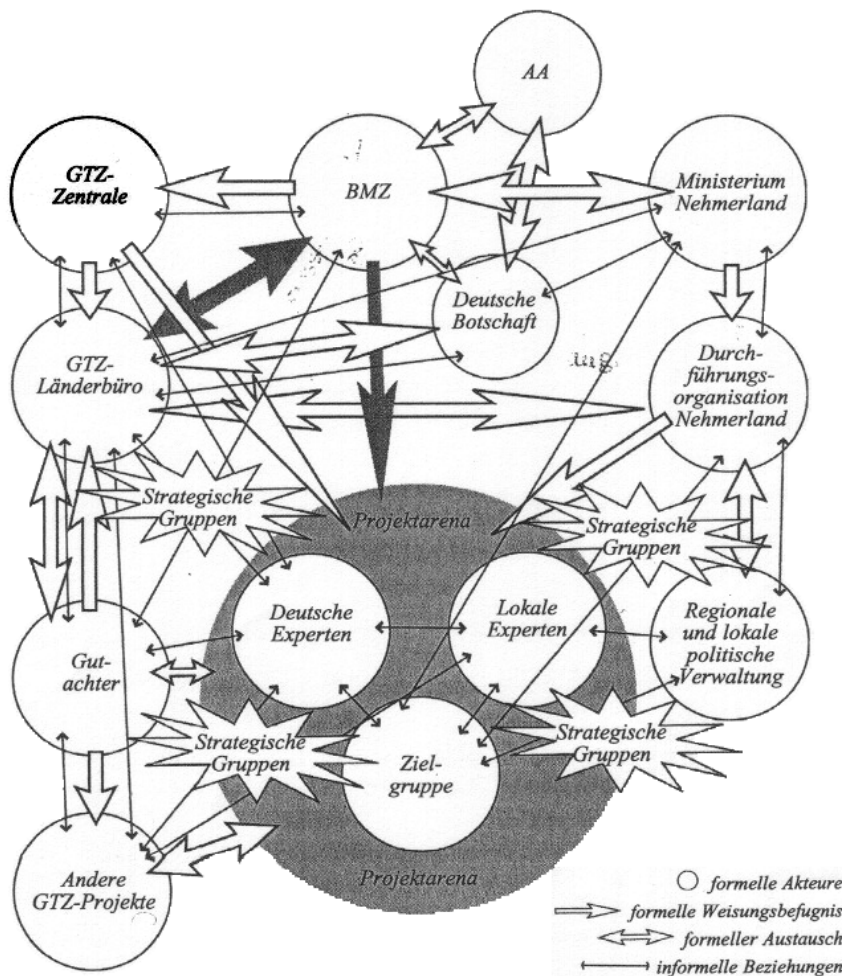


Abbildung 20: Institutionelle Struktur technischer Hilfeprojekte (Quelle: Hüsken 2006)

Regierungen oder supranationalen Organisationen (z.B. der UNO bzw. ihren Unterorganisationen oder mit der EU-Kommission) einerseits und den Regierungen der Empfängerländer andererseits abgeschlossen. In einem zweiten Schritt werden die genannten Beratungsunternehmen mit dem Projektmanagement beauftragt – zumeist unter der Bedingung, mit intermediären Partnern im Empfängerland, z.B. aus dem NGO-Bereich, zu kooperieren. Das Dienstleistungsmarketing der Beratungsunternehmen hat dem gemäß in einer solchen institutionellen Struktur neben den Bedürfnissen der eigentlichen Zielgruppen auch die Interessen der übrigen Beteiligten zu berücksichtigen.

Um eine Vorstellung von den Gestaltungsoptionen des Marketings der Gründerförderung unter solchen Voraussetzungen zu bekommen, ist es hilfreich sich das institutionelle Umfeld nach den Phasen zu vergegenwärtigen, die ein Förderprojekt gemeinhin durchläuft. Dieses

Umfeld wird mit Abbildung 20 veranschaulicht, die anhand des CEFE-Projekts in Südafrika erläutert werden soll. Die Planung und Umsetzung dieses Projekts kann in drei Phasen eingeteilt werden: Vorphase (Planung, Vorbereitung, vertragliche Absicherung), das sogenannte *capacity building* bei den Intermediären vor Ort und die eigentliche Förderphase mit Training und Beratung zugunsten der Zielgruppe. In einem ersten Schritt wurde eine völkerrechtlich verbindliche Vereinbarung über das Projekt zwischen den formellen Akteuren auf der obersten Ebene der institutionellen Struktur mit dem Ziel getroffen, ein Netzwerk südafrikanischer NGOs als intermediäre Projektträger zu etablieren, denen die Implementierung des Projekts vor Ort zu übertragen war. Im zweiten Schritt wurde dieses Netzwerk für die eigentliche Arbeit mit der Zielgruppe potentieller Gründer und Klein(st)gewerbetreibender mit dem Ziel qualifiziert "... landesweit unternehmerische Initiativen mit einem bedarfsgerechten Leistungsangebot nachhaltig zu fördern" (BMZ 1997, S. 25). Somit lagen dieser Zusammenarbeit drei Dienstleistungsverträge zugrunde, die jeweils eine spezifische eigene Leistung zum Gegenstand hatten. Zum Einen war es das *capacity building*, das die GTZ für ihren Kunden, das BMZ, zugunsten von Dritten – der vier in der Gewerbeförderung tätigen NGOs als Durchführungsorganisationen im Nehmerland – zu erbringen hatte. Getrennt davon war die GTZ selbst Kunde dieser Intermediäre, die im Unterauftrag Trainings- und Beratungsleistungen wiederum für Dritte zu erbringen hatten: die aus der Zielgruppe rekrutierten Gründerkandidaten und andere Gewerbetreibenden. Letztere waren ihrerseits mit der Aufnahme in einen CEFE-Trainingskurs durch einen Dienstleistungsvertrag an einen der Intermediäre gebunden. Die Qualitätsbeurteilung der im Rahmen der drei Verträge zu erbringenden Trainings- und Beratungsleistungen sollte nach dem einheitlichen Kriterium der tatsächlich erreichten Verbesserung der wirtschaftlichen Situation dieser Zielgruppe erfolgen. Die Kundenperspektive oder Kundenorientierung muss daher unter den Voraussetzungen eines Behördenmarketings sowohl zu den eigentlichen *beneficiaries* des Förderprogramms, den geförderten Gründerkandidaten, zu den intermediären Organisationen als auch zu den Akteuren auf Regierungsebene in Beziehung gesetzt werden.

Wie in Abbildung 20 gezeigt, agieren neben den formellen Akteuren auch sogenannte "strategische Gruppen". Diese „bestehen ... aus Personen, die durch ein gemeinsames Interesse an der Erhaltung oder Erweiterung ihrer gemeinsamen Aneignungschancen



verbunden sind" (Evers 1999, S. 166).<sup>54</sup> Heiler und Hellseher, Familien- und Klanangehörige, tribale Autoritäten, *street committees* und ähnliche zivilgesellschaftliche Initiativen – sie alle suchen in der Lebenswelt schwarzafrikanischer Gründer nach „Aneignungschancen“ im Gründungsprojekt, und sie können bei erfolgreicher Suche die betriebswirtschaftliche Rationalität solcher Projekte erheblich stören. In dieser Rolle dürfen sie bei der Gestaltung eines bedarfsgerechten, d.h. kultursensiblen Leistungsangebots der Gründerförderung nicht ignoriert werden.

### 5.1.3.2 Gründerförderung als transkulturelle Dienstleistung

Wie stellt sich nun Gründerförderung im Rahmen des Marketings von Consultingunternehmen im Entwicklungsgeschäft (Meissner 1966) aus dienstleistungstheoretischer Sicht dar? In Anlehnung an Bruhns Definition des Internationalen Dienstleistungsmarketings umfasst auch das Marketing transkultureller Gründerförderung generell die Analyse, Planung, Koordination und Kontrolle aller auf eine aktuelle oder potenzielle Nachfrage nach Gründerförderungsleistungen ausgerichteten Aktivitäten von Consultingunternehmen (vgl. auch für das Folgende Bruhn 2005, S. 10 ff.). Wesentliches Merkmal eines solchen Marketings ist die Berücksichtigung politisch-rechtlicher, ökonomischer und soziokultureller Rahmenbedingungen in den Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern, in denen Gründerförderung durchgeführt werden soll. Diese Rahmenbedingungen determinieren strategische Marketingentscheidungen, etwa die Auswahl des Landes, für das man sich um ein Gründerförderungsprojekt bewirbt. Sie sind aber auch maßgeblich für Dispositionen im operativen Marketing, vor allem hinsichtlich der Ausgestaltung der anzubietenden Trainings- und Beratungsleistung.

Dienstleistungen transkultureller Gründerförderung weisen die zwei konstitutiven Eigenschaften auf, mit denen sie in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur von Sachleistungen unterschieden werden: Immaterialität (auch Intangibilität genannt) und Integrativität, wobei Letztere auf die Notwendigkeit abstellt, den Nachfrager und Objekte, über die er ein Dispositionsrecht hat, in den Prozess der Leistungserstellung mit

---

<sup>54</sup> Nach Evers formieren sich strategische Gruppen unabhängig von Schicht- oder Klassengrenzen kulturspezifisch aufgrund von Patronage und Klientelismus (Evers 1999, S. 165), wodurch sie in Vorhaben der internationalen EZ innerhalb der jeweiligen „Projektarena“ eine erhebliche Bedeutung gewinnen (vgl. auch Hüskens 2006, S. 256 ff.) – z.B. wenn dort das Etablieren wirtschaftlicher Existenzen angestrebt und gefördert wird.

einzu beziehen (vgl. auch *Meffert 1986*, S. 43 f.; *von Wangenheim/Holzmüller 2005*, S. 248 f.; *Meffert/Bruhn 2006*, S. 792 f.). In einer Typologie zwischen jeweils zunehmender Intangibilität und Integrativität ist die transkulturelle Gründerförderung als Beratungsleistung dem Typus mit einer jeweils hohen Ausprägung beider Merkmale zuzuordnen (vgl. auch zum Folgenden *Bruhn 2005*, S. 10 ff.). Hier befindet sie sich in einer Merkmalsgruppe etwa mit Werbung, Bildung, Versicherung und Banken. Hinzu tritt jedoch als zentrales Merkmal „... die Berücksichtigung der länderspezifischen politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen“ (ebenda S. 10 f.). Diese Berücksichtigung muss sich auch in der von der vorliegenden Studie fokussierten „kulturellen Spezifität des Faktoreinsatzes“ (*Meffert/Bruhn 2006*, S. 792) niederschlagen.

Üblicherweise werden in der Fachliteratur zudem die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern auf drei Ebenen unterschieden: Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene (vgl. z.B. *Meffert/Bruhn 2006*, S. 31; *von Wangenheim/Holzmüller 2005*, S. 248 f.). Auf der Potenzialebene muss ein Consultingunternehmen im Falle transkultureller Gründerförderung kultursensibles Gründerwissen und Personal mit interkultureller Kompetenz bereithalten. Dieses Wissen ist grundsätzlich intangibel, es sei denn es ist in Buchform oder auf CD-ROM wie etwa dem CEFE-Handbuch (*Kolshorn o.J.*) verfügbar. Auf der Prozessebene kommt es in Training und Beratung zu einer intensiven Verschränkung interner Leistungsfaktoren mit dem externen Faktor, dem Trainingsteilnehmer, dem das standardisierte westliche Gründungswissen kultursensibel durch interpersonelle Kommunikation vermittelt werden soll. Diese Verschränkung impliziert immer auch die Konfrontation kulturellen Wissens, das in unterschiedlichen „sozio-psychischen Systemen“ (vgl. Abschnitt 1.2.1) mit jeweils eigenen Sinnzuweisungen und Relevanzsetzungen entstanden ist. Als fassbares Objekt erarbeitet der Trainingsteilnehmer einen Geschäftsplan, welcher zugleich tangibles Ergebnis der Trainings- und Beratungsleistung ist. Auf der Ergebnisebene ist darüber hinaus die neu erworbene Gründerkompetenz zunächst immaterieller Natur, und sie wird sich erst im Gründungshandeln bzw. dem dann erreichten Gründungserfolg, d.h. dem eigentlich gewünschten Trainingseffekt, oder auch im Misserfolg materialisieren. Da transkulturelle Gründerförderung ausnahmslos vor Ort in direktem Kontakt mit dem Klienten erbracht wird, handelt es sich bei ihr zusammengefasst um den Typus einer „nachfragerstandortgebundenen“, damit kulturspezifischen Consultingleistung, die sich durch einen hohen Grad sowohl der

Immaterialität als auch der Integrativität bei hoher kultureller Spezifität auszeichnet (vgl. *Bruhn 2005*, S. 10 ff.).

Eine weitere Determinante für Marketingentscheidungen bei transkultureller Gründerförderung sind die Nutzendimensionen der angebotenen Consultingleistung, die mit den kundenseitigen Anforderungen an die Förderleistungen korrespondieren sollen (vgl. auch zum Folgenden *von Wangenheim/Holz Müller 2005*, S. 250 ff.). Der Gesamtnutzen transkultureller Gründerförderung kommt zu einem wesentlichen Teil durch die menschliche Komponente, d.h. die vor Ort erbrachten Trainings- und Beratungsleistungen zustande. Weitere wichtige Beiträge leisten die technisch-physikalischen Leistungskomponenten (etwa in Form gedruckter Lehrmaterialien) und die ästhetischen Komponenten. Im Hinblick auf das CEFÉ-Programm ist weiterhin das Vertrauen zu nennen, das dieses Programm aufgrund langjähriger Erfahrung und weltweiter Vernetzung, nicht zuletzt auch mit dem deutschen Ursprungszertifikat – ähnlich dem Imagegewinn aus der Ursprungsbezeichnung „Made in Germany“ – aufbauen konnte. Als wichtige Zusatzleistungen seien noch die regelmäßig zu Beginn des Trainingsprogramms in Aussicht gestellte Kreditgewährung sowie die nach Abschluss der Trainingsphase angebotenen Beratungs- und Mentoringleistungen erwähnt.

### 5.1.3.3 Anforderungen an das Marketing transkultureller Gründerförderung

Als Quintessenz aus den Darlegungen des vorangegangenen Abschnitts lässt sich für das Marketing transkultureller Gründerförderung die zentrale Bedeutung der kulturgerechten Klienteneinbindung benennen. Sie soll als konzeptioneller Bezugspunkt dienen, wenn nun die Anforderungen an ein kultursensibles strategisches und operatives Marketing von Dienstleistungen der Gründerförderung abgeleitet werden. Setzt man die augenfällige Diversität kultureller Phänomene in einer internationalen Perspektive voraus, so liegt es auf der Hand, dass prinzipiell ein standardisiertes Fördermodell, etwa auf der Basis des Paradigmas der Leistungsmotivation, der Unterschiedlichkeit kulturspezifischer Erfordernisse nicht genügen kann. Auch die Verwendung „kulturell akzeptabler Untertöne“ kann unter solchen Voraussetzungen in aller Regel keine Abhilfe schaffen (vgl. Abschnitt 2.3). Vor diesem Hintergrund lassen sich aus Immaterialität, Integrativität und kultureller Spezifität von Förderdienstleistungen für ein kultursensibles Marketing folgende fünf Gestaltungsprinzipien ableiten (vgl. auch *von Wangenheim/Holz Müller 2005*, S. 250 ff.):

- Vermeidung des Risikos kultureller Fehlpassung

- Perspektivenerweiterung fremdkultureller Ansätze durch Integration eigenkulturellen Klientenwissens
- Kultursensible Inszenierung der Leistungserstellung
- erweiterte Einbindung externer Faktoren in die Leistungserstellung
- Einbindung der Gründerkandidaten mit ihrer Lebenswelt unter Berücksichtigung der Rollenstruktur der übrigen Akteure in der Förderarena.

Als erste Anforderung an das Marketing transkultureller Gründerförderung ist der konsequente Einsatz von Rekrutierungsverfahren zu nennen, die die Bewerber für ein Förderprogramm und die von ihnen geplanten Gründungsprojekte einem umfassenden, auch kulturgerichteten Eignungstest unterziehen (vgl. Abschnitt 2.2.1). In ihm gilt es zuallererst, sich bei diesen Bewerbern „... der Integrationsfähigkeit und des Integrationswillens ... zu versichern“ (vgl. von Wangenheim/Holzmüller 2005, S. 253). Dabei muss die Eignung der Bewerber anhand kulturspezifischer Facetten ermittelt werden, wie sie in der vorliegenden Studie zur Konstruktion von Gründungsszenarien herangezogen wurden (vgl. Kapitel 4). Maßgeblich ist in diesem Zusammenhang, mit welcher inneren Haltung die Entscheidung für eine unternehmerische Selbständigkeit getroffen wurde. Ist der Gründerkandidat von dem Schumpeterschen Drang nach „schöpferischer Zerstörung“ erfüllt, von der Freude daran, mit neuen Kombinationen produktiver Mittel neue Märkte zu erschließen, von der Vision eines eigenen Imperiums als Belohnung für Tatendrang und Siegerwillen? Oder orientieren sich die Gründerkandidaten an einer Kultur des Teilens, wie sie etwa die Ubuntu-Philosophie der Schwarzafrikaner postuliert? Wählen die Gründerkandidaten in einer Situation der Arbeitslosigkeit die unternehmerische Existenz als Notlösung und kopieren sie dabei lediglich bereits bestehende Geschäftsmodelle, die sie aufgeben, sobald sich ihnen eine neue abhängige Beschäftigung bietet? Waren reine Mitnahmeeffekte dafür maßgeblich, an einem Förderprogramm teilzunehmen? Die Beantwortung dieser Fragen muss auch zur Ablehnung ungeeigneter Kandidaten oder Projekte führen dürfen.

Ein besonders schwieriges Terrain im Marketing transkultureller Gründerförderung ist die Einbindung eigenkulturellen Wissens der Klienten in die Denk- und Handlungsrationalität westlicher Fördermodelle. Ein Blick in Tabelle 2 der vorliegenden Studie (Abschnitt 3.2.1.1) vermittelt zunächst den Eindruck einer weitgehenden Unvereinbarkeit des euro-amerikanischen mit dem afrozentrischen Paradigma wirtschaftlichen Handelns. Wie die von

den südafrikanischen Projektpartnern im CEFE-Programm vorgenommenen Anpassungen gezeigt haben (vgl. Abschnitt 4.5), gibt es aber durchaus Spielraum für eine Ergänzung und Erweiterung der westlichen Förderperspektive durch kulturspezifische Wissensbestände der Geförderten. Dazu sind kulturelle Unverträglichkeiten zwischen importiertem und lokalem kulturellem Wissen bewusst zu machen und Ansätze zu ihrer Integration zu diskutieren und zu testen.

Generell lassen sich im Trainings- und Beratungsverlauf interkulturelle Konfliktsituationen umso besser vermeiden, je mehr man voneinander weiß (vgl. *Kumbier/Schulz von Thun 2008a*). Ein Basissatz erfolgreicher interkultureller Kommunikation lautet daher: Zuhören statt Belehren! Gelungene Interaktion zwischen Dienstleistungsanbietern und –empfängern gilt im allgemeinen Dienstleistungsmanagement und umso mehr im Hinblick auf kultursensible Dienstleistungen als Schlüsselfaktor für den Erfolg der Leistungserstellung. Dies erfordert eine grundsätzliche Offenheit gegenüber den Bedürfnissen und Vorstellungen der Leistungsempfänger und die Bereitschaft zum Dialog mit ihnen (vgl. *von Wangenheim/Holzmüller 2005, S. 252; Lepenies 2010; Rao/Walton 2004a, S. 19*). Im 2-Phasen-Verlauf der Gründerförderung nach dem CEFE-Ansatz – *capacity building* bei den Intermediären und eigentliche Förderleistung bei den Gründerkandidaten – ist in diesem Zusammenhang die Auswahl und Professionalisierung der Intermediäre von zentraler Bedeutung. Letzteren obliegt es nämlich, in der Trainingsphase kulturspezifische Störungen bei den Klienten aufzugreifen und entsprechende Anpassungen im Prozess der Leistungserstellung vorzunehmen. Dazu müssen sie über ausreichende kulturelle Sensibilität gegenüber Klienten verfügen, die aus einer anderen als ihrer eigenen Lebenswelt kommen. Im Falle Südafrikas bedeutet das, Intermediäre unter weißen Südafrikanern zu verpflichten, die die schwarzafrikanische Lebenswelt „unverwandt“ (vgl. Abschnitt 3.1) zu betrachten imstande sind, d.h. ohne durch die Apartheidzeit geprägte Vorurteile und stereotype Einstellungen gegenüber Schwarzafrikanern. Schwarzafrikanische Trainer, Berater und Teilnehmer wiederum müssen in der Lage sein, dem unternehmerischen Engagement gegenüber Anspruchsdenken (*entitlement*) und Umverteilungserwartungen als Konsequenz ihrer Benachteiligung während der Apartheidzeit den Vorrang zu geben. Dieses Thema wird noch einmal in Abschnitt 5.2.2 aufgegriffen.

Gerade auch im transkulturellen Gründertraining bestimmt neben dem Trainingsergebnis, dokumentiert durch den zertifizierten erfolgreichen Abschluss, auch die Inszenierung der

Leistungserstellung, wie das Training von den Teilnehmern aufgenommen und beurteilt wird. Die ästhetische Ausgestaltung des Trainings soll zur Atmosphäre eines offenen, kreativen und förderlichen Lernklimas beitragen. Hier ist bei der Wahl des Trainingsstandortes die Nähe zu realen Gründungskontexten ausschlaggebend, damit die Laborsituation durch Exkursionen in die reale Geschäftswelt unterbrochen ist und realistische Annahmen in die Geschäftspläne der Gründerkandidaten eingehen können. Anpassungen in Sprache und Präsentationstechnik verlangen die in der Lebenswelt der Teilnehmer verhaftete narrative Tradition, der Grad ihres Alphabetismus und das Ausmaß ihrer bildgebundenen Kommunikation. Auch die Verwendung erlebnispädagogischer Elemente im Gründertraining bedingt ein besonderes Gespür für kulturbedingte Grenzen, etwa im Hinblick auf genderspezifische Tabus.

Wesentlich für ein kultursensibles Marketing ist über eine Einbindung der Gründerkandidaten hinaus die Integration weiterer externer Faktoren in die Leistungserstellung. Bei der Darstellung des typischen Ablaufs eines Gründertrainings wurde bereits auf die Umsetzungsphase hingewiesen, zu deren Beginn die von den Teilnehmern erarbeiteten Geschäftspläne Vertretern von Finanzierungsinstituten präsentiert werden (Abschnitt 2.2.1). Hiermit ist die Erwartung verbunden, Präsentation und Prüfung der Geschäftspläne durch Fachleute würden die Rechenbarkeit und Bankfähigkeit der beabsichtigten Projekte unter Beweis stellen und die Chance einer Anschubfinanzierung vermitteln. Weiterhin bietet sich in der Trainings- wie auch in der Nachtrainingsphase ein ganzer Strauß zusätzlicher Maßnahmen an, die die Integration afrozentrischen bzw. eigenkulturellen Wissens in standardisierte Gründerförderungsmodelle begünstigen können. Leitgedanken für solche Maßnahmen sind die Vernetzung mit strategisch wichtigen *stakeholders* des Gründungsprojekts oder die Horizonterweiterung durch tägliche Begegnungen in *peer groups*, in denen bei unterschiedlicher ethnischer Zusammensetzung Bikulturalität eingeübt werden kann. Solche Maßnahmen, die im Übergangsbereich zwischen modernem und informellem Sektor ansetzen, sind u.a. die Einrichtung von *business incubators*, Coaching, Mentoring oder das Etablieren von *business linkages*. Beispiele aus Südafrika hierfür werden ebenfalls in Abschnitt 5.2.2 angeführt.

Hinsichtlich des fünften Gestaltungsprinzips, der Klienteneinbindung unter Berücksichtigung der Rollenstruktur der übrigen Akteure, soll hier noch auf den Einfluss von wissenschaftlichem Erkenntnisfortschritt und politischem Handeln auf die Paradigmen der Gründerförderung eingegangen werden. In der entwicklungstheoretischen Forschung hatte

man schon in den 1980-er Jahren erkannt, dass isolierte, kontextindifferente, rein personenbezogene Programme der Gründerförderung, sogenannte *EDPs Entrepreneurship Development Programs*, nicht die Ergebnisse zeitigen, die man von ihnen als bevorzugtes Instrument zur Förderung des Privatsektors erwartete (vgl. auch zum Folgenden Braun/Dienschberg 2003; Eckardt 2003; Grossmann 2006). Vor allem waren die von ihnen erhofften positiven „externen Effekte“ ausgeblieben, d.h. sie hatten keine messbaren Beiträge zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum, zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und noch nicht einmal zur Armutsminderung über den jeweils geförderten Personenkreis hinaus geleistet.<sup>55</sup> Eine entwicklungspolitisch gerechtfertigte Gründerförderung sollte sich aber an Innovation und Wachstum, an verbesserten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, technischem Fortschritt, an einem gewinn-, wissen- und jobgenerierenden Unternehmertum, das Märkte erweitert und neue Märkte schafft, orientieren. Nur durch eine solche strategische Ausrichtung der Gründerförderung seien Verdrängungseffekte durch Notgründungen im *copycat style* als Folge personenbezogener Förderung mit einseitiger Bevorzugung marginalisierter Bevölkerungsgruppen vermeidbar. Im Gegensatz dazu würde die strategische Förderung das Innovative einer Gründungsidee und das ihr innewohnende Wachstumspotenzial zum Auswahlkriterium machen.

Offenbar kann sich also eine Kultur der Selbständigkeit in einem weiten Spektrum zwischen Gründungsmotiv (Not- versus Wunschgründung) und Gründungsrichtung (Imitation versus Innovation) entfalten. In Tabelle 11 sind die für die vorliegende Studie befragten Gründer noch einmal nach diesen Kriterien unterschieden worden. Dabei erweisen sich nur Morgan mit dem Afro-Design seiner Sandalen und Luther mit seiner Bereitschaft, sich mit den *white gentlemen* zu vernetzen, als Wunschgründer mit innovativen, wachstumsträchtigen und jobschaffenden Geschäftsideen. Colemans Gründerweg liegt zum Zeitpunkt des Interviews

---

<sup>55</sup> Eckart bemängelt an der Praxis der EDPs vor allem ihre verteilungspolitische Motivation (Eckardt 2003, S. 62): „Gründungsförderung als Beschäftigungsförderung mit dem Ziel der Armutsminderung kann im Kleinstunternehmenssektor die gegenteiligen Verteilungswirkungen zeigen als die intendierten. Wenn Unternehmer in gesättigte Märkte mit einer vorhandenen Geschäftsidee eintreten, was im Informellen Sektor häufig der Fall ist, verdrängen sie möglicherweise andere Marktteilnehmer oder – in der Überlebensökonomie die wahrscheinlichere Variante – senken die ohnehin geringen Einkommen aller Marktanbieter. Das kann keine gewünschte Wirkung einer überwiegend sozialpolitischen Gründungsförderung sein.“ Das Problem der Entwicklungsländer sei nicht der Mangel an Selbständigkeit, das Gegenteil einer „ausgeprägten Kultur der Selbständigkeit“ sei der Fall, die jedoch eine „Kultur der Not“ sei (vgl. auch zum Folgenden ebenda S. 64). Dies würde sich auch in einem „... klaren Zusammenhang zwischen sinkendem gesamtwirtschaftlichem Wachstum und steigenden Selbständigenquoten“ niederschlagen.

noch im Ungewissen, potenziell gehört er aber mit seiner Vision, als *networking*-Experte die *black bourgeoisie* mit PKWs der Luxusklasse auszustatten und sich damit ein eigenes *empire* aufzubauen, zu den innovativen Wunschgründern. Lindsay hätte mit ihrer Ausbildung und Erfahrung im Elektrohandwerk die Kandidatin für eine technologieorientierte Wunschgründung sein können, hat nach ihrer Trainertätigkeit jedoch mit Parfümimitaten, d.h.

Tabelle 11: Sample der Gründer nach Gründungsmotiv und -richtung

<i>Pull-Faktor</i> <i>Push-Faktor</i>	Imitation ( <i>copycat</i> ), Mitnahme-Effekte	Innovation (Technologie, Markt, Management)	gesamt
Notgründer ( <i>necessity</i> )	G3: Paxton G4: Thelma G5: Geraldine		3
Wunschgründer ( <i>desire</i> )	G1: Lindsay	G0: Coleman G2: Morgan G6: Luther	4
gesamt	4	3	7

mit einem Imitationsprojekt erste eigene unternehmerische Erfahrungen gesammelt. Die übrigen drei Gründerkandidaten fallen in die Kategorie der Notgründer, die in die Förderung ihrer Projekte aufgrund von Mitnahmeeffekten geraten waren und Beispiele für eine verfehlte, erfolglose Förderung abgeben.

Auf Seiten der südafrikanischen Regierung ist die Gründerförderung von der Politik des BEE *Black Economic Empowerment* beherrscht worden (vgl. Abschnitt 2.1 der vorliegenden Studie), mit der ein eindeutig verteilungspolitisches Ziel verfolgt wird. *Broad-based*, d.h. auf breiter Front wollte man das Los der in Armut lebenden HDPs *Historically Disadvantaged Persons* durch erhöhte Beteiligung am Unternehmenssektor erleichtern, konkret mit dem Ziel eines 25-prozentigen Anteils am südafrikanischen Wirtschaftseigentum bis 2014. Diesem Ziel ist man bisher nicht näher gekommen, weil offenbar der oben beschriebene Mechanismus imitativer Notgründungen in einer Überlebensökonomie dominiert hat – abgesehen von missbräuchlicher Aneignung des Programms durch eine politische Führungselite. Andererseits wird von Regierung und Fachleuten ein nachhaltiges Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 6-7% für notwendig gehalten, um die hohe Arbeitslosigkeit in Südafrika zu überwinden. Beide, auf Wachstum und Umverteilung gerichteten Ziele ließen



sich aber nur mit einer massiven Erhöhung innovativer Chancengründungen vor allem durch Schwarzafrikaner erreichen. Wie die Darlegungen in Abschnitt 2.1 gezeigt haben, ist eine solche Steigerung in der jetzigen Situation in Südafrika nicht erkennbar. In dieser Situation fordert Whiteford einen Paradigmenwechsel beim *Black Economic Empowerment*, das etwas substanziiell Anderes werden sollte als *“a reward for being black“* (Whiteford 2005, S. 5). Greift man diese Forderung im Hinblick auf die Ergebnisse der vorliegenden Studie auf, so könnten die BEE-Instrumente als Subventionierung schwarzafrikanischer Gründer in Gründungsszenarien eingesetzt werden, in denen sie Anreiz und Belohnung für innovatives Unternehmertum wären. Solche neuen Gründungsszenarien, die in Südafrika in Ansätzen erkennbar sind, sollen mit ausgewählten Fallbeispielen in Abschnitt 5.2.2 skizziert werden.

Welchen Grad von Autonomie kann sich nun ein Consultingunternehmen bewahren, das sich unter dem Eindruck des eben skizzierten Zielkonflikts um die Implementierung eines Förderansatzes bemüht, der *high impact entrepreneurs* voraussetzt, die es aber in ausreichender Zahl noch nicht gibt? Sicherlich ist der Spielraum gegenüber regierungsamtlichen Akteuren begrenzt, wenn politische Prioritäten an den Erfahrungen der Projektpraxis oder den Ergebnissen der Evaluierungsforschung vorbei gesetzt werden. In einer solchen Situation gilt als eine weitere Anforderung an das Marketing der in der Gründerförderung tätigen Consultingunternehmen, sich an den Erfahrungen aus dem allgemeinen Behördenmarketing zu orientieren (vgl. auch zum Folgenden Kuhlmann/Kühn 1995, S. 85 ff.). Akquisitionschancen eröffnen sich gemäß diesen Erfahrungen dadurch, dass die Consultingwirtschaft den aktuellen Stand der einschlägigen wissenschaftlichen Diskurse verfolgt und sich möglichst eng mit den Planungs- und Entscheidungsprozessen auch auf der entwicklungspolitischen Ebene vernetzt (vgl. dazu auch Abschnitt 5.2.1).

#### 5.1.3.4 Optimale Standardisierung transkultureller Gründerförderung

Postuliert man die kulturadäquate Klienteneinbindung als allein ausschlaggebendes Kriterium für die Erstellung internationaler Dienstleistungen, so würde dies prinzipiell eine starke Zersplitterung des Leistungsangebots transkultureller Gründerförderung nach sich ziehen. Als Folge gingen jedoch die betriebswirtschaftlichen Vorteile standardisierter Leistungserstellung verloren: Kostendegression, Lern- und Erfahrungseffekte sowie leichtere Steuerung der eingesetzten Marketinginstrumente (vgl. Dolski/Hermanns 2005, S. 205 ff.). Hiermit ist eine Kontroverse angesprochen, die sich um das sogenannte S/D-Paradigma, das Standardisierungs/Differenzierungsparadigma insbesondere seit den 1980-er Jahren in der

internationalen Marketingforschung entspann (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 463 ff.; Welge/Holtbrügge 2006, S. 143 ff.; vgl. dazu auch Holzmüller 2009, S. 274).

Standardisierungschancen für internationale Dienstleistungen werden üblicherweise entlang des Kontinuums bestimmt, das auch zur Charakterisierung unterschiedlicher Dienstleistungsbranchen verwendet wird (vgl. Abschnitt 5.1.3.2). Infolge ihrer hohen Ausprägungen bei Interaktionsintensität, Intangibilität und kultureller Spezifität des Faktoreinsatzes (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 825; Dolski/Hermanns 2005, S. 206; Bruhn 2005, S. 12) bieten Dienstleistungen transkultureller Gründerförderung nur begrenzte Möglichkeiten der Standardisierung. Ein Optimum kann hier jedoch nach dem Motto „So viel standardisieren wie möglich und so viel differenzieren wie nötig“ i.S. einer Strategie der differenzierten Standardisierung angestrebt werden (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 489 ff.). Den konzeptionellen Bezugsrahmen dieser Strategie bildeten zum Einen die idealtypischen Gründungsszenarien, zum Anderen die Erkenntnisse zur bikulturellen Integration, die als Ergebnisse der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Feldstudie herausgearbeitet worden sind (vgl. Abschnitt 4.2). Anpassungen des *umbrella*-Modells der Gründerförderung (vgl. Abbildung 21) würden in einem dynamischen Szenario den gesamten Förderkatalog unternehmensbezogener Gründungsförderung umfassen, wie er zum Beispiel in Deutschland Existenzgründern von staatlicher, halbstaatlicher oder privater Seite angeboten wird.<sup>56</sup> Kontextgerichtete Gründerförderung in einem blockierten Szenario zielte durch eine kulturelle Linse gesehen dagegen auf das Etablieren wirtschaftsethischer und ordnungspolitischer Rahmenbedingungen, wie sie etwa im Modell der Sozialen Marktwirtschaft verankert sind. Statisch-regressive Rahmenbedingungen würden prinzipiell eine Gründerförderung nach dem Paradigma der Leistungsmotivation ausschließen.

Im Hinblick auf eine bikulturelle Integration käme es darauf an, das im *umbrella*-Modell enthaltene Gründerwissen als Kernleistung mit eigenkulturellem Zusatzwissen zu verbinden. In diesem Zusammenhang sieht Visser die Förderung schwarzafrikanischer Unternehmer am besten durch „... *an integrationist or partnership model of close interaction between blacks and other groups in the business arena...*“ gewährleistet: die Erfahrungen mit der Gründerförderung in Südafrika im Vergleich zu anderen Ländern hätten gezeigt, dass es mit

---

<sup>56</sup> Vgl. hierzu die zahlreichen Aktivitäten und Publikationen des FGF Förderkreises Gründungs-Forschung (FGF).

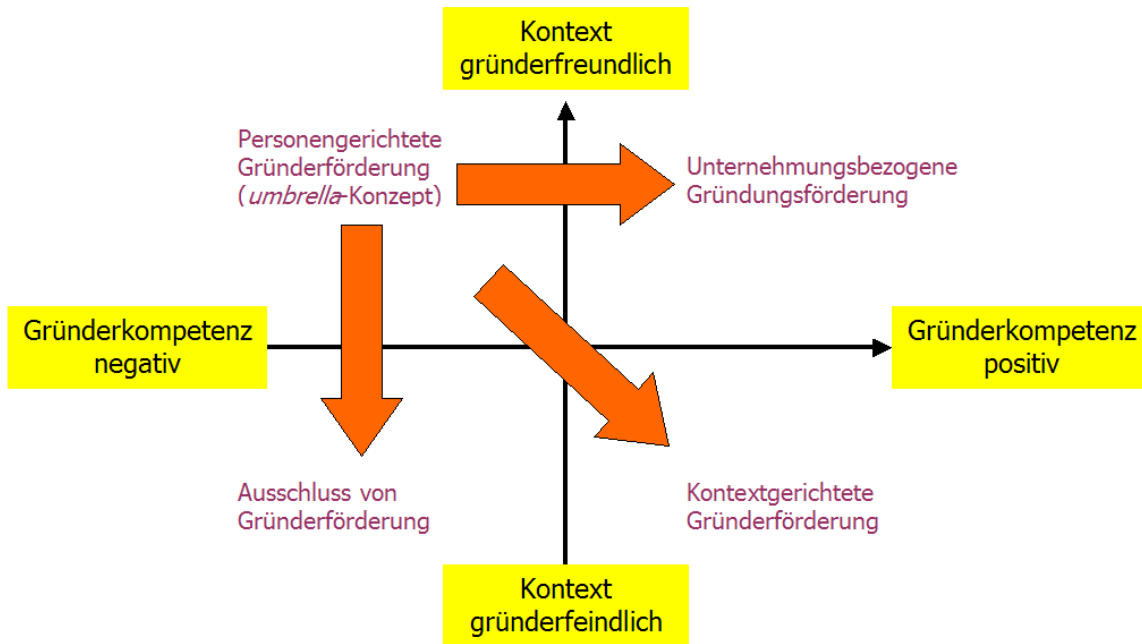


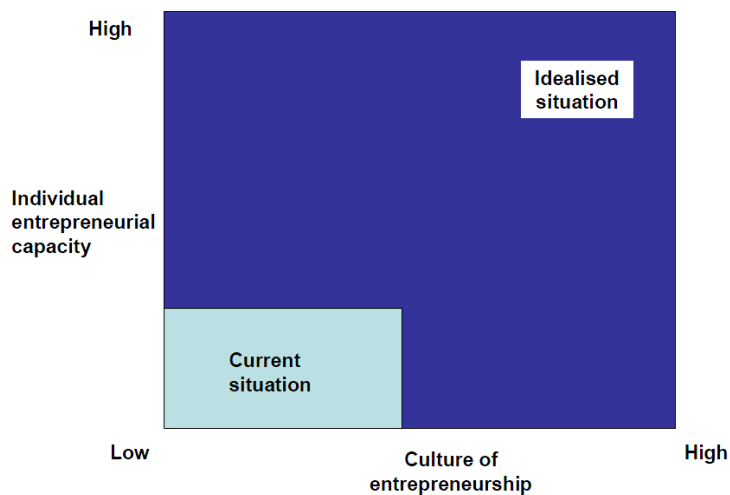
Abbildung 21: Differenzierung der Gründerförderung

einem solchen Ansatz möglich wäre, das unternehmerische Engagement der Schwarzafrikaner in Qualität und Quantität zu erhöhen (Visser 1996). Wie man ein solches Modell in der praktischen Gestaltung transkultureller Förderleistungen berücksichtigen kann, soll in den nun folgenden Abschnitten skizziert werden.

## 5.2 Gestaltungsansätze transkultureller Förderdienstleistungen

Das im vorangegangenen Abschnitt erwähnte *integrationist or partnership model* der Förderung schwarzafrikanischer Gründer enthält den wichtigen Hinweis darauf, dass transkulturelle Förderdienstleistungen nicht notwendigerweise als internationaler Transfer von Management-Know-how aus Europa oder den USA in den informellen Sektor eines Entwicklungs- oder Schwellenlandes zu verstehen sind. Dieser Wissenstransfer kann offenbar auch intranational, z.B. zwischen Südafrikas *first* und *second economy* bewerkstelligt werden – zumal der moderne Sektor von der weißen Minderheit auf der Basis eines eurozentrischen Wirtschaftsmodells aufgebaut wurde. Im Folgenden ist daher auch zu prüfen, welche Perspektivenerweiterung sich aus diesem Blickwinkel für die Förderung schwarzafrikanischer Gründer ergibt.

Südafrikanische Gründungsforscher unterscheiden ähnlich wie die 4-Felder-Matrix in der vorliegenden Studie (Abbildung 19) die individuelle von der kollektiven Dimension, anhand derer sie den aktuellen Bedarf an Gründerförderung in ihrem Land im Hinblick auf die *individual entrepreneurial capacity* und auf die *culture of entrepreneurship* verdeutlichen (vgl. Abbildung 22; *Maas/Herrington 2006*, S. 73). Daraus können generell zwei unterschiedliche, sich ergänzende Leistungsmodulare der Gründerförderung abgeleitet werden: gründergerichtete und kontextgerichtete Dienstleistungen. Zu beiden Modulen wird heute in Südafrika eine überaus umfangreiche und vielfältige Palette von Maßnahmen angeboten, und zwar sowohl



**Abbildung 22: Bedarf an Gründerförderung in Südafrika (*Maas/Herrington 2006*)**

von staatlicher Seite, von Nichtregierungsorganisationen wie auch von Unternehmen des Modernen Sektors (vgl. z.B. *World Bank 2007*). Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, diese Palette auch annäherungsweise im Detail zu erläutern. Die folgenden Darlegungen befassen sich darum zum Einen exemplarisch mit kulturimmanenten Aspekten ausgewählter Interventionen, um an ihnen die Chancen und Risiken einer kultursensiblen Förderung schwarzafrikanischer Gründer zu verdeutlichen. Zum Anderen beschränken sie sich auf gründergerichtete Dienstleistungen, die in direkter Interaktion mit dem Gründer auf die Integration seiner Lebenswelt in Trainings- und Beratungsmaßnahmen gerichtet sind.

### 5.2.1 Planung transkultureller Förderdienstleistungen

Wenn sich Consultingunternehmen im Behördenmarketing um Aufträge bewerben, die entwicklungspolitische Vorhaben zum Gegenstand haben, so hilft ihnen die große Öffentlichkeit der zu solchen Vorhaben in aller Regel national und international geführten Diskurse. Regierungsprogramme, ministerielle Grundsatzpapiere, wissenschaftliche Beiträge, Tagungen, Konferenzen, die Medienarbeit der Entwicklungsagenturen oder der NGOs, die Berichterstattung der beauftragenden Behörden, Evaluierungsstudien etc. tragen zu dieser Öffentlichkeit bei. Von diesen Diskursen gehen Signale zum jeweils dominierenden Paradigma einer Intervention aus, das sich etwa im Falle der Gründerförderung lange Zeit in der Version der Leistungsmotivation nach McClelland zeigte. Ebenso gibt es aber auch frühe Signale, die einen Paradigmenwechsel andeuten, der als Konsequenz die Nachfrage nach neuen Dienstleistungskonzepten erwarten lässt. Ein frühes Signal waren z.B. die kritischen Bewertungen von Programmen zur Förderung des Privatsektors (*Eckardt 2003; Grossmann 2006*), die eine vorsichtigere Adoption des Paradigmas der Leistungsmotivation für EDPs *Entrepreneurship Development Programs* nahe legten, als dies zur Zeit der Vorbereitung des CEFE-Projekts in Südafrika der Fall war.

Wegen der großen Bedeutung Südafrikas als regionale Führungsmacht, als Handels- und Investitionspartner wird seine wirtschaftliche Befindlichkeit im Lande selbst und aus der internationalen Arena besonders aufmerksam beobachtet und analysiert. Seit 1994 ist in diesem Land eine Vielzahl neuer wirtschafts- und entwicklungspolitischer Programme und Initiativen verabschiedet worden, die auf den Abbau der hohen Arbeitslosigkeit und auf die Überwindung der extremen Ungleichheit in der Vermögens- und Einkommensverteilung gerichtet gewesen sind. In beiden Bereichen hat es bis heute aber kaum Fortschritte gegeben, die Ungleichheit innerhalb und zwischen den ethnischen Gruppen hat so gar zugenommen.<sup>57</sup> Die BBBEE- und *Affirmative Action*-Gesetze werden heute selbst von der südafrikanischen Regierung als Fehlschlag betrachtet, weil sie das Los der breiten Masse der *Historically Disadvantaged Persons* nicht verbessert haben (*Economist 2010a*). Jüngstes Beispiel eines neuen Regierungsprogramms zur Bekämpfung von Armut und Arbeitslosigkeit ist der *New Growth Path* der Regierung unter Präsident Zuma, auf dem bis 2020 5 Mio. neue

---

<sup>57</sup> Nach inoffizieller Schätzung betrug die Arbeitslosenquote 2009 37% bei einer Gesamtbevölkerung von 48,8 Mio., der Gini-Index lag für 2005 bei 65 (vgl. *Kappel 2009; Economist 2010a; CIA 2010*).

Arbeitsplätze entstehen sollen (vgl. auch zum Folgenden *Economist 2010b*; *World Bank 2007*). Auch mit diesem Programm steht die Regierung vor dem Dilemma des Konflikts zwischen verteilungs- und wachstumspolitischen Zielsetzungen. Es stellt sich nun die Frage, ob sich eine Lösung dieses Zielkonflikts durch neue Perspektiven anbietet, wie sie im Prozess der politischen und gesellschaftlichen Transformation seit 1994 in Südafrika sichtbar geworden sind.

Ein Aspekt dieses Transformationsprozesses ist das Entstehen einer schwarzafrikanischen Mittelschicht, die kurz nachgezeichnet werden soll. Die Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts, die zwischen 1999 und 2009 im Durchschnitt bei 3 – 4% lagen, haben als Folge ein ständig steigendes durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen gesichert (*Kappel 2009*). Dadurch hat sich Südafrikas Sozialstruktur in Teilbereichen radikal verändert. Die besser verdienenden Schwarzafrikaner bilden heute eine Mittelschicht, deren Konsumverhalten mit einer Überlebensökonomie nichts mehr gemein hat. Augenfällige Zeugnisse dafür sind Vier-Sterne-Hotels und Einkaufszentren (*shopping malls*) in den *townships*, beispielsweise im bei Johannesburg gelegenen Soweto (*Bröll 2008*). 16 Jahre nach Öffnung des Bildungssektors für die nichtweiße Bevölkerung ist aber unter den Schwarzafrikanern auch ein neues intellektuelles Potenzial entstanden, das für Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung ebenso verfügbar ist wie prinzipiell auch für innovations- und wachstumsgerichtete Unternehmensgründungen.

Dieses neue intellektuelle Potenzial könnte die Erfolge in der Gründerförderung ermöglicht haben, die der GODISA Trust 2006 mit der Schlagzeile meldete: „*Turning eight in ten failures into eight in ten successes*“ (vgl. auch zum Folgenden *PMG 2006*). GODISA wurde 2000 als Technologieförderprogramm geschaffen, 2003 in eine Treuhandgesellschaft mit Finanzierungsbeiträgen der südafrikanischen Wissenschafts- und Wirtschaftsministerien sowie der Europäischen Union umgewandelt und 2006 in die SEDA *Small Enterprise Development Agency* integriert. Die Treuhandgesellschaft sollte u.a. die Neugründung technologieintensiver SMMEs fördern und die Quote gescheiterter Gründungen senken. Instrumente hierfür waren die Unternehmensinkubation in TBCs *Technology Business Centres* und die Vernetzung mit sogenannten strategischen Partnern in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft, die im Rahmen der BBEE-Politik den Zugang zu Staatsaufträgen und zu Aufträgen BEE-akkreditierter Unternehmen öffnete. Fokussiert wurden unternehmerische Initiativen in Bergbau, IT-Industrie, Biotechnologie, Landwirtschaft und Gartenbau sowie

Bauwirtschaft. Für 2005/6 wurde eine Überlebensrate von 85% der geförderten Betriebe innerhalb der ersten zwei Jahre nach Gründung berichtet, die sich zu 71% auf schwarzafrikanische Firmen bezog. Bemerkenswert am Modell des GODISA Trust sind die integrativ-partnerschaftlichen Elemente in der Förderung von Schwarzafrikanern: das Zusammenspiel von intellektueller Kompetenz, Einbettung in die Geschäfts- und Leistungskultur von Gleichgesinnten und Vernetzung mit der Lebenswelt des modernen Sektors.

Solche Elemente waren bereits in den Förderdienstleistungen erkennbar, die die beiden im Rahmen unserer Feldstudie befragten Gründer, der Landschaftsgestalter Luther und der Schuhfabrikant Morgan in Anspruch nahmen. Im Falle Luthers war dies die Vermittlung einer Marketingpartnerschaft, m. a. W. von *business linkages* mit weißen Geschäftsleuten aus dem modernen Sektor, im Falle Morgans das persönliche und fachliche *embeddedness* in einem Inkubator für Gründer mit Behinderungen. Beide Fälle weisen deutlich über das für die *second economy* rekonstruierte degressiv-statische Gründungsszenario hinaus. Sie sind eindringliche Beispiele für die vielfältigen *linkages* zwischen dem modernen Sektor und der *second economy*, die für alternative Ansätze der Gründerförderung genutzt werden können.<sup>58</sup>

Luther und Morgan agieren wie die schwarzafrikanischen Gründer in den Technologieinkubatoren des GODISA Trust in neuen Kontexten, die in der vorliegenden Studie als Übergangsszenarien bezeichnet werden. In solchen Übergangs-, Sicherheits-, Vertrauens- und Vernetzungsinself, abgeschirmt von den Bedrohungen eines feindlichen kulturellen Kontextes, kommt es offenbar zu einer erfolgreichen Verschmelzung sehr unterschiedlicher Lebenswelten mit dem Ergebnis neuer unternehmerischer Perspektiven. Ausdrücklich für das subsaharische Afrika hat die Weltbank das Inkubationsmodell als Instrument der wirtschaftlichen Entwicklung empfohlen (*World Bank 2009*).

Wichtig ist es darum, bei der Planung des Marketings von Dienstleistungen der Gründerförderung Signale zu derartigen neuen Entwicklungen aufzunehmen und zu verfolgen. Bringt der Anbieter von Förderleistungen sich selbst in die hierzu geführten Diskurse ein, indem er an Tagungen oder Arbeitskreisen mit einschlägiger Thematik

---

<sup>58</sup> Demgegenüber unterstellt das Konzept der *second economy*, wie es vom ehemaligen Präsidenten Mbeki vorgestellt wurde, dass dieser Sektor „structurally disconnected from both the first and the global economy“ sei (vgl. *Devey et al. 2006*).

teilnimmt oder zu entsprechenden Publikationen seine Erfahrungen beisteuert, so kann er wichtige Anregungen für die Anpassung seiner Dienstleistungspalette erhalten und sich frühzeitig für künftige Aufträge empfehlen.

Dort, wo es in der Gründerförderung um die Integration kulturspezifischen Wissens geht, sind auch in der Trainings- und Beratungsmethodik Ansätze erforderlich, die mehr bewirken können als unternehmerisches Verhalten mit „*culturally acceptable overtones*“ zu belegen (vgl. Abschnitt 2.3). Denn es handelt sich bei solcher Integration um nichts weniger als das Entlernen alter und das Erlernen neuer kulturspezifischer Verhaltens- und Reaktionsmuster. Methoden, die solche Lernprozesse unterstützen, könnten z.B. das kommunikationspsychologische Modell des Inneren Teams sein, mit dem die „Integration multikultureller innerer Strebungen“ angestrebt wird (vgl. Fußnote 46 der vorliegenden Studie; Schulz von Thun 2007), das in Südafrika entwickelte *Integral Coaching Model*, das die Verhaltensdeterminante der ethnischen Zugehörigkeit durch ein Konstrukt der *social identity* ersetzt (O’Flaherty/Everson 2009) oder auch das kulturelle Reframing sein. Letzteres würde in der Version des Bedeutungs-Reframing versuchen, eine Konfliktsituation, die nach afrozentrischem Muster gedeutet wurde, mit einem neuen Bedeutungsrahmen zu versehen, in dem euro- und afrozentrische Perspektiven miteinander verschmelzen (vgl. Gabler *Wirtschaftslexikon online*; Backhausen/Thommen 2006, S. 182 f.).

### 5.2.2 Fallbeispiele integrativ-partnerschaftlicher Gründerförderung

Wie können nun aus dem Konzept einer differenzierten Standardisierung konkrete Angebote kultursensibler Förderdienstleistungen für schwarzafrikanische Gründer in Südafrika abgeleitet werden? Die Antwort auf diese Frage setzt im diesem letzten Abschnitt des Kapitels 5 bei den beiden Gestaltungsgrundsätzen der Ausrichtung an Gründungsszenarien und der Integration eigen- und fremdkulturellen Gründerwissens an. Sie werden hier als Kernelemente einer strategischen Gründerförderung auf der Basis eines integrativ-partnerschaftlichen Modells verstanden, das sich dem von Visser empfohlenen *integrationist or partnership model* (vgl. Abschnitt 5.1.3.4) anschließt. Im Folgenden werden Fördermodelle und -konzepte aufgelistet und kritisch beleuchtet, die sich an einem solchen Modell orientieren und an denen demonstriert werden kann, welche Konsequenzen sie für das Leistungsspektrum von Consultingunternehmen haben könnten.



Förderung von *business linkages*: TCM Automobilkomponenten (USAID)

Mthembeni Mkhize, ein Zulu, absolvierte noch vor dem Ende der Apartheidära ein Hochschulstudium und wurde 1992 einer der ersten schwarzafrikanischen Architekten in Südafrika. 1996 gründete er die Firma TCM, die sich von Anfang an als Hersteller von Kunststoffprodukten für die Automobilindustrie spezialisierte (von LKW-Planen bis Getriebeabdeckungen).

Die kulturspezifische Herausforderung bestand in diesem Fall in der Förderung des unternehmerischen Engagements eines Schwarzafrikaners in einer von der weißen Minderheit beherrschten Branche des modernen Sektors, d.h. im Vorhaben eines Branchenneulings gegen alle Apartheid-bedingten Benachteiligungen und Vorurteile.

Bewältigt wurde diese Herausforderung durch das unternehmerische Talent dieses Gründers, kombiniert mit seiner Bereitschaft, einen ganzen Fächer von Hilfeleistungen in Anspruch zu nehmen. Diese reichten von einheimischen Angeboten, z.B. aus dem *Council for Scientific and Industrial Research* (CSIR), in dessen räumlicher Nähe die Fertigung von TCM angesiedelt war. Umfangreiche Hilfen kamen aus dem *South African International Business Linkages* (SAIBL)-Programm der US-amerikanischen EZ-Agentur USAID. Sie umfassten ein Trainingsprogramm für wachstumsorientierte KMUs, Hilfen bei der Vernetzung mit Branchenkollegen durch Beteiligung an Fachmessen in den USA, technische Beratung bei der Einführung eines Qualitätsmanagements und bei der Standortverlagerung im Zuge der Expansion von TCM und die Vermittlung von Geschäftskontakten und von Subcontracting-Vereinbarungen mit Automobilherstellern.

Im Ergebnis erwirtschaftete TCM als Zulieferer für Daimler, Ford, Toyota oder Mazda 2002 mit 60 Beschäftigten, darunter 60% Frauen, einen Jahresumsatz von \$ 737000. Der schwarzafrikanische Gründer von TCM ist sicherlich ein unternehmerisches Ausnahmetalent zu nennen, das sich in der konsequenten Verankerung seines Projekts im modernen Sektor sowie in der Vernetzung mit Anbietern strategischer Ressourcen bewies.

Inkubation von *high-potential entrepreneurs*: der Maxum-Inkubator (World Bank 2010; FNB/Endeavor 2010)

Im Jahr 2000 errichtete die Provinzregierung von Gauteng den Wissenschaftspark *The Innovation Hub* (TIH), mit dem die Entwicklung von wissensbasierten Industrien gefördert werden sollte. Hierzu wurde eine Struktur geschaffen, die Universitäten, Forschungseinrichtungen, politische Institutionen und Wirtschaft vernetzen und mit marktorientierten Dienstleistungen sowie einer modernen Infrastruktur Wachstumsimpulse für ausgewählte Hochtechnologiebranchen geben sollte. Maxum wurde als Unternehmensinkubator im TIH mit der Aufgabe betraut, Gründungen zu fördern, die gewinn-, beschäftigungs- und exportorientiert in den Bereichen ICT, Biowissenschaften und Elektronik eine Geschäftstätigkeit anstrebten.

Die kulturspezifische Herausforderung lag für Maxum darin, die Entwicklung von HiTech-Gründungen mit der Förderung von *Historically Disadvantaged Persons* (HDPs) zu verbinden.

Der Inkubationsprozess bei Maxum erstreckt sich über höchstens drei Jahre, in denen ein synergistisches Umfeld mit gemeinsamer Lerndynamik zu strategischen Vernetzungen und Partnerschaften, d.h. zum Etablieren von Arbeitsbeziehungen und zur Anbahnung von Geschäftskontakten zu Kunden und Lieferanten führen soll. Zwar hat die konsequente Auswahl von *incubatees* nach Kriterien des Wachstumspotentials und des Niveaus der eingesetzten Technologie bei Maxum dazu geführt, dass primär weiße Gründer aufgenommen worden sind. Es fragt sich jedoch, ob nicht die schwarzafrikanischen Gründer unter der Bedingung eines ethnisch gemischten Teams in besonderer Weise für ihr Vorhaben profitierten. Diese Frage könnte Gegenstand einer weiterführenden gründungstheoretischen Feldstudie sein.

#### Mentoring: M'hudi Wines (*Morgan; Rangaka*)

Im Jahr 2003 erwarb das schwarzafrikanische Ehepaar Rangaka am Westkap in der Nähe von Stellenbosch einen 43 ha-großen Weinberg und erfüllte sich damit einen gemeinsamen Jugendtraum. Die Ehepartner hatten vorher in der Nordwestprovinz gelebt, wo Ehemann Diale als Universitätsprofessor im Fach Erziehungswissenschaften und Ehefrau Malmsey als klinische Psychologin arbeiteten. In das neue Winzerprojekt wurden auch die drei Kinder miteinbezogen: Sohn Tseliso hatte Journalismus studiert und verantwortete nun Produktion und Marketing, Tochter Lebogang übernahm nach einer Karriere im Personalmanagement die Vermarktung der produzierten Weine in Südafrika und Sohn Senyane, ein ausgebildeter Filmproduzent, verantwortete die Bereiche Werbung und Markenentwicklung.

Kulturspezifisch bestand in diesem Fall die Herausforderung darin, sich ohne jede fachlichen Vorkenntnisse und Erfahrungen in Südafrikas Weinkultur gegen eine beherrschende weiße Winzerschaft und deren über Jahrhunderte geprägte Reputation als Newcomer durchzusetzen.

Um ihr Ziel zu erreichen, eignete sich die Familie Rangaka zuerst das für jeden Winzer notwendige theoretische Fachwissen wie auch das kaufmännische Know-how an. So erwarb z.B. Sohn Tseliso ein Zertifikat von der *Cape Wine Academy*, bevor er ein Praktikum bei einer anderen Winzerfamilie absolvierte. Ausschlaggebend für die Entwicklung des Unternehmens war jedoch das Mentoring durch einen benachbarten weißen Winzer, der die Familie in allen Facetten der Praxis des Weinanbaus und der Weinherstellung begleitete und mit ihr 2005 ein Joint Venture gründete, das vorübergehend die Vermarktung der Rangaka-Weine unter deren eigenem Label „M'hudi“ (übersetzt aus Setswana „Erntearbeiter“) übernahm. Einen weiteren Durchbruch bedeutete für die Familie, als Lieferant von der Warenhauskette Marks & Spencer unter Vertrag genommen zu werden, was in der Folge auch einen Zugang zum US-amerikanischen Markt eröffnete. Schließlich wurde ein touristisches Angebot in die Leistungspalette des Unternehmens mit aufgenommen.

Zum Erfolgsrezept der Familie Rangaka gehörte zunächst die Vision der Eltern, die mit hoher eigener intellektueller Kompetenz und der ihrer Kinder alle Chancen, das erforderliche Know-how zu erwerben, ergriff und sich dabei mit einem integrativ-partnerschaftlichen Ansatz die Unterstützung des erfahrenen weißen Winzernachbarn sicherte. Letzterer konnte seinerseits mit diesem Arrangement für die BEE-Zertifizierung des eigenen Betriebs profitieren.

Andere Initiativen, Schwarzafrikaner im Rahmen des BBBEE-Programms zu Winzern zu machen, sind weniger erfolgreich verlaufen (*Lenárt/Schweitzer*). Bei drei derartigen Empowerment-Projekten übertrugen etablierte Winzer einen Teil ihrer Nutzungsfläche an die eigene, dann genossenschaftlich organisierte Belegschaft. Diese war jedoch weiterhin für den bisherigen Arbeitgeber tätig und musste daher Saisonarbeiter aus nahegelegenen *townships* verpflichten. Insgesamt hat der Mangel an Kapital, Fachkenntnissen und Ausrüstungen dazu geführt, dass diese Projekte noch nicht mehr geworden sind als soziale Engagements der weißen Winzer zwecks Erfüllung von BEE-Auflagen. Allerdings hat die 2006 eingeführte BEE *Wine Charter* den Druck auf die weißen Winzer erhöht, eine stärkere Partizipation der HDPs in ihrer Branche zuzulassen. Anderenfalls würde das Verfehlen der BEE-Auflagen den Verlust von Aufträgen im Regierungsgeschäft zur Folge haben. Gründerförderung könnte sich in diesem Bereich an der Erfolgsgeschichte der Rangaka-Familie orientieren.

#### Coaching in der Gründungsphase: Terry's Computers (*Harman*)

Terrance Mohlala gründete 2004 einen Kleinbetrieb für Computerverkauf, -service, -reparatur und -training. Nach einem Schulabschluss mit Bestnoten hatte er eine Weiterbildung in Verkauf und Service von Computern absolviert und danach praktische Erfahrungen während einer fünfjährigen Tätigkeit in der IT-Branche erworben. Mit der Vision eines eigenen geschäftlichen Engagements in dieser Branche nahm er in Johannesburg Kontakt zum Gründerzentrum *Business Place* auf. Dieses Zentrum ist eine von acht Kontaktstellen, die im Auftrag der Investech-Bank mit Unterstützung der südafrikanischen Regierung Gründungsideen bewerten und potenzielle Gründer gegebenenfalls mit Training, Networking und der Vermittlung von Finanzierungen in den ersten Gründungsphasen begleiten.

Seitens der *Business Places* ist die kritische Aufgabe zu lösen, unter der Vielzahl der präsentierten Gründungsideen die aussichtsreichen, lebensfähigen Projektentwürfe zu erkennen, zu evaluieren und zu fördern.

Im Auswahlverfahren erfüllte Terrance Mohlala zentrale Kriterien der persönlichen Eignung, der fachlichen Vorbereitung und der Bereitschaft, sich bei den ersten Schritten als Gründer durch erfahrene Coaches navigieren zu lassen. Er absolvierte eine Reihe von Kurzseminaren, nahm vorbereitete Kontakte zu Finanzierungsinstituten auf, stellte sein Projekt bei wöchentlich von seinem *Business Place* veranstalteten Networking-Treffen vor und konnte dabei bereits künftige Aufträge von anderen Gründungskandidaten und weiteren Teilnehmern akquirieren. Bereits in der Frühphase seines Gründungsvorhabens unterstützte er ein Waisenhaus im *township* Soweto mit Schenkungen von Computerausrüstungen und kostenlosem Training.

Innerhalb von drei Jahren erweiterte der Jungunternehmer sein Geschäft auf 3 Filialen mit 7 Beschäftigten und erwirtschaftete 2007 einen Jahresumsatz von mehr als \$ 58000. Sein soziales Engagement erinnert an die Ermahnung von Brigham, Geschäftliches immer mit Wohltätigkeit zu verbinden: *We always tell our students that you must always associate your business with charity (C8/211:211)*. Gemäß der Geschäftspolitik der *Business Places* wird wie im Falle des Maxum-Inkubators nicht nach ethnischen Kriterien, sondern nach Maßstäben der persönlichen und fachlichen

Eignung rekrutiert und gefördert. Die unternehmerischen Anreize und Vergünstigungen aus dem BEE-Programm dienen darüber hinaus als hinzutretende Erleichterungen für Gründungskandidaten aus dem Kreis der HDPs.

#### Spirituelle Einbettung der Gründerförderung: die *Learn to Earn* (LtE)-Organisation (*Learn to Earn*)

Einen bemerkenswert eigenen Ansatz der Gründerförderung verfolgt die gemeinnützige Organisation *Learn to Earn* (LtE). Sie wurde 1989 als Baptist Training Center mit zwei Zentren in *townships* am Westkap gegründet. Im Zentrum ihrer Mission steht die Wiedererlangung der Selbstachtung unter Arbeitslosen mit HDP-Hintergrund mittels einer Reihe von Trainings- und Beratungsangeboten sowie von organisationseigenen Vermarktungshilfen. Diese Angebote tragen mit *life skills programs* dem niedrigen Bildungsstand und etwa auch der HIV/Aids-Problematik in der Zielgruppe Rechnung. Zum Anderen sind sie deutlich geprägt durch die spirituelle Einbindung in ein christliches Gemeindeleben.

Kulturspezifisch geht es in dem LtE-Ansatz um die Einbettung der Gründerförderung in eine von der christlichen Ethik und der spirituellen Praxis einer Baptistengemeinde bestimmten Lebenswelt.

LtE berichtet bis Ende 2010 mehr als 8800 Arbeitslose in Kursen betreut zu haben, von denen 80% in das Erwerbsleben zurückgeführt werden konnten. Von ihnen begannen 10% ein eigenes unternehmerisches Engagement. Die Verzahnung der LtE-Programme mit dem modernen Sektor erfolgte durch eine Partnerschaft mit der Foschini-Gruppe, einem börsennotierten, aus verschiedenen Einzelhandelsketten zusammengesetzten Konzern. Beide Partner errichteten in einem Stadtteil von Kapstadt *The Feel Good Store*, in dem retournierte Ware aufgearbeitet und zusammen mit Warenmustern und aussortierten Artikeln zum Verkauf angeboten wird. Zugleich dient dieses Geschäft als Ausbildungsstätte für Einzelhandelsberufe und als Sprungbrett für weitere berufliche oder unternehmerische Engagements. Nachahmenswert für andere Initiativen der Gründerförderung in Südafrika könnte die von LtE praktizierte Kombination aus spiritueller Einbindung, bedarfsgerechtem Training und Vernetzung mit Unternehmen des modernen Sektors sein. Für letztere stellt sicherlich die Erfüllung von BEE-Auflagen für derartige *Corporate Social Responsibility*-Initiativen einen besonderen Anreiz dar.

#### Gründung als BEE-Partnerschaft: das Bauunternehmen NMC (*Robinson 2004*)

Mit dem Inkrafttreten der BBBEE-Gesetzgebung sind insbesondere von Staatsaufträgen abhängige Unternehmen in Südafrika dem Druck ausgesetzt, Partnerschaften mit Schwarzafrikanern im Rahmen von Kapitalbeteiligungen einzugehen. Dies traf auch für das Bauunternehmen NMC zu, das 2004 einen Jahresumsatz von \$ 30 Mio erwirtschaftete. Als BEE-Partner wählte NMC eine Gruppe von vier Frauen, die 2002 die Investmentgesellschaft Infinity Inc. mit dem Ziel gegründet hatten, sich über die Eigenkapitalsauflagen der BEE-Zertifizierung an

einem Bauunternehmen zu beteiligen. 2004 übernahm Mzamo, eine 36-jährige Journalistin mit Erfahrungen im Event Management und großem Optimismus die Verhandlungsführung für Infinity gegenüber NMC: „*I don't know much about construction yet. But give me a couple of months and I'll be a builder along with the rest of them.*“ Infinity übernahm schließlich einen Anteil von 15% am Eigenkapital von NMC.

Die wenigen zu diesem Fall präsentierten Informationen sollen als Hinweis auf die Risiken ausreichen, mit denen eine verteilungspolitisch motivierte Intervention im Wirtschaftsleben belastet sein kann. Es ist kaum damit zu rechnen, dass eine BEE-Partnerschaft nach dem hier beschriebenen Muster den betriebswirtschaftlichen Anforderungen genügt, die gemeinhin an Mergers & Acquisitions gestellt werden – etwa im Hinblick auf synergistische Effekte durch Zusammenlegung materieller und immaterieller Ressourcen. Für den Mehrheitseigner ist mit dem Verweis auf eine schwarzafrikanische Minderheitsbeteiligung der Zugang zu Geschäften mit staatlichen Partnern zweifellos von strategischer Bedeutung. Gründungstheoretisch erscheint es jedoch fragwürdig, ob allein auf *entitlement* gestützte geschäftliche Engagements den Gründern hervorbringen können, der zu mehr Wachstum und Beschäftigung in Südafrika beitragen kann.

Am Schluss dieses Abschnitts sollen noch einmal die Ratschläge der befragten Experten zum Umgang mit Gründungshindernissen diskutiert werden, die spezifisch in der schwarzafrikanischen Kultur ihren Ursprung haben (vgl. Abschnitt 4.5 der vorliegenden Studie). Regelmäßig werden in den Trainingskursen für Gründer die Aneignungsbegehren aus Familie und Gemeinde thematisiert, denen die Experten aus kaufmännischer Rationalität abgeleitete Empfehlungen entgegensetzen. So besteht Lambert darauf, dass ein Gründer nicht gezwungen werden kann, ungeeignete Familienangehörige einzustellen, wenn er dies mit einem kaufmännischen Kalkül begründet. Der Witwe eines Geschäftsmannes würde er raten, den Zugriff der Verwandten auf das Betriebsvermögen durch Vorzeigen des *legal document*, d.h. ihrer standesamtlichen Heiratsurkunde abzuwehren. (Im informellen Teil des Interviews äußert er sich allerdings skeptisch zur Durchsetzbarkeit solcher Ratschläge.) Theodore empfiehlt, dem Kauf „auf Pump“ mit einer *strategy* des Kundenkredits zu begegnen, der auf 30 Tage begrenzt sein und mit einem angemessenen Zinssatz belegt werden sollte. Seymour und Monroe illustrieren die Empfehlung, stets Geschäftliches mit Wohltätigkeit zu verbinden, anhand freiwilliger Zuwendungen eines Gründers für Beerdigungsfeiern. Mit einer Spende aus seinem Warenbestand und der Schließung seines Geschäfts über ein verlängertes Wochenende würde er Solidarität mit der trauernden Familie bekunden und durch den gewonnenen Goodwill so gar seinen Umsatz steigern können.

Die aufgeführten Beispiele können als kulturelles Reframing beschrieben werden, mit dem die befragten Experten ein gegebenes kulturspezifisches Verhalten in einen anderen Rahmen stellen und ihm damit eine neue Wirklichkeit verleihen.<sup>59</sup> Mit einem Bedeutungs-Reframing werden etwa erzwungene Zuwendungen an trauernde Familien zu einer Maßnahme der Verkaufsförderung. Monroe und Seymour heben durch Bedeutungs-Reframing die 4 P's des Marketing-Mix in den Rang eines neuen, modernen, überlegenen Umuti's (Zaubermittel) – um ihren Gründerkandidaten die Furcht vor dem althergebrachten Umuti zu nehmen, das ein Sangoma für Konkurrenten einsetzt. Mit einem Kontext-Reframing stellt Theodore den Kauf „auf Pump“ in den neuen Rahmen eines Kundenkredits und gibt ihm damit einen anderen, positiven Sinn. Als Kontext-Reframing i.w.S. kann auch die Empfehlung von Lambert an Gründerehepaare verstanden werden, die Ehefrau sollte im Falle des Ablebens des Mannes ihr Erbe gegen die gewohnheitsrechtlichen Begehrlichkeiten der Verwandtschaft mittels des schützenden Rahmens einer standesamtlichen Heiratsurkunde verteidigen. Bei all diesen Ratschlägen stellt sich die Frage, ob in einer von Neid, Okkultismus, Gewalt und Verachtung für unternehmerisches Handeln beherrschten Geschäftskultur ein solches Reframing Früchte tragen kann.

Mit einem mehr an realen Relevanzsystemen orientierten Kontext-Reframing hat man es auch zu tun, wenn parasitäre Familienbeziehungen als vorteilbringender *rational nepotism* vorgestellt werden, denn dessen Nachteile würden „... *more than compensated for by the resulting goodwill, higher local patronage or a more favourable political consideration in terms of the application of government laws and regulations affecting the enterprise*“ (Iyanda 1999). Hier befindet sich die Gründerförderung inmitten eines kulturimmanenten Konflikts zwischen erwerbswirtschaftlichem Prinzip westlicher Prägung und dem Solidaritätsgebot des afrikanischen Ubuntu-Humanismus. Anders ausgedrückt wird Albachs Postulat „Die Ethik des Schaffens geht der Ethik des Teilens vor“ (zitiert bei Witt 2006, S. 3) mit einer

---

<sup>59</sup> Reframing ist eine Kommunikationstechnik, die im Rahmen des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) entwickelt wurde (*Transkulturelles Portal*). NLP entstand während der 1970-er und 1980-er Jahre in den USA als Kommunikationsmodell für psychotherapeutische Interventionen und wurde später auch im Management- und Persönlichkeitstraining eingesetzt. „Reframing ist die Fähigkeit, ein bestimmtes Ereignis oder Verhalten in einem neuen Rahmen (frame) zu sehen, wodurch die Bedeutung dieses Geschehens und damit dieses selbst sich ändert“ (Backhausen/Thommen 2006, S. 182). Vom Kontext-Reframing, bei dem störendes Verhalten in einem neuen Kontext wünschenswerte Eigenschaften gewinnt, wird das Bedeutungs-Reframing unterschieden. Letzteres soll durch die konstruktive Neuinterpretation die Neutralisierung bzw. positive Bewertung eines Ärgernisses bewirken.

Wirtschaftsethik kontrastiert, nach der alle zwischenmenschlichen Beziehungen mit „... *compassion, warmth, understanding, caring, sharing, humanness etc.*“ gestaltet werden sollen (Louw 2001, S. 28). Eine Auflösung dieses Dilemmas deutet sich in den Aussagen der befragten Experten zur kulturellen Dynamik schwarzafrikanischer Lebenswelten an, mit der auch der Gründerförderung in Südafrika neue kulturelle Perspektiven eröffnet werden (vgl. Abschnitt 4.3.2 der vorliegenden Arbeit). Je weiter sich Individualisierung und Säkularisierung unter Schwarzafrikanern durchsetzen, desto größer könnten die Chancen sein, ein Gründertraining mit Reframingansätzen der hier beschriebenen Art zu gestalten. Auch hier kann eine weiterführende Feldstudie Aufschluss über die Wirksamkeit einer solchen Erweiterung transkultureller Dienstleistungen in der Gründerförderung geben.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Studie ist zunächst der Frage nachgegangen, ob und inwieweit der kulturelle Faktor für das Nachhinken Südafrikas in der internationalen Gründerstatistik verantwortlich gewesen ist. Hierbei hat sie das Gründerverhalten der schwarzafrikanischen Bevölkerungsmehrheit fokussiert, für die die südafrikanische Regierung eine maßgeblich höhere Teilhabe am Wirtschaftsleben anstrebt. Zugleich wird eine anhaltende Steigerung des Wirtschaftswachstums auf wenigstens 6% p.a. für notwendig erachtet, um die besonders unter Schwarzafrikanern verbreitete Armut und Arbeitslosigkeit zu bekämpfen. Um diese Ziele gleichermaßen zu erreichen, müsste der Anteil der während der Apartheidzeit diskriminierten Bevölkerungsgruppen, der sogenannten *Historically Disadvantaged Persons* (HDPs), unter ihnen vor allem der Schwarzafrikaner, an innovativen und beschäftigungsintensiven Unternehmensgründungen eine erhebliche Ausweitung erfahren.

Zu dieser Perspektive zeichnen jedoch die Länderberichte des *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) für Südafrika seit Jahren ein pessimistisches Bild. Generell scheitern innerhalb des ersten Jahres 9 von 10 Gründern, und die Mehrzahl der überlebenden Gründungen entfällt auf die *second economy* mit überwiegend imitierten Geschäftsmodellen, die durch Verdrängungseffekte das bestehende Einkommensniveau senken und kaum neue Arbeitsplätze schaffen. Diese Tendenzen sind wiederum typisch für Gründungen durch Schwarzafrikaner. In diesem Zusammenhang war es von Interesse zu erfahren, welche Rolle die zahlreichen Gründerförderungsprogramme, mit denen Südafrika im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit unterstützt wird, für das Versagen der Gründer gespielt haben. Sofern mit solchen Programmen westliches Gründungswissen vermittelt wird, stellte sich insbesondere die Frage, ob es zu einer Fehlpassung der kulturellen Voraussetzungen zwischen Fördermodell und Lebenswelt der schwarzafrikanischen Gründer gekommen ist, die das Scheitern der Gründer mit verursacht.

Um diese Frage empirisch abgesichert zu beantworten, wurden mit einem Forschungsdesign, das sich an die Methodologie der ethnographischen Lebensweltanalyse anlehnte, 19 Gründer, Gründungsberater und Beamte in leitfadengestützten Interviews befragt. Sie alle hatten eine Ausbildung in dem von der deutschen Entwicklungshilfe eingesetzten Gründer-



förderungsansatz CEFE (*Competency-based Economies through Formation of Enterprise*) absolviert. In der Auswertung der Felddaten wurden mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse vier idealtypische Gründungsszenarien herausgearbeitet, indem die kulturellen Facetten einer kompetenten versus defizitären Gründerpersönlichkeit mit den kulturspezifischen Merkmalen eines unternehmensfördernden versus unternehmensfeindlichen Gründungskontextes kontrastiert wurden. Sie wurden jeweils als dynamisch, blockiert, prospektiv bzw. statisch-regressiv gekennzeichnet.

Erstes wesentliches Ergebnis dieser Analysen war, dass die auf dem Paradigma der Leistungsmotivation fußenden Fördermodelle – neben dem CEFE-Ansatz etwa vergleichbare Ansätze von UNCTAD, der ILO oder USAID – grundsätzlich dem prospektiven Gründungsszenario zuzuordnen sind: Sie fokussieren allein die Herausbildung persönlicher Unternehmereigenschaften, der sogenannten PECs (*Personal Entrepreneurial Characteristics*) und setzen einen gründungsneutralen Kontext voraus. Sollten sich dessen kulturelle Normen nicht mit dem universellen Unternehmerhabitus vertragen, so empfiehlt der CEFE-Ansatz, diesen Habitus mit *culturally acceptable overtones* zu kaschieren. Dem gegenüber ist aber das Gründungsgeschehen in der *second economy* Südafrikas einem ganzen Fächer kulturspezifischer Hindernisse und Bedrohungen ausgesetzt. Sie reichen vom Vorrang der im afrikanischen Ubuntu-Humanismus wurzelnden Ethik des Teilens mit parasitären Familien- und Nachbarschaftsbeziehungen über existenz- und lebensbedrohende okkulte Praktiken, Korruption, der Willkür von Stammesstrukturen in ländlichen Gebieten, der Aufgabe des Gewaltmonopols durch staatliche Instanzen bis hin zu einer weit verbreiteten Neid- und Eifersuchtskultur, einer Verachtung des Unternehmers sowie einer Bevorzugung lohnabhängigen Erwerbs. Treffen auf einen solchen Kontext defizitäre Unternehmerprofile von Gründungskandidaten, so hat man es idealtypisch mit einem regressiv-statischen Gründungsszenario zu tun, in dem eine Gründerförderung nach dem Modell der Leistungsmotivation zum Scheitern verurteilt ist. Im Falle kompetenter Gründerpersönlichkeiten in einem kulturell unternehmensadversen Kontext läge ein blockiertes Gründungsszenario vor, in dem vor allem kontextgerichtete Interventionen zugunsten von Gründungsprojekten erforderlich wären. Fänden dagegen Gründer mit hoher unternehmerischer Kompetenz eine gründerfreundliche Kultur vor, so wird hier von einem dynamischen Gründungsszenario gesprochen, in dem nur noch selektive, fallspezifische Fördermaßnahmen angemessen sind.

So kann in einer über Südafrika hinausweisenden Perspektive dem Paradigma der Leistungsmotivation der Rang einer *umbrella*-Theorie zuerkannt werden, die ihre geistig-ideologischen Wurzeln in der „Mentalität des Erwerbs“ (Hansen 1992) hat, wie sie sich im Verlauf der Geschichte in den USA herausgebildet hat. Alle vier hier vorgestellten Gründungsszenarien verlangen aus dieser Sicht je nach ihrer Übereinstimmung mit bzw. ihrem Abweichen von den kulturellen Prämissen des Modells der Leistungsmotivation nach eigenen kultursensiblen Förderansätzen. Zusammengefasst lässt sich so das Problem der Standardisierbarkeit transkultureller Gründerförderung mit einer Strategie der differenzierten Standardisierung (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 489 ff.) lösen, wobei die Nähe der jeweils vorgefundenen Gründungsszenarien zu den hier vorgestellten idealtypischen Szenarien als Differenzierungskriterium herangezogen wird.

Wenn aber eine solche Herangehensweise für Südafrika die Konsequenz hat, in der *second economy* auf Gründerförderung nach dem Modell der Leistungsmotivation zu verzichten, dann stellt sich die Frage nach alternativen Förderansätzen, im Besonderen für schwarzafrikanische Gründer. Wie die Analyse der erhobenen Felddaten gezeigt hat, bieten sich solche Alternativen in Übergangsszenarien an, in denen unterstützt durch das staatliche *Black Economic Empowerment* (BEE)-Programm Gründungschancen außerhalb der *second economy* genutzt werden könnten. In solchen Übergangsszenarien würde Gründerförderung befristete partnerschaftlich-integrative Arrangements fokussieren, die zwischen Gründungspartnern aus dem modernen Sektor und schwarzafrikanischen Gründern vereinbart werden. Sie könnten in Anlehnung an Konzepte des Diversity Management die Form von zeitlich befristeter Know-how-Partnerschaften, etwa als Mentoring- oder Coaching-Arrangements, oder von bikulturellen Lernumgebungen in Unternehmensinkubatoren annehmen.

Ausgestaltung und Effizienz von Förderansätzen in Übergangsszenarien sollten Gegenstand weiterführender Forschungen sein. Dabei wäre etwa zu prüfen, inwieweit gemischtethnische Konstellationen zu einem Leitmodell künftiger Förderung von schwarzafrikanischen Gründern werden können. Weiteren Forschungsbedarf hat die vorliegende Arbeit auch im Hinblick auf kultursensible Trainings- und Beratungsmethoden identifiziert. Ziel künftiger Untersuchungen wäre es zum Beispiel, eine Synthese zwischen afrikanischem Kulturerbe und ökonomischer Rationalität in Anlehnung an das Konzept des kulturellen Reframing zu finden.

Auf zwei Begrenzungen des Aussagewertes der vorgestellten Analyseergebnisse ist noch hinzuweisen. Zum Einen beziehen sich diese ausschließlich auf die kulturelle Dimension von Gründungsprozessen, und sie sind daher unter einem partialanalytischen Vorbehalt präsentiert worden. Zwar ist in der Theoriebildung zur Gründungsforschung wie auch in der Praxis der Gründerförderung das Thema des kulturellen Faktors nach wie vor aktuell (vgl. etwa *Wißler 2010*). Dennoch sollten künftige Forschungen einen umfassenderen Bezugsrahmen wählen, in dem betriebswirtschaftliche Parameter i. e. S. im Rahmen einer Triangulierung mit hypothesenprüfenden Ansätzen Berücksichtigung finden. Zum Anderen beruht die Empirie der vorliegenden Arbeit zwar auf einer ausgewogenen Stichprobe, die das Erfordernis der (ethnischen) Homogenität nach außen und der größtmöglichen Heterogenität nach innen erfüllt. Bei 19 Befragten ist der Aussagewert der Ergebnisse der Datenauswertung jedoch begrenzt. Weiterführenden Studien ist daher eine umfassendere Datenbasis zu empfehlen.

Zum Schluss sei noch einmal auf die Schlüsselrolle hingewiesen, die eine effektivere Förderung schwarzafrikanischer Gründer bei der Bewältigung der großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme Südafrikas spielen kann. Gerade angesichts der enttäuschenden Ergebnisse bisheriger Förderbemühungen bietet es sich an, die hier vorgestellte Perspektive eines kultursensiblen Dienstleistungsmarketings in die Gründerförderung und auch in andere Bereiche der Technischen Zusammenarbeit einzuführen. Mit einer solchen Neuorientierung könnten die in der Entwicklungshilfe lange dominierenden, aber erfolglosen Interventionen der „Besserwisser mit besten Absichten“ (*Lepenes 2010*) durch eine klientengerechtere Alternative abgelöst werden.

## **Anhang: Südafrikas Second Economy in Zahlen**

Erläuterung: Südafrikas *second economy* umfasst neben dem informellen Sektor auch Arbeitslose und im modernen Sektor nicht vermittelbare Arbeitskräfte (vgl. Glossar und Abschnitt 1.2.1 dieser Studie).

### **Allgemeine Angaben**

Gesamtbevölkerung	49,109 Mio. (2010, geschätzt)
Ethnische Zusammensetzung (2001)	
Schwarzafrikaner	79%
Weiße	9,6%
Coloureds	8,9%
Indisch-/Asiatischstämmige	2,5%
Anteil unter der Armutsgrenze lebend (2001)	57% (davon 90% Schwarzafrikaner)
Lebenserwartung	49,2 Jahre (2010 geschätzt)
Verteilung des Familieneinkommens (GINI-Index)	65 (2005), 59,3 (1994)
Schwarzafrikaner	72 (2001)
Bildungsniveau (2005/2006)	
Abschluss einer secondary school	16,8% der Schwarzafrikaner
Universitätsbesuch	5,2% der Schwarzafrikaner 29,8% der Weißen
Analphabetismus	13,6% (2003, geschätzt)
HIV/Aids-Infizierte	5,7 Mio. (2007, geschätzt)
<b>Wirtschaft</b>	
BIP (2009, jeweilige Preise, geschätzt)	287,2 Mrd. US-\$
Reale Wachstumsrate	-1,8% (2009, geschätzt) 3,7% (2008, geschätzt)
Arbeitslosigkeit	24% (2009 geschätzt)
einschließlich nicht aktiv Arbeit Suchender	40% (geschätzt)
Anteil der Schwarzafrikaner	90% (2002)
Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter (16-65 Jahre)	29,852 Mio. (2006)
Arbeitende Bevölkerung (2006)	12,451 Mio.
Anteil im formellen Sektor	73,4%
Anteil im informellen Sektor	19,4%
Anteil der Hausangestellten	7,2%

## Sektorale Aufteilung des informellen Sektors

Handel	46%
Landwirtschaft	14%
Bauindustrie	13%
Verarbeitende Industrie	10%
Dienstleistungen	9%
Transportwesen	6%
Finanzwirtschaft	3%
Anteil der Schwarzafrikaner am informellen Sektor	83% <i>survivalists</i> , 61% <i>informal entrepreneurs</i>

Quellen: *Adelmann 2006; Andersen 2009; CIA 2010; DTI-SA 2005; Hütz-Adams 2007; HSRC 2004; Statistisches Bundesamt 2010; Valodia et al. 2007*

## Literaturverzeichnis

- Adelmann 2006* Adelmann, Martin: Südafrikas Second Economy, in: afrika süd 6'06, Bonn: issa.
- Adhikary o.J.* Adhikary, Deepak: CEFE Network Project for Micro Enterprises in South Africa – A critical look at Networking, Moving Towards Sustainability and Survival. Internetzugang: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/168/cefe-rsa.pdf> am 06.11.2009.
- Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2007* Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael: Qualitative Interviews, in: *Buber/Holz Müller 2007*, S. 415-435.
- Alberts 2001* Alberts, Derek: BSC helps small entrepreneurs, in: The Natal Witness, May2, 2001. Internetzugang: [http://www.witness.co.za/feat\\_derek20000529.htm](http://www.witness.co.za/feat_derek20000529.htm) am 02.05.2001.
- Andersen 2009* Andersen, Uwe: Entwicklungsländer – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Südafrika, in: Informationen zur politischen Bildung, Heft 286. Internetzugang: <http://www.bpb.de/publikationen/2FD3J3,5,0,Entwicklungsland%20Gemeinsamkeiten%20und%20Unterschiede.html> am 25.07.2009.
- Backhausen/Thommen 2006* Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 3. aktual. und erweit. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Bähre 2002* Bähre, Erik: Money and Violence. Financial mutuals among the Xhosa in Cape Town, South Africa, Academisch Proefschrift, Faculteit der Maatschapij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam.
- Bierschenk 2005* Bierschenk, Thomas: Die Lehren von Coulibaly. Ein Schweizer Castaneda in Westafrika. Zum Buch von David Signer „Die Ökonomie der Hexerei, oder warum es in Afrika keine Wolkenkratzer gibt (Peter Hammer Verlag, Wuppertal 2004). Internetzugang: <http://www.ifeas.uni-mainz.de/info/Signer.html> am 19.07.2008.
- BMZ 1997* BMZ: Förderung von Klein- und Kleinstgewerbe in Entwicklungsländern, Sektorkonzept Nr. 75, Januar, Bonn: BMZ.
- BMZ 2007* BMZ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit: Partnerländer/Südafrika. Internetzugang: <http://www.bmz.de/de/laender/partnerlaender/suedafrika/zusammenarbeit.html> am 28.11.2007.
- Bögenhold 2007* Bögenhold, Dieter: Entrepreneurship im Kontext: Zur Wichtigkeit sozialwissenschaftlicher Aspekte der Gründungsforschung, in: (*Fink et al. 2007*), S. 28 ff.
- Boele van Hensbroek 2001* Boele van Hensbroek, Pieter: African Renaissance and Ubuntu Philosophy, Special Issue, QUEST, An African Journal of Philosophy, Vol. XV No. 1-2, 2001. Internetzugang: <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/1887/506/1/01PUB0000001771.pdf> am 23.02.2010.

*Bogner/Littig/Menz 2005* Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Bogner/Menz 2005* Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: *Bogner/Littig/Menz 2005*, S. 33-70.

*Bohnsack 2003* Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden, 5. Aufl., Opladen: Leske + Budrich.

*Bohnsack/Marotzki/Meuser 2003* Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch, Opladen: Leske + Budrich.

*Bohnsack/Nentwig-Gesemann 2003* Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris: Typenbildung, in: *Bohnsack/Marotzki/Meuser 2003*, S. 162-166.

*Boudreaux 2006* Boudreaux, Karol : Taxing Alternatives : Poverty Alleviation and the South African Taxi/Minibus Industry, Mercatus Policy Series, Policy Comment No. 3, Mercatus Center, George Mason University. Internetzugang:

[http://65.221.16.214/Publications/pubID.2213.cfilter.0/pub\\_detail.asp](http://65.221.16.214/Publications/pubID.2213.cfilter.0/pub_detail.asp) am 03.07.2006.

*Braun/Diensberg 2003* Braun, Gerald/Diensberg, Christoph: Evaluation und Erfolgsbewertung internationaler Entrepreneurship-Trainings, in: Walterscheid, K. (Hrsg.): Entrepreneurship in Forschung und Lehre. Festschrift für Klaus Anderseck, Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 205-221. Internetzugang: <http://www.cefe.net/newsletter/2003-06.htm> am 08.10.2008.

*Bröll 2008* Bröll, Claudia: Südafrika. Aufschwung in der Township, in: FAZ.NET vom 20.02.2008. Internetzugang:

<http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc~E82F6D152557340528362D5C966C7BF18~ATpl~Ecommon~Scontent.html> am 29.03.2009.

*Bruhn 2005* Bruhn, Manfred: Internationalisierung von Dienstleistungen – eine Einführung in den Sammelband, in: *Bruhn/Stauss 2005*, S. 3-42.

*Bruhn/Stauss 2005* Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hg.): Internationalisierung von Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

*Buber/Holz Müller 2007* Buber, Renate/Holz Müller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

*Buber/Holz Müller 2009* Buber, Renate/Holz Müller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

*Bührmann et al. 2010* Bührmann, Andrea D./Fischer, Ute Luise Fischer/Jasper, Gerda (Hrsg.): Migrantinnen gründen Unternehmen. Empirische Analysen und innovative Beratungskonzepte, München und Mering.

*Bundesregierung 2007* Bundesregierung 2007: Südafrika: Ein starker Mittler auf dem Kontinent, in: e.velop Nr. 57/2007. Internetzugang:

<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Emagazines/evelop/057/s2-merkel-afrika...> am 22.10.2007.

*Bundesregierung 2008* Die Bundesregierung: Südafrika. Land der Gegensätze, in: Magazin zur Entwicklungspolitik Nr. 67/2008. Internetzugang:

- [Thttp://www.bundesregierung.de/sid\\_EA39E363A153EB3496DA08529763C54A/nsc](http://www.bundesregierung.de/sid_EA39E363A153EB3496DA08529763C54A/nsc) ... am 25.08.2008.
- Caliendo/ et al. 2007* Caliendo, Marco; Kritikos, Alexander; Steiner, Victor; Weißner, Frank: Existenzgründungen. Unterm Strich ein Erfolg, in: IAB Kurzbericht Nr. 10/10.4.2007.
- Cant/Brink 1999* Cant, Michael/Brink, Annetie: Black Retailing in South Africa, in: The International Scope Review, Vol.1 (1999), Issue 2 (Winter), S. 1-15. Internetzugang: <http://www.socialcapital-foundation.org/journal/volume%201999/issue2/pdf/Cant&Brink.pdf> am 24.06.2005.
- CEFE homepage* CEFE Homepage: <http://www.cefe.net/en/content/introduction-cefe>.
- CIA 2010* CIA: The World Factbook. South Africa, 03.11.2010. Internetzugang: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html> am 07.11.2010.
- Deutsche Bank 2005* Deutsche Bank: Deutsche Bank Africa Foundation, Internetzugang: [http://www.deutsche.bank.de/cca/db\\_africa\\_foundation.html](http://www.deutsche.bank.de/cca/db_africa_foundation.html) am 05.12.2005.
- Devey et al. 2006* Devey, Richard ; Skinner, Caroline ;Valodia, Imraan : Second Best ? Trends and Linkages in the Informal Economy in South Africa, Development Policy Research Unit, University of KwaZulu-Natal, Working Paper 06/102. Internetzugang: [http://www.commerce.uct.ac.za/research\\_units/dpru/WorkingPapers/PGF\\_Files/WP06-102.pdf](http://www.commerce.uct.ac.za/research_units/dpru/WorkingPapers/PGF_Files/WP06-102.pdf) am 22.03.2006.
- Dolski/Hermanns 2005* Dolski, Joerg/Hermanns, Arnold: Internationale Marketingstandardisierung für Dienstleistungen, in: *Bruhn/Stauss 2005*, S. 2013-228.
- Douglas 2004* Douglas, Mary: Traditional Culture – Let’s Hear No More About It, in: *Rao/Walton 2004*, S. 85-109.
- DTI-SA 2005* Department of Trade and Industry; South African Women Entrepreneurs’ Network: South African Women Entrepreneurs. A burgeoning force in our economy. A Special Report 2005. Internetzugang: <http://www.dti.gov.za/sawen/SAWENreport2.pdf> am 21.04.2009.
- Dülfer 1981* Dülfer, Eberhard: Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „internationalen Management“, in: Pausenberger, Ehrenfried (Hrsg.): Internationales Management. Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart: Poeschel, S. 1-44.
- Dyllick/Tomczak 2007* Dyllick, Thomas/Tomczak, Torsten: Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft, in: *Buber/Holzmüller 2007*, 65-79.
- Eckardt 2003* Eckardt, Ute: Existenzgründungsprogramme: Best Practices für die Entwicklungszusammenarbeit. Berichte und Gutachten 1/2003, Bonn: DIE. Internetzugang: [http://www.die-gdi.de/CMS-homepage/openwebcms3.nsf/%28synDK\\_contentByKey%29/RMIA-7BYEEN/\\$FILE/Eckardt-B-1-03-Existenzgr%C3%BCndung.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-homepage/openwebcms3.nsf/%28synDK_contentByKey%29/RMIA-7BYEEN/$FILE/Eckardt-B-1-03-Existenzgr%C3%BCndung.pdf) am 21.10.2008.
- EconoBEE 2010* EconoBEE: Crash Course in BEE – B-BBEE in 5 minutes, Johannesburg 2010. Internetzugang: <http://www.econobee.co.za/general/become-bee-compliant/crash-course-in-bee-b-bbee-in-5-minutes.html> am 30.10.2010.
- EconoBEE 2010a* EconoBEE: Codes of good practice Interpretations, Johannesburg 2010. Internetzugang: <http://blog.econobee.co.za/category/interpretations> am 14.11.2010.



- Economist 2008* Economist.com: High Inflation in South Africa, 01.04.2008. Internetzugang: [http://www.economist.com/daily/news/PrinterFriendly.cfm?story\\_id=10947147](http://www.economist.com/daily/news/PrinterFriendly.cfm?story_id=10947147) am 11.04.2008.
- Economist 2010a* Economist.com: South Africa's black empowerment. The President says it has failed. To give more economic clout to the black majority has proved hard, 31.05.2010. Internetzugang: <http://www.economist.com/node/15824024> am 06.11.2010.
- Economist 2010b* Economist.com: Rev up the engine, The Economist online, Johannesburg, 29.10.2010. Internetzugang: [http://www.economist.com/blogs/baobab/2010/10/south\\_africa](http://www.economist.com/blogs/baobab/2010/10/south_africa) am 29.10.2010.
- Engel 2004* Engel, Ulf: Südafrika, in: *Hofmeier/Mehler 2004*, 280-283.
- Evers 1999* Evers, Hans-Dieter: Macht und Einfluss in der Entwicklungspolitik. Neue Ansätze zur Theorie Strategischer Gruppen, in: Thiel, Reinhold E.: Neue Ansätze in der Entwicklungstheorie, Bonn: Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, Zentralstelle für Erziehung, Wissenschaft und Dokumentation, S. 164-172.
- Falola 2003* Falola, Toyin: Kolonialismus, in: *Mabe 2003*, S. 97 ff.
- Fayerweather 1975* Fayerweather, John: Internationale Unternehmensführung. Ein Begriffssystem (deutsche Übersetzung von International Business Management, a Conceptual Framework, New York: McGraw-Hill 1969), Berlin: Berlin-Verlag.
- FGF* FGF Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Internetzugang: <http://www.fgf-ev.de>.
- Fink et al. 2007* Fink, Matthias/Kraus, Sascha/Almer-Jarz, Daniela A. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements. Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext, Stuttgart: ibidem.
- Fink/Holden 2002* Fink, Gerhard; Holden, Nigel: Collective culture shock: contrastive reactions to radical systematic change, IEF Working Paper Nr. 45. Internetzugang: [http://epub.wu-wien.at/dyn/virlib/wp/eng/mediate/epub-wu-01\\_3fc.pdf?ID=epub-wu-01\\_3fc](http://epub.wu-wien.at/dyn/virlib/wp/eng/mediate/epub-wu-01_3fc.pdf?ID=epub-wu-01_3fc) am 23.11.2004.
- Flick 2002* Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, vollst. überarb. und erweitert. Neuauflage (6. Aufl.), Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick 2004* Flick, Uwe: Konstruktivismus, in: *Flick/von Kardoff/Steinke 2004a*, 150-164.
- Flick/von Kardoff/Steinke 2004a* Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Flick/von Kardoff/Steinke 2004b* Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines: Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: *Flick/von Kardoff/Steinke 2004a*, 13-29.
- Flick/von Kardorff/Keupp/von Rosenstiel/Wolff 1995* Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Keupp, Heiner; von Rosenstiel, Lutz; Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim: Beltz.
- FNB/Endeavor 2010* FNB/Endeavor South Africa: State of Entrepreneurship in South Africa. The Entrepreneurial Dialogues, in association with the Gordon Institute of Business Science, 25.03.2010. Internetzugang: [http://www.endeavor.co.za/Portals/74/docs/Events/FINAL\\_GEW\\_WhitePaper\\_18March.pdf](http://www.endeavor.co.za/Portals/74/docs/Events/FINAL_GEW_WhitePaper_18March.pdf) am 27.10.2010.

- Freiling 2005* Freiling, Jörg: Research on Entrepreneurship Development in Germany: What are the Lessons for Developing Countries? Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes "Globalisierung der Weltwirtschaft", Bd. 35, Bremen: IWIM. Internetzugang: <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/w035.pdf> am 08.10.2009.
- Frese 2000* Frese, Michael (Hrsg.): Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa. A Psychological Approach, Westport/CT: Quorum Books.
- Frese/de Kruif 2000* Frese, Michael; de Kruif, Mechlien: Psychological Success Factors of Entrepreneurship in Africa: A Selective Literature Review, in: *Frese 2000*, S. 1-30.
- Fricke/Babo 2000* Fricke, Dieter; Babo, Michael: Projekt F5. Entstehung und Institutionalisierung eines nichtweißen Unternehmertums in Südafrika, in: FORAREA Bayerischer Forschungsverbund Area-Studies: Abschlussbericht über die zweite Förderphase 1998-2000, Jahresbericht 1999, Erlangen: Institut für Geographie, S. 139-155.
- Friedrich/Frese 2003* Friedrich, Christian; Frese, Michael: Does training improve the business performance of South African small scale entrepreneurs? Internetzugang: <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2003/papers/232.doc> am 25.02.2008.
- Friedrich/Frese 2004* Friedrich, Christian; Frese, Michael: Assessment of an entrepreneurial training, 13th Nordic Conference on Small Business Research. Internetzugang: [http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/~/\\$Friedrich&Frese.pdf](http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/~/$Friedrich&Frese.pdf) am 03.10.2007.
- Gabler Wirtschaftslexikon online* Gabler Wirtschaftslexikon: Reframing. Internetzugang: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/reframing.html> am 16.11.2010.
- Geertz 1987* Geertz, Clifford: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 1. A., Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch.
- Gelbrich 2007* Gelbrich, Katja: Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique, in: *Buber/Holz Müller 2007*, 617-633.
- Gerhardt 2004* Gerhardt, Ludwig: Sprachen, in: *Hofmeier/Mehler 2004*, 271-273.
- GIGA 2009* GIGA: „Sie lieben ihn oder sie hassen ihn“: Jacob Zuma und die Wahlen in Südafrika, in: GIGA Focus Nr. 4/2009. Internetzugang: [http://www.giga\\_hamburg.de/giga-focus](http://www.giga_hamburg.de/giga-focus) am 04.11.2009.
- Grill 2000* Grill, Bartholomäus: Ein Kontinent in Flammen. Kriege, Chaos, Anarchie: Zu Beginn des 21. Jahrhunderts geht es dem Schwarzen Erdteil schlechter denn je. Von außen wird sich der Friede nicht erzwingen lassen. Trotzdem darf die Welt Afrika nicht im Stich lassen, in: DIE ZEIT Nr. 21, 18. Mai 2000.
- Grimmsmann 2001* Grimmsmann, Helmut: Ein Fall von Zauberei in Baboua, Manuskript eines Vortrags im sprachphilosophischen Oberseminar „Kulturelle Differenz und Emergenz des Neuen“ der Universität Hamburg am 07.01.2002
- Grootaert/van Bastelaer 2002* Grootaert, Christiaan; van Bastelaer, Thierry: Understanding and Measuring Social Capital. A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative, The IRIS Discussion Papers on Institutions & Development, Paper No. 02/01, Center for Institutional Reform and the Informal Sector, University of Maryland. Internetzugang: <http://128.56.108/iris-data/docs/dp201.pdf> am 10.05.2004.
- Grossmann 2004a* Grossmann, Matthias: Annotated Bibliography, darin: Management Systems International (1990). Entrepreneurship Training and the Strengthening of

Entrepreneurial Performance (Final Report). Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington D.C., submitted to USAID by MSI. Internetzugang: <http://users.ox.ac.uk/~lina0771/Documents/Entrepreneurship%20annotated.pdf> am 25.10.2009.

*Grossmann 2004b* Grossmann, Matthias: Annotated Bibliography, darin: Mansfield, R.S.; McClelland, D. et al. (1987): The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing Countries: Final Report Project No. DAN-5314-C-00-3074-00. Boston, MA, submitted to USAID by MSI. Internetzugang: <http://users.ox.ac.uk/~lina0771/Documents/Entrepreneurship%20annotated.pdf> am 25.10.2009.

*Grossmann 2006* Grossmann, Matthias: Current Directions in Private Sector Development. Overview of factors and support approaches influencing business development, Background Paper, UNDP. Internetzugang: <http://users.ox.ac.uk/~lina0771/Documents/PSD%20Background%20Paper.pdf> am 25.10.2009.

*GTZ 2006* GTZ: Ansätze und Methoden der Kinder- und Jugendförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Eschborn: GTZ. Internetzugang: [http://www.gtz.de/de/dokumente/de-MH\\_Kapitel\\_Beschaefigung\\_2006.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/de-MH_Kapitel_Beschaefigung_2006.pdf) am 08.10.2009.

*GTZ 2009* GTZ Indonesia: Wirtschaftlicher Wiederaufbau und Mikrofinanzierung in Aceh, 01/2009, Fact Sheet 8. Internetzugang: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0040de-wiederaufbau-aceh.pdf> am 10.10.2009.

*GTZ o.J.* GTZ: CEFE International Network. Competency-based Economies through Formation of Enterprise. Projektbroschüre, Eschborn: GTZ o.J.

*GTZ-SDSI 2003* German Technical Co-operation (GTZ): Introduction to the Basic Entrepreneurial Development Approach. An Innovative Approach for Skills Development in the Social Sector and Informal Economy, Informal Economy Skills Development Series, Book 1, Pretoria.

*GTZ-SDSI 2003a* GTZ-SDSI: Creating a Skills Programme in the Informal Sector. Identifying job-creation opportunities and responding with a demand driven skills intervention. Example: The emerging sheep farmer, Informal Economy Skills Development Series, Book 2, Pretoria.

*Hansen 1992* Hansen, Klaus P.: Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

*Harman* Harman, Danna: In South Africa, lessons in success from a rare entrepreneur. Free schools teach ordinary people skills they need to start a business, in: Christian Science Monitor, 27.12.2007. Internetzugang: <http://www.csmonitor.com/2007/1227/p01s04-woaf.html> am 17.12.2010.

*Harneit-Sievers 2004a* Harneit-Sievers, Axel: Ethnizität, in: *Hofmeier/Mehler 2004*, 92-94.

*Hauck 2006* Hauck, Gerhard: Kultur. Zur Karriere eines sozialwissenschaftlichen Begriffs, 1. Aufl., Münster: Westfälisches Dampfboot.

*Herrington/Kew/Kew 2009* Herrington, Mike/Kew, Jaqui/Kew, Penny: GEM Global Entrepreneurship Monitor South African Report 2008. Internetzugang:

[http://www.gsb.uct.ac.za/gsbwebb/userfiles/GEM2008SouthAfricanReport\\_1.pdf](http://www.gsb.uct.ac.za/gsbwebb/userfiles/GEM2008SouthAfricanReport_1.pdf) am 30.09.2009.

*Herrington/Kew/Kew 2010* Herrington, Mike/Kew, Jaqui/Kew, Penny: GEM Global Entrepreneurship Monitor, South Africa 2009 Report – Tracking Entrepreneurship in South Africa: A GEM Perspective, published 13 May 2010. Internetzugang:

<http://www.gemconsortium.org/document.aspx?id=1033> am 28.10.2010.

*Hessenkamp/Wilke 2005* Hessenkamp, Vanessa/Wilke, Claus: Die Konzeptualisierung des Konsumentenvertrauens in eine Branche – Eine qualitative Untersuchung in der Versicherungswirtschaft, Arbeitsbericht Nr. 13, Lehrstuhl für Marketing, Universität Dortmund.

*Hitzler 2002* Hitzler, Ronald: Sinnrekonstruktion. Zum Stand der Diskussion (in) der deutschsprachigen interpretativen Soziologie, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 3, No. 2 – Mai 2002. Internetzugriff: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> am 19.10.2005.

*Hitzler 2007b* Hitzler, Ronald: Ethnographie, in: *Buber/Holzmüller 2007*, 207-218.

*Hitzler/Eberle 2004* Hitzler, Ronald/Eberle, Thomas S.: Phänomenologische Lebensweltanalyse, in: *Flick/von Kardoff/Steinke 2004a*, 109-118.

*Hitzler/Honer 2003* Hitzler, Ronald/Honer, Anne: Kleine soziale Lebens-Welten, in: *Bohnsack/Marotzki/Meuser 2003*, 99 f.

*Hofmeier/Mehler 2004a* Hofmeier, Rolf/Mehler, Andreas (Hg.): Kleines Afrika-Lexikon. Politik-Wirtschaft-Kultur, München: Beck.

*Holzmüller 2004* Holzmüller, Hartmut H.: Der globalen Kultur auf der Spur. Stagnation und neue Ansätze in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Vortrag in der Dissertantenwerkstatt des Lehrstuhls für Marketing der Universität Dortmund am 18.06.2004.

*Holzmüller 2009* Holzmüller, Hartmut H.: Prozedurale Herausforderungen in der Forschung zum Internationalen Management und Ansätze zu deren Handhabung, in: Oesterle, Michael-Jörg/Schmid, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 251-282.

*Holzmüller/Berg 2001* Holzmüller, Hartmut H./Berg, Nicola: Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, 2. A., Wiesbaden 2002, 881-907.

*Holzmüller/Buber 2009* Holzmüller, Hartmut H./Buber, Renate: Optionen für die Marktforschung durch Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik, in: *Buber/Holzmüller 2009*, 3-20.

*Honer 2003* Honer, Anne: Lebenswelt, in: *Bohnsack/Marotzki/Meuser 2003*, S. 110-112.

*Honer 2004* Honer, Anne: Lebensweltanalyse in der Ethnographie, in: *Flick/von Kardoff/Steinke 2004a*, 194-204.

*Horn 2005* Horn, Peter: "Kultur" in den Gesellschaften der Bantu-sprachigen Völker Südafrikas, in: Enzyklopädie vielsprachiger Kulturwissenschaften, INST. Internetzugang: <http://www.inst.at/ausstellung/enzy/kultur/bantu-horn.htm> am 19.10.2008.

- House et al. 2002* House, Robert ; Mansour, Javidan ; Hanges, Paul ; Dorfman, Peter : Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE, in : Journal of World Business 37 (2002), S. 3-10. Internetzugang: [http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb\\_globe\\_intro.pdf](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf) am 25.10.2008.
- HSRC 2004* Human Science Research Council: Fact Sheet. Poverty in South Africa. Fact Sheet No. 1, 26 July 2004. Internetzugang: <http://www.sarpn.org.za/documents/d0000990/P1096-Fact Sheet No 1 Poverty.pdf> am 15.10.2008.
- Huntington 1998* Huntington, Samuel P.: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, 4. Aufl., München/Wien: Europa.
- Hüsken 2006* Hüsken, Thomas: Der Stamm der Experten. Rhetorik und Praxis des Interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, Bielefeld: transcript Verlag 2006.
- Hütz-Adams 2007* Hütz-Adams, Friedel: China, Indien, Brasilien und Südafrika: Plädoyer für die Fortsetzung einer armutsorientierten Entwicklungszusammenarbeit, Siegburg: Südwind e.V. Internetzugang: [http://www.google.de/#hl=de&q=H%C3%BCtz-Adams%2C+S%C3%BCdwind+e.V.+2007%2C+P%C3%A4doyer&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=6c2bae86599a70ac](http://www.google.de/#hl=de&q=H%C3%BCtz-Adams%2C+S%C3%BCdwind+e.V.+2007%2C+P%C3%A4doyer&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=6c2bae86599a70ac) am 11.01.2011.
- Iheduru 1998* Iheduru, Okechukwu C.: Black Entrepreneurs in Post-Apartheid South Africa, in: *Spring/McDade 1998*, S. 69-92.
- ILO 2004* ILO: Employment Equity Act, 1998. Internetzugang <http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/law/south/eea.htm> am 01.11.2008.
- ILO 2007* ILO: The promotion of sustainable enterprises, Report VI, International Labour Conference, 96th Session, 2007. Internetzugang: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_093969.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_093969.pdf) am 27.10.2009.
- ILO/SIYB 2003* ILO/SIYB: Global Outreach Study, Geneva 2003. Internetzugang: <http://www.ilo.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/294/SIYB-Global-Outreach-Study.pdf> am 08.10.2008.
- ILO/SIYB 2004* ILO/SIYB: SIYB Impact Assessment of Entrepreneurs Trained, in: SIYB Bulletin, Issue No. 46. Internetzugang: <http://www.ilosiyb.co.zw/downloads/SIYBBulletin46.pdf> am 27.10.2009.
- ILO/SIYB 2009* ILO/SIYB: About The SIYB Programme For Eastern and Southern Africa. Internetzugang: <http://www.ilosiyb.co.zw/index.html> am 28.10.2009.
- INSME 2007* INSME International Network for SMEs: Empretec (United Nations/UNCTAD). Internetzugang: [http://www.insme.info/documents/03\\_INSME2007\\_Mugione.pdf](http://www.insme.info/documents/03_INSME2007_Mugione.pdf) am 10.10.2008.
- Iyanda 1999* Iyanda, Olukunle: Management and Culture. Management practices in African indigenous enterprises, in : edp-Entwicklungspolitik 2/3/1999. Internetzugang: <http://www.gep.de/entwicklungspolitik/1999/2iyanda.html> am 23.11.2004.
- Jacobsen 2003* Jacobsen, Liv Kirsten: Bestimmungsfaktoren für den Erfolg im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Dissertation: Freie Universität Berlin. Internetzugang: <http://www.studienforum-berlin.de/entrepreneurship.pdf> am 19.02.2009.

*Jeppé 1994* Jeppé, Julius: Cultural Dimensions of Development Policy Management in the New South Africa, in: DPMN Bulletin 2(2) August 1994, S. 8-10. Internetzugang: [http://www.euforic.org/dpmf/942jj\\_gb.htm](http://www.euforic.org/dpmf/942jj_gb.htm) am 30.11.2009.

*Kane-Behrman 2009* Kane-Behrman, John: The harmful effects of BEE, in: Speech of the CEO of the South African Institute of Race Relations to the Solidarity Trade Union, Pretoria, November 25, 2009. Internetzugang: <http://www.politicsweb.co.za/politicsweb/view/politicsweb/en/page71619?oid=152217&sn=Detail> am 22.10.2010.

*Kappel 2009* Kappel, Robert: Ungleichheit und Wirtschaftswachstum. Südafrikas Wirtschaft vor globalen Herausforderungen, in: GIGA Fokus Nummer 9, 2009. Internetzugang: <http://www.giga-hamburg.de/giga-fokus> am 01.12.2009.

*Kappel/Rietdorf 2004* Kappel, Robert/Rietdorf, Ute: Informeller Sektor, in: *Hofmeier/Mehler 2004a*, S. 137-139.

*Kelle/Kluge 1999* Kelle, Udo/Kluge, Susann: Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Opladen: Leske + Budrich.

*Keller 2005* Keller, Edmond J.: The Challenge of Enduring and Deepening Poverty in the New South Africa. Remarks delivered at a Conference Towards the new South Africa, May 2005, Los Angeles. Internetzugang: <http://www.international.ucla.edu/print.asp?parentid=24414> am 28.10.2008.

*Khuzwayo 2005* Khuzwayo, Khethokuhle: Challenges of working in a traditional culture in relation to gender, Beitrag zu der Podiumsdiskussion des Instituts für Auslandsbeziehungen e.V. „Macht, Ehre, Scham. Kultur und Geschlechterperspektiven der zivilen Konfliktbearbeitung“, Berlin 29.06.2005. Internetzugang: [http://www.ifa.de/zivik/download/mes\\_orywal.pdf](http://www.ifa.de/zivik/download/mes_orywal.pdf) am 14.02.2009.

*Kluge 2000* Kluge, Susann: Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung [20 Absätze], in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research [On-line Journal]. Internetzugang: <http://qualitative-research.net/fqs> am 19.11.2004.

*Knoblauch/Schnettler 2007* Knoblauch, Hubert/Schnettler, Bernt: Konstruktivismus, in: *Buber/Holz Müller 2007*, 127-135.

*Koetz 2006* Koetz, Elmar: Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern, Dissertation, Universität Osnabrück. Internetzugang: <http://elib.ub.uni-osnabrueck.de/elib/user> am 23.10.2009.

*Kohnert 2003* Kohnert, Dirk: Witchcraft and transnational spaces: witchcraft, reconciliation and development in South Africa's transition process, in: J. of Modern African Studies, 41, 2 (2003), pp. 217-245, Cambridge University Press (Sonderdruck).

*Kohnert 2004* Kohnert, Dirk: Okkulte Glaubenssysteme, in: *Hofmeier/Mehler 2004a*, 227-228.

*Kolshorn o.J.* Kolshorn, Rainer/CEFE International (Hrsg.): CEFE Manual for Trainers (CD-ROM), Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

*Kolshorn/Tomecko 1995* Kolshorn, Rainer/Tomecko, Jim W.: Understanding Entrepreneurship and How to Promote it, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ohne Ort.

*Kolshorn/Tomecko 2002* Kolshorn, Rainer/Tomecko, Jim W.: CEFE. Das unternehmerische Potential verstehen und fördern. Ein Überblick, CEFE-Bericht, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ohne Ort.

*Kraus 2003* Kraus, Stefanie Isabel: Psychological success factors of small and micro business owners in Southern Africa: A longitudinal approach, Dissertation Giessen 2003. Internetzugang: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2003/1254/> am 17.0.2007.

*Küng 2005* Küng, Rudolf: Teurer Abschied. Afrika: Begraben in der Heimat, in: Eine Welt. Magazin aus Mission und Ökumene, Heft Nr. 2, September/Oktober 2005, S. 2-4.

*Kuhlmann/Kühn 1995* Kuhlmann, Eberhard/Kühn, Burkhard: Behördenmarketing – der Weg zum öffentlichen Auftrag, Hrsg.: DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 1. Aufl., Berlin/Wien/Zürich.

*Kumbier/Schulz von Thun 2008* Kumbier, Dagmar/Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

*Kumbier/Schulz von Thun 2008a* Kumbier, Dagmar/Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive, in: *Kumbier/Schulz von Thun 2008*, S. 9-27.

*Leicht et al. 2005* Leicht, René et al.: Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitbürger, Kurzfassung, Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim. Internetzugang: [http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/Webseitejn/41\\_Bedeutung\\_der\\_ethnischen\\_Ökonomie\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/Webseitejn/41_Bedeutung_der_ethnischen_Ökonomie_in_Deutschland.pdf) am 10.11.2008.

*Lemm 2008* Lemm, Karsten: Das Geheimnis des Erfolgs. Forschung und Technik am Beispiel des Silicon Valley, Dossier USA. Internetzugang: <http://www.bpb.de/themen/YFOYNJ.html> am 11.02.2010.

*Lenárt/Schweitzer* Lenárt, Severin/Schweitzer, Erwin: Weißer Wein in schwarzen Flaschen? Black Economic Empowerment in der Weinerzeugung Südafrikas, in: INDABA Nr. 52/06, Wien: Dokumentations- und Kooperationszentrum Südliches Afrika.

*Lentz/Holzmüller 2007* Lentz, Patrick/Holzmüller, Hartmut H.: Perzipierte Marktkonventionen – Ein Beitrag zur Vermeidung der Überstrapazierung von Kulturkonzepten in der internationalen Forschung, in: Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Internationales Management im Umbruch. Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis internationaler Unternehmensführung, 1. A., Wiesbaden: DUV, S. 227-256.

*Lentz 2003* Lentz, Carola: Kultur, in *Mabe 2003*, 108-110.

*Lepenies 2010* Lepenies, Philipp: Besserwisser mit besten Absichten, in: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, Jg. 51.2010:7-8, Bonn: InWEnt, S. 298- 299.

*Learn to Earn* Learn to Earn: Homepage. Internetzugang: <http://www.learntoearn.org.za> am 15.12.2010.

*Loer 2006* Loer, Thomas: Zum Unternehmerhabitus. Eine kultursoziologische Bestimmung im Hinblick auf Schumpeter, Karlsruhe: Universitätsverlag.

- Louw 2001* Louw, Dirk J.: Ubuntu and the Challenges of Multiculturalism in Post-Apartheid Africa, in: *Boele van Hensbroek 2001*, S. 15-36.
- Maas 2007* Maas, Gideon: GEM South African Report 2007, Internetzugang: [http://mars.bizcommunity.com/c/article/24709\\_1.pdf](http://mars.bizcommunity.com/c/article/24709_1.pdf) am 23.05.2008.
- Maas/Herrington 2006* Maas, Gideon/Herrington, Mike: Global Entrepreneurship Monitor, South African Executive Report 2006. Internetzugang: <http://www.gsb.uct.ac.za/gsbwebb/userfiles/GEMSouthAfrica2006.pdf> am 07.10.2008
- Maaz 1991* Maaz, Hans-Joachim: Der Gefühlsstau. Ein Psychogramm der DDR, Berlin: Argon-Verlag.
- Mabe 2003* Mabe, Jacob E. in Verbindung mit Harding, Leonhard/Lentz, Carola/Meyns, Peter/Triebel, Johannes/Vorlaufer, Karl: Das kleine Afrika-Lexikon. Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Mayer et al. 2004* Mayer, Claude-Hélène/Boness, Christian/Thomas, Alexander: Beruflich in Südafrika. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mayring 2003* Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring/Brunner 2007* Mayring, Philipp/Brunner, Eva: Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Buber/Holz Müller 2007*, 669-680.
- Mbembe 2006* Mbembe, Achille: Das Nongquawuse-Syndrom. Südafrikas Gesellschaft und Politik in der moralischen Krise, in: *der überblick*, Nr. 3/2006, S. 58-61.
- Mbigi 2000* Mbigi, Lovemore: In Search of the African Business Renaissance, Knowledge Resources: Randburg, South Africa.
- McClelland 1966* McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, hrsg. von Ingeborg Y. Wendt und Gerd Fleischmann, Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Meer/Campbell 2007* Meer, Talia/Campbell, Craig: Traditional Leadership in Democratic South Africa. Internetzugang: [http://www.ddp.org.za/newsletter-and-articles/traditional\\_leadership\\_in\\_democratic\\_south\\_africa.pdf/view](http://www.ddp.org.za/newsletter-and-articles/traditional_leadership_in_democratic_south_africa.pdf/view) am 20.02.2010.
- Meffert 1986* Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. überarb. und erweitert. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert/Bruhn 2006* Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 5. A., Wiesbaden: Gabler. Volltextzugang Campus der Universität Hamburg: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9028-0>.
- Meissner 1966* Meissner, Hans-Günther: Das Entwicklungsgeschäft. Theoretische Grundlagen, betriebliche Probleme und weltwirtschaftliche Zusammenhänge, Berlin: Berlin-Verlag.
- Meuser/Nagel 2003* Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Experteninterview, in: *Bohnsack 2003*, S. 57-58.



- Meuser/Nagel 2005* Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: *Bogner/Littig/Menz 2005*, S. 33-70.
- Mitchell 2003* Mitchell, Bruce: The Role of Networks among Entrepreneurs from Different Ethnic Groups, in: *The Small Business Monitor*, Vol. 1, No. 1, 2003, S. 78-86. Internetzugang: [http://www.ntsika.org.za/journal-articles/\(1\)networks.pdf](http://www.ntsika.org.za/journal-articles/(1)networks.pdf) am 23.10.2006.
- Moremong-Nganunu et al. 2008* Moremong-Nganunu, Topoyame; Cunningham, Evarda; Hindle, Kevin: Evaluating the World's Largest Entrepreneurship Education Program. Internetzugang: <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2008/000138.pdf> am 08.11.2009.
- Morgan* Morgan, Brad: Family makes M'hudi wines a winner. Success stories, in: *SouthAfrica.info* vom 19.08.2010. Internetzugang: <http://www.southafrica.info/business/success/wine-mhudi-190810.htm> am 06.11.2010.
- Morris et al. 1997* Morris, Michael H./Jones, Peter/Nel, Deon : The Informal Sector, Entrepreneurship and Economic Development. Internetzugang : <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P108Morris.pdf> am 14.01.2006.
- MSI o.J.* MSI : The Entrepreneurship Development Program, Programmbroschüre, Washington: MSI. Internetzugang: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN002601.pdf> am 27.10.2009.
- Müller 2005* Müller, Martin: Kultur und ökonomische Entwicklung. Eine empirische Untersuchung kultureller Umwelt und unternehmerischer Fähigkeiten in der indonesischen Provinz Papua (West-Neuguinea), Publikationen des Marburger Förderzentrums für Existenzgründer aus der Universität (Mafex) Band 9, Marburg: Görlich & Weiershäuser. Internetzugang: <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2005/0148> am 22.09.2009.
- Müller/Gelbrich 2004* Müller, Stefan/Gelbrich, Katja: Interkulturelles Marketing, München: Franz Vahlen.
- Naidoo 2007* Naidoo, Prishani: Wider die Kommerzialisierung des täglichen Lebens, in: *afrika süd* Nr. 4, Juli/August 2007. Internetzugang: [http://liportal.inwent.org/fileadmin/user\\_upload/oeffentlich/Suedafrika/30\\_wirtschaft-entw/zahlungsboykott.pdf](http://liportal.inwent.org/fileadmin/user_upload/oeffentlich/Suedafrika/30_wirtschaft-entw/zahlungsboykott.pdf) am 01.12.2009.
- Narayan et al. 1999* Narayan, Deepa/Patel, Raj/Schafft, Kai/Rademacher, Anne/Koch-Schulte, Sarah: Can Anyone Hear Us? Voices From 47 Countries, Poverty Group, PREM, World Bank, December 1999. Internetzugang: [http://www.fes.de/cotonou/DocumentsEN/ThematicFocus/Poverty%20Reduction/Can\\_Anyone\\_Hear\\_Us.pdf](http://www.fes.de/cotonou/DocumentsEN/ThematicFocus/Poverty%20Reduction/Can_Anyone_Hear_Us.pdf) am 20.12.2010.
- Nerdinger 1995* Nerdinger, Friedemann W.: David McClelland: Die Motivationsstudien, in: *Flick/von Kardorff/Keupp/von Rosenstiel/Wolff 1995*, S. 131-134.
- O'Flaherty/Everson 2009* O'Flaherty, Craig/Everson, Janine: Coaching in South Africa, in: Passmore, Jonathan (Ed.): *Diversity in Coaching. Working with gender, culture, race and age*, London: Kogan Page, S. 75-86.
- o.V. 2006* o.V.: Transformation and Black Economic Empowerment in South Africa, The FW de Klerk Foundation, April 2006. Internetzugang: <http://www.fwdklerk.org.za/cgi->

[bin/giga.cgi?cmd=cause\\_dir\\_news\\_item&cause\\_id=2137&news\\_id=71126&cat\\_id=1596](http://bin/giga.cgi?cmd=cause_dir_news_item&cause_id=2137&news_id=71126&cat_id=1596) am 17.11.2009.

*o.V. 2008* o.V.: Crime Statistics > Rapes (per capita)(most recent) by country, in: NationMaster.COM. Internetzugang: [http://www.nationmaster.com/graph/crime\\_rap\\_percap-crime-rapes-per-capita](http://www.nationmaster.com/graph/crime_rap_percap-crime-rapes-per-capita) am 27.11.2008.

*o.V. 2009* o.V.: U.S. Culture & Values, OISS, Yale University. Internetzugang: <http://www.yale.edu/oiss/living/culture/americans/values.html> am 01.12.2009.

*Oberhofer 2006* Oberhofer, Michaela: Hexerei und Ethnizität. Das Beispiel der Jãana und ihrer Nachbarn in Burkina Faso, Arbeitspapiere Nr. 66, Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Internetzugang: <http://www.uni-mainz.de/workingpapers/AP66.pdf> am 11.09.2006.

*Orford/Herrington/Wood 2004* Orford, John; Herrington, Mike; Wood, Eric (Ed.): GEM Global Entrepreneurship Monitor 2004, South African Report, Cape Town: UCT Graduate School of Business.

*Pabst 2007* Pabst, Günter: Kriminalität in Südafrika: neue Zahlen – alte Probleme. Internetzugang: <http://www.capetown-online.com> am 29.07.2007.

*Pfadenhauer 2005* Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: *Bogner/Littig/Menz 2005*, 113-130.

*Pfadenhauer 2007* Pfadenhauer, Michaela: Das Experteninterview, in: *Buber/Holz Müller 2007*, 449-461.

*Pinglé 2001* Pinglé, Vibha: Identity landscapes, social capital and entrepreneurship, Small business in South Africa, Research report no 70, Johannesburg: Centre for Policy Studies. Internetzugang: <http://www.nu.ac.za/ccs/default.asp?3,28,10,680> am 14.01.2004.

*PMG 2006* PMG Parliamentary Monitoring Group, Parliament of South Africa: Presentation by GODISA “Turning eight in ten failures into eight in ten successes”, Science and Technology Portfolio Committee, Minutes of Meeting 15 March 2006. Internetzugang: <http://www.pmg.org.za/print/7337> am 06.11.2010.

*Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009* Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 2. A., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

*Rangaka* Rangaka, Tseliso: M’hudi Wines. Internetzugang: <http://www.southafrica.info/business/success/wine-mhudi-190810.htm> am 21.06.2010.

*Rao/Walton 2004* Rao, Vijayendra; Walton, Michael (Hrsg.): Culture and Public Action, Stanford, California: Stanford University Press.

*Rao/Walton 2004a* Rao, Vijayendra; Walton, Michael: Culture and Public Action: Relationality, Equality of Agency and Development, in: *Rao/Walton 2004*, S. 3-36.

*Rietdorf 2004* Rietdorf, Ute: Unternehmer, in: *Hofmeier/Mehler 2004a*, 313-315.

*Robinson 2004* Robinson, Simon: The Second Revolution, in: TIME vom 11.04.2004. Internetzugang: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,610026,00.html> am 06.06.2007.

*Röpke 2005* Röpke, Jochen: Geleitwort. Papua quo vadis? Die Papua zwischen ökonomischer Marginalisierung und Entwicklung, in: *Müller 2005*, S. XII ff.

*Rossouw 2009* Rossouw, Johann: Südafrika und sein verdrehter Nationalismus. Die fremdenfeindliche Gewalt hat das Bild von der „Regenbogennation“ zerstört, in: *Le Monde diplomatique: Afrika. Stolz & Vorurteile*, Edition No. 5, Berlin, S. 87-89.

*Rumney 2007* Rumney, Reg: Where BEE damages, in: *Mail & Guardian online* vom 16.03.2007. Internetzugang: <http://www.mg.co.za/article/2007-03-16-where-bee-damages> am 22.10.2010.

*Samieé 2007* Samieé, Saeed: The Standardization-Adaptation Controversy in International Marketing: Is There a Right Answer? Vortrag in der Dissertantenwerkstatt des Lehrstuhls für Marketing der Universität Dortmund, Schwerte am 03.05.2007.

*Samuelsen o.J.* Samuelsen, P.: THE START AND IMPROVE YOUR BUSINESS PROGRAMME: ACHIEVEMENT AND EXPERIENCES WORLDWIDE. Small Enterprise Development Working Paper – SED 23/E. Internetzugang: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/sed23.htm> am 27.02.2002.

*Saunders/Southey 2001* Saunders, Christopher; Southey, Nicholas: *A Dictionary of South African History*, 2<sup>nd</sup> ed., Claremont/South Africa: David Philip Publishers.

*Schäffler 2006* Schäffler, Sonja: „A better life for all“ – Anspruch und Wirklichkeit der sozialökonomischen Entwicklung in Südafrika seit 1994, Arbeitspapier Nr. 46/2006, Geschwister-Scholl-Institut für Politische Wissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München. Internetzugang: [http://www.gsi.uni-muenchen.de/forschung/forsch\\_zentr/publikationen/arbeitspapier/ap46.pdf](http://www.gsi.uni-muenchen.de/forschung/forsch_zentr/publikationen/arbeitspapier/ap46.pdf) am 17.11.2009.

*Schärf 2000* Schärf, Wilfried: Community Justice and Community Policing in Post-Apartheid South Africa. How Appropriate are the Justice Systems of Africa? Workshop Paper presented the Institute for Development Studies, University of Sussex, 1-3 June 2000. Internetzugang: <http://www.ids.ac.uk/ids/govern/accjust/pdfs/scharf%20paper.pdf> am 15.03.2006.

*Scheen 2008* Scheen, Thomas: Auf gepackten Koffern. Erfahrungen eines Afrika-Journalisten, in: *Eine Welt*, Heft Nr. 2, März/April 2008, S. 17-21.

*Schippers 2001* Schippers, Thomas K.: Cultural Identity: Search for a Definition, in: *The International Scope Review*, Vol. 3 (2001), Issue 6 (Winter), S. 16-22. Internetzugriff: <http://www.tamilnation.org/selfdetermination/nation/schippers.pdf> am 10.11.2008.

*Schulte 2006* Schulte 2006: Gibt es eine Theorie der Unternehmensgründung? Überlegungen zum Theorieapparat eines jungen Forschungsfeldes. Internetzugang: [http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/D/Rencontres\\_2006\\_Schulte.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/D/Rencontres_2006_Schulte.pdf) am 21.02.2010.

*Schulz von Thun 2007* Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 3. Das <<Innere Team>> und situationsgerechte Kommunikation*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 16. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2007.

*Schumpeter 1912/2006* Schumpeter, Joseph Alois: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Hrsg. und erg. um eine Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller, Nachdruck der 1. A. von 1912, Berlin: Duncker & Humblot.

*Schütz/Luckmann 2003* Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas: *Strukturen der Lebenswelt*, Konstanz: UVK.

- SEDA 2010* SEDA Small Enterprise Development Agency: Annual Review 2009/10, Sunnyside/South Africa 2010. Internetzugang: <http://www.seda.org.za/Publications/Publications/Seda%20Technology%20Programme%20Annual%20Review%202009-10.pdf> am 10.11.2010.
- Seekings 1997* Seekings, Jeremy: SANCO: Strategic Dilemmas in a Democratic South Africa, in: *Transformation* 34 (1997), S. 1-30. Internetzugang: <http://www.transformation.ukzn.ac.za/archive/tran034/tran034002.pdf> am 22.01.2010.
- Seibel 1973* Seibel, H.D.: Gesellschaft im Leistungskonflikt. Düsseldorf; Bertelsmann. Internetzugang: <http://www.uni-koeln.de/ew-fak/aef/seibel/pub/LG40.pdf> am 23.10.2009.
- Signer o.J.* Signer, David: Ökonomie der Hexerei, aus der Serie: Topstorys der „Weltwoche“/Schweiz. Internetzugang: <http://www.dbfg.de/Weltwoche.htm> am 11.02.2005.
- South African Government 2004* Republic of South Africa, The Presidency: Act No. 53 of 2003, Broad-Based Black Economic Empowerment Act, 2003, Vol. 463, Cape Town, 9 January 2004. Internetzugang: <http://www.dti.gov.za/bee/BEEact-2003-2004.pdf> am 09.10.2008.
- South African Government 2006* South African Government Information: Small business to score big from nationwide skills drive. Internetzugang: <http://www.info.gov.za/speeches/2006/06081515151001.htm> am 26.08.2008.
- South African Government 2007* South African Government Information: Accelerated and Shared Growth Initiative for South Africa (AsgiSA). Internetzugang: <http://www.info.gov.za/asgisa/asgisa.htm> am 07.10.2008.
- South African Government 2008* South African Government Information: The land and its people (Last modified: 07 August 2008). Internetzugang: <http://www.info.gov.za/aboutsa/landpeople.htm> am 18.10.2008.
- SouthAfrica.info 2004* SouthAfrica.info: Key Empowerment Charters, 29 October 2004. Internetzugang: [http://www.southafrica.info/pls/procs/iac.page?p\\_t1=2780&p\\_t2=7380&p\\_t3=10442&p\\_t4=0&p\\_...](http://www.southafrica.info/pls/procs/iac.page?p_t1=2780&p_t2=7380&p_t3=10442&p_t4=0&p_...) am 09.10.2008.
- SouthAfrica.info 2008* SouthAfrica.info: Chinese South Africans qualify for BEE, 24 June 2008. Internetzugang: <http://www.southafrica.info/business/trends/empowerment> am 24.06.2008.
- Spring/McDade 1998* Spring, Anita; McDade, Barbara E. (Ed.): African Entrepreneurship. Theory and Reality, Gainesville, FL: University Press of Florida 1998.
- Statistisches Bundesamt 2010* Statistisches Bundesamt: G-20 Industrie- und Schwellenländer. Südafrika, Ausgabe 2010. Internetzugang: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Laenderprofile/Content75/Suedafrika2010.property=file.pdf> am 11.01.2010.
- Steinke 2007* Steinke, Ines: Die Güte qualitativer Marktforschung, in: *Buber/Holz Müller 2007*, 261-283.
- Stierlin Doctor 2008* Stierlin Doctor, Larissa: Zwei Völker wohnen – ach – in meiner Brust! Wie multikulturelle Identität gelingen kann, in: *Kumbier/Schulz von Thun 2008*, S. 151-169.

*Stöttinger/Holzmüller 2001* Stöttinger, Barbara/Holzmüller, Hartmut H.: International Marketing Managers' Cultural Sensitivity. Relevance, Training Requirements and a Pragmatic Training Concept, Arbeitsbericht Nr. 2, Department of International Marketing, Vienna University of Economics and Business Administration/Department of Marketing, University of Dortmund, Dortmund.

*Strauss/Corbin 1996* Strauss, Anselm/Corbin, Juliet: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim: PsychologieVerlagsUnion.

*TCM 2000* TCM Training Management Corporation: Doing Business in South Africa. Princeton, New Jersey: Princeton Training Press. Internetzugang: <http://www.tcmcorp.com> am 08.08.2008.

*Terblanche 2008* Terblanche, Barrie: The bureaucratic jungle of BEE, in: Mail and Guardian Online, 12. August 2008. Internetzugang: <http://www.mg.co.za/article/2008-08-12-the-bureaucratic-jungle-of-bee> am 27.09.2008.

*Thiel 1999* Thiel, Reinold E. (Hg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie, Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung. Themendienst der Zentralen Dokumentation Nr. 10., Bonn.

*Thomas 1999* Thomas, Alexander: Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile, in: IMIS-Beiträge, Heft 10, 91-130. Internetzugang: <http://www.imis.uni-osnabrück.de> am 13.06.2003.

*Transkulturelles Portal* Transkulturelles Portal: Homepage. Internetzugang: [http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99:816&catid=87:816&Itemid=106](http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=99:816&catid=87:816&Itemid=106) am 12.11.2010.

*Tshehla 2002* Tshehla, Boyane: Non-State Justice in the Post Apartheid South Africa – A Scan of Khayelitsha, in: African Sociological Review 6,(2), 2002. Internetzugang: [http://www.codesria.org/Links/Publications/asr6\\_2full/tshehla.pdf](http://www.codesria.org/Links/Publications/asr6_2full/tshehla.pdf) am 22.01.2010.

*U.S. Library of Congress 2003* U.S. Library of Congress: Ethnic Groups and Language. Internetzugang: <http://countrystudies.us/south-africa/45.htm> am 12.09.2008.

*UNCTAD 2005* UNCTAD.ORG: Entrepreneurship and Economic Development: The EMPRETEC Showcase. Internetzugang: [http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043_en.pdf) am 08.10.2008

*UNCTAD 2006* UNCTAD.ORG: What is EMPRETEC. Internetzugang: <http://www.unctadxi.org/templates/Print.aspx?id=6519&lang=EN> am 26.02.2008.

*UNCTAD 2007* UNCTAD 2007: EMPRETEC Kurzportrait. Internetzugang: [http://www.insme.info/documents/03\\_INSME2007\\_Mugione.pdf](http://www.insme.info/documents/03_INSME2007_Mugione.pdf) am 10.10.2008.

*Unger 2006* Unger, Jens M.: Entrepreneurial success: The role of human capital and learning, Dissertation Giessen 2006. Internetzugang: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/3805/> am 25.07.2008.

*USAID* USAID: Black-driven economic empowerment in South Africa's Motor Industry. Entrepreneur Creates Jobs and Inspires His Nation, Progress Profile. Internetzugang: <http://www.usaid.gov/sa/success5.8.html> am 13.07.2007.

*Utsch 2004* Utsch, Andreas: Psychologische Einflussgrößen von Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg, Dissertation Giessen 2004. Internetzugang: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1800/> am 22.09.2007.

*Valodia et al. 2007* Valodia, Imraan/Davies, Rob/Altman, Miriam/Thurlow, James: Economic behaviour in South Africa's informal economy, Human Science Research Council/CAGE, October 2007. Internetzugang: <http://www.hsrc.ac.za/Document-3089.phtml> am 11.01.2011.

*van Kessel 2001* van Kessel, Ineke: In search of an African Renaissance. An agenda for modernisation, neo-traditionalism or Africanisation? in: *Boele van Hensbroek 2001*, S. 43-52.

*van Steeklenburg et al. 2000* van Steeklenburg, Gwenda/Lauw, Anne Maartje/Frese, Michael/Visser, Kobus: Problems and Coping, Strategies and Initiatives in Microbusiness Owners in South Africa, in: (*Frese 2000*), S. 77-101.

*Visser 1996* Visser, Kobus: A Note on South African Perspectives on Small Enterprise VTET, in: NORRAG News, NN20, January 1996. Internetzugang: <http://www.norrag.org/issues/article/508/en/a-note-on-south-african-perspectives-on-small-enterprise-vtet.html?PHPSESSID=ff0dfc001880de24a3edcb424a6e6671> am 13.12.2007.

*von Wangenheim/Holzmüller 2005* von Wangenheim, Florian/Holzmüller, Hartmut: Gestaltung von Dienstleistungen – Gutstheoretische und kundenorientierte Determinanten, in: Herrmann, Thomas/Kleinbeck, Uwe/Krcmar, Helmut (Hg.): Konzepte für das Service Engineering. Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement, 1. A., Heidelberg: Physica Verlag.

*Weber 1982* Weber, Max: Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Max Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5., erneut durchges. Aufl., hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen: Mohr, 146-214.

*Welge/Holtbrügge 2006* Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk: Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4., überarb. u. erw. A., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Wenzler-Cremer 2005* Wenzler-Cremer, Hildegard: Bikulturelle Sozialisation. Eine qualitative Studie über Identitätskonstruktionen und Lebensentwürfe am Beispiel junger deutsch-indonesischer Frauen, Dissertation Freiburg 2005. Internetzugang: [http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/2267/pdf/Bikulturelle\\_Sozialisation.pdf](http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/2267/pdf/Bikulturelle_Sozialisation.pdf) am 10.11.2010.

*Western Cape Youth Commission 2008* Western Cape Youth Commission: Western Cape Status of the Youth Report. Internetzugang: <http://www.gsb.uct.ac.za/gsbwebb/userfiles/2008WesternCapeStatusoftheYouthReport.pdf> am 17.11.2009.

*Whiteford 2005* Whiteford, Gary: BEE. Key Determinants of Success, Gardenview, South Africa: ZYTEK Publishing.

*Wilke 2005* Wilke, Claus: Branchenvertrauen – Konzeptualisierung und Operationalisierung eines metakognitiven Konstrukts, Arbeitsbericht Nr. 14, Lehrstuhl für Marketing, Universität Dortmund.

*Wißler 2010* Wißler, Christian: Was junge Unternehmensgründer antreibt: Eine internationale Studie zu kulturellen Unterschieden, in: Blick in die Forschung, Universität Bayreuth 2010-

Nr. 22 vom 16.08.2010. Internetzugang: <http://www.uni-bayreuth.de/blick-in-die-forschung/22-2010.pdf> vom 16.12.2010.

*Witt 2004* Witt, Peter; Entrepreneurs' networks and the success of start-ups, in: Entrepreneurship and Regional Development, 16.09.2004, S. 391-412. Internetzugang: <http://road.uww.edu/road/peltierj/Papers%20entre/Entrepreneurs%27%20networks%20and%20the%20success%20of%20start-ups.pdf> am 18.02.2010.

*Witt 2006* Witt, Peter: Unternehmensgründer als ehrbare Kaufleute. Internetzugang: <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/Witt.pdf> am 15.04.2007.

*Wood 2007* Wood, Felicity: The occult, the erotic and entrepreneurship: An analysis of oral accounts of ukhwala, wealth-giving magic, sold by the medicine man Khotso Sethuntsa, abstract, AEGIS European Conference on African studies, Leiden 11-14 July 2007. Internetzugang: <http://ecas2007.aegis-eu.org/ViewAbstract.aspx?PaperID=360> am 28.01.2010.

*World Bank 2002* The World Bank: Poverty Net. Internetzugang: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital> am 10.05.2004.

*World Bank 2007* The World Bank: South Africa. Enhancing the Effectiveness of Government in Promoting Micro, Small and Medium Enterprise, Report No. 38627-ZA am 14. Februar 2007. Internetzugang: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/03/20/000020953\\_20070320093206/Rendered/INDEX/386270ZA.txt](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/03/20/000020953_20070320093206/Rendered/INDEX/386270ZA.txt) am 02.11.2010.

*World Bank 2008* The World Bank: World Bank Updates Poverty Estimates for the Developing World. Internetzugang: <http://go.worldbank.org/C9GR27WRJ0> am 28.10.2008.

*World Bank 2009* The World Bank: A Model for Sustainable and Replicable ICT Incubators in Sub-Saharan Africa. An infoDev report that analyses the best international practices of ICT incubators, including 5 Case Studies, prepared by Innovative Partners, May 2009. Internetzugang: <http://www.infodev.org/en/Publication.734.html> am 09.01.2010.

*World Bank 2010* The World Bank: Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation: South Africa Case Study, infoDev Information for Development Program, October 2010. Internetzugang: <http://www.infodev.org/en/Publication.838.html> am 31.10.2010.

*Wulf 2003* Wulf, Christoph: Mimesis, in: *Bohnsack/Marotzki/Meuser 2003*, S. 117 ff.

## VERSICHERUNG

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig verfasst und mich anderer als der angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe.

Hamburg, am 08.01.2011

Herfried A. Kroll